

# **ANTOLOGÍA de CONFERENCIAS**

Congreso Internacional Conindustria 1997- 2009



**40**  
**ANIVERSARIO**



**CONINDUSTRIA**

*La Estrategia de la Industria es Venezuela*



---

**ANTOLOGÍA DE CONFERENCIAS**  
*Congreso Internacional  
Conindustria 1997-2009*

Compilación y coordinación general:  
*Isabel González*

Edición y corrección de textos:  
*Agustín García (Bergerac Comunicación C.A.)*  
*Isabel González*

Diseño Gráfico:  
*Pedro Quintero (Temática Artes Gráficas C.A.)*

Diseño de Portada:  
*Juan Quintana (Profit Comunicaciones C.A.)*

Imagen de Portada:  
*Detalle de la obra "El Porfiao"*  
*del artista plástico venezolano Julio Pacheco Rivas*

Es una publicación institucional y sin fines de lucro de la  
Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) como  
un aporte a la divulgación del conocimiento económico y la  
actualización en temas de interés para el desarrollo integral del  
país. Tiene fines educativos y no posee valor comercial.

SE PROHÍBE SU VENTA.

	Prólogo	5
2009	Xavier Sala-i-Martín	7
	Nicola Minervini	29
2008	Oswaldo Hurtado	43
	Michael Reid	55
	Jorge Illingworth	73
	Jorge Castañeda	83
2007	Moisés Naim	93
	Howard Rush	111
	Baltasar Garzón	125
2006	Luis María Alvarez	151
	Francis Fukuyama	167
2005	Forrest Colburn	181
2004	Germán Retana	191
	Antanas Mockus	207
	Danielle Mazzonis	221
2003	Hernando de Soto	233
2002	José María Figueres	247
2001	Michael Mortimore	265
	Joel Barker	275
2000	Miguel Angel Cornejo	293
	James Austin	307
1999	Alvin Toffler	329
1998	Paul Krugman	355
1997	Antonio Luis Cárdenas	369
	Michael Porter	379
	Apéndice Institucional	395

# **Prólogo**

## **Prólogo**

La Confederación Venezolana de Industriales arriba a su 40 aniversario. Es un hecho, de por sí, significativo para una organización gremial, y lo es más aún cuando esa trayectoria está signada por la confianza, responsabilidad y compromiso con Venezuela

Hemos acompañado al país en momentos difíciles, durante crisis económicas cíclicas y recurrentes; hemos ofrecido productos de alta calidad en un entorno económico cada vez más globalizado, hemos generado empleo estable, incentivado la inversión y el bienestar de manera sostenida; hemos defendido el libre ejercicio de las iniciativas privadas, y hemos favorecido los cambios y la innovación en grandes, pequeños y medianos empresarios

Más importante aun, hemos hecho propuestas en temas de interés y a favor de asumir los distintos retos que implica el desarrollo. Una parte sustancial de ese esfuerzo se recoge en la presente publicación, que presentamos como un homenaje a la industria en este 40º aniversario. En la misma se reúnen las reflexiones ofrecidas por importantes investigadores, empresarios, políticos y académicos, durante un evento que se ha convertido en referencia fundamental para el análisis de la realidad venezolana y mundial. Son aportes de gran valor para comprender la evolución del país y la magnitud de los retos que tenemos por delante. Todo lo que contiene este libro, nos estimula a seguir trabajando a favor del fortalecimiento del sector productivo privado.

Esta edición tan significativa, en síntesis, es nuestra manera de agradecer la contribución de todos aquellos que hicieron posible arribar a nuestro 40º aniversario. A todos ellos, muchas gracias.

*Carlos Larrazábal G.*

Presidente



## Competitividad, equidad y desarrollo en entornos financieros complejos

Xavier Sala-i-Martin

El economista español Xavier Sala-i-Martin es internacionalmente reconocido como un experto en los problemas del desarrollo y el crecimiento económico. Desde 1993 es consultor del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. Desarrolló una larga carrera de catedrático en Economía en la Universidad de Columbia en Nueva York; ha sido también profesor en Yale y Harvard, y desde 2002 es asesor del Foro Económico Mundial. El *Essential Science Indicators* (ISI) lo situó de octavo entre los mil economistas más citados del mundo durante los años noventa.

Deseo esta tarde desarrollar dos materias distintas. La primera es la crisis financiera mundial y sus consecuencias. No voy a hablar del origen porque todo el mundo sabe lo que ha pasado, pero sí de las consecuencias que va a tener sobre el futuro de la economía mundial y en particular qué países van a salir mejor parados. En segundo término voy a hablar de la competitividad y, en particular, de la competitividad de la economía venezolana.

A pesar de que todos hemos escuchado que la crisis es culpa de los empresarios, y en particular de los banqueros egoístas que han buscado el beneficio desenfrenado, la verdad es que esta crisis financiera mundial ha tenido muchas causas. Ha sido como una especie de tormenta perfecta en la que ha habido muchos actores que se han juntado y que han dado lugar a una situación como no se había producido en décadas.

Ha sido culpable, parcialmente, la política de tipos de interés bajos de Alan Greenspan. Los tipos de interés han sido demasiado

bajos durante demasiado tiempo, y eso ha hecho que los americanos típicos pidieran prestado demasiado para comprar casas, lo que hacía que los precios de las mismas subieran, creando la burbuja inmobiliaria, cuya explosión ha dado lugar a la crisis.

Ha tenido culpa también el Congreso de los Estados Unidos, con su objetivo de expandir el sueño americano y que todo el mundo tuviera una casa, pues han utilizado instituciones como Fannie Mae y Freddie Mac para que financiaran créditos hipotecarios a familias que no tenían cómo pagar; las famosas familias sin ingresos, activos ni trabajo: "*no income, no job, no assets*", que ahora se conocen como las familias "ninja", lo cual ha sido el desencadenante de todo esto.

Ha habido un problema de regulación. Se ha echado la culpa a la no regulación. Yo diría que la culpa es de la mala regulación. No es que no haya regulación, hay una gran regulación financiera en todo el mundo, hay unas reglas de Basilea, lo que pasa es que las reglas de Basilea permiten que los bancos que han comprado activos complicados los vendan a empresas financieras digamos paralelas; las cuales los pueden sacar fuera del balance y pueden así saltarse la regla. Digamos que hay reglas en Basilea que permiten saltarse las propias reglas, que en teoría impiden que los bancos se endeuden demasiado por prestar demasiado.

No es que no haya reglas, es que las reglas estaban equivocadas. Reglas que permitían que en los balances aparecieran las cosas marcadas o valoradas a precio de mercado, lo cual obligaba a los bancos a que, cuando bajaba el precio de la cotización, pues bajara la relación entre los créditos que daba el banco y su capital. Esto obligaba al propio banco a vender, lo cual bajaba todavía más el precio del banco, lo cual obligaba al banco a vender. Es decir, creaba una espiral negativa que al final ha sido catastrófica. Una innovación que no se regulaba era la de los ya famosos *credit default swap*. Cuando se hicieron las reglas de Basilea los

*credit default swap* no existían. Tenemos unos reguladores que se autopronostican defensores de la integridad financiera mundial, pero que no son capaces de correr tanto como la innovación. Y claro, si tú te autopronosticas regulador, pues tienes que ser capaz de regular todo lo que aparezca nuevo. Y si vas mucho más lento que los innovadores, pues aparecen problemas.

Ha habido problemas con las agencias reguladoras, las agencias de rating, que nos decían que todo iba muy bien, que todos los activos eran muy seguros. Y había problemas de incentivos en estas empresas, es decir, quien pagaba para que hiciera el rating era el que tenía el activo. Si yo quiero vender un activo y para tener un precio muy alto necesito que me pongan muchas "A", y hay muchas empresas que las ponen, y le pregunto a esta empresa "¿Usted cuántas "A" me pone?" y dice "Una", y le pregunto a otra y me dice "Tres", pues siempre voy a ir a la que me pone más. Esto incentivaba a las empresas de rating a poner demasiadas "A", y decir que la cosa era mucho más segura de lo que en realidad era.

Ha habido problemas también con el sistema de pagos de ejecutivos. El famoso sistema de bonos para pagar a los ejecutivos de los bancos, hizo que muchos bancos o directivos de bancos que veían que los activos que estaban comprando eran inseguros, pues no tuvieran incentivos para decirlo porque los activos con mucho riesgo les reportaban mucho más beneficios ¿Por qué? Porque la manera de cobrar de un banquero era con los bonos. Y los bonos tienen la peculiaridad de que son muy altos cuando las cosas van bien, pero no son negativos cuando las cosas van mal, sino que son cero.

Imaginemos a un banquero, a un directorio de una empresa bancaria o de una empresa financiera que tiene dos estrategias de inversión; una muy arriesgada que en un año da 10 billones de dólares, al año siguiente da 10 billones de dólares, y los dos siguientes dan menos 10 y menos 10, de manera que al final todo

suma cero. Si él se queda el 10% cuando las cosas van bien y se queda cero cuando las cosas van mal, según esa estrategia gana 1-1, 0-0. Si hay otra estrategia mucho más segura, que da un billón cada año; pues el 10% es 0.1 cada año. Gana muy poco con una estrategia segura, en cambio gana grandes cantidades de dinero con la empresa arriesgada, aunque al final acabe arruinando la empresa. Es como si yo les ofreciera a ustedes la posibilidad de yo poner el dinero y ustedes decidir si nos vamos al casino y apostamos todo al número 14 o lo ponen en un depósito bancario que da el 1%. Si sale el 14 ustedes se quedan el 10%. Si no sale el 14, no se preocupen que pago yo. ¿Qué estrategia adoptarán ustedes? Ustedes cogerán el dinero y se van directo al casino. Y este sistema de remuneración del sistema bancario, hizo que la economía norteamericana, en particular el sistema financiero, se convirtiera en un enorme casino en el que todo el mundo tenía todos los incentivos para apostar demasiado, arriesgarse demasiado. Y cuando todo el mundo juega al 14 y resulta que sale el 17, pues todo el mundo acaba perdiendo.

Quiero recalcar que no hay un culpable único. Y por lo tanto no hay una solución sencilla. Todos estos gurús nos vienen ahora y dicen "Oh, esto se arregla con regulación, esto se arregla con gasto público, esto se arregla fácil"; pues no se va a arreglar de manera fácil. Ha habido una confluencia de factores de todo tipo y se han dado todos a la vez en lo que se ha dado en llamar La Tormenta Perfecta.

Esto ha hecho que el boom del precio de los *commodities*, sobre todo el petróleo, haya desaparecido. Los precios de las materias primas subían no por restricciones de oferta como en los años 70, sino por aumento de la demanda. La demanda mundial que venía sobre todo de China e India pero también de los Estados Unidos, hacía que los precios subieran. Obviamente, la crisis económica ha acabado con este aumento de la demanda, y los precios han colapsado.

También han sufrido los países que vivían de la importación de capital. Paradójicamente, la crisis empieza en Estados Unidos y, en el momento de pánico mundial, todos los inversores del mundo van y corren hacia Estados Unidos. De hecho, el gobierno norteamericano se ha convertido casi en la única institución mundial que acoge inversión como si no tuviera riesgo; todo el mundo ha ido a comprar bonos del tesoro americano en un momento en que no sabíamos si tener dólares, si comprar acciones de Microsoft o si comprar acciones japonesas. Todo el mundo en ese momento de pánico se va al nido donde ha empezado todo. Eso ha hecho que el capital se drenara de todo el mundo y las monedas bajaran, colapsaran en picada porque todos se sacaban de encima las monedas, desde Suráfrica a Japón, pasando por Europa, porque el capital ha migrado de todo el planeta para ir a comprar bonos del tesoro norteamericano, lo cual, obviamente, ha hecho que todos los países que vivían de inversión extranjera entraran en crisis.

La tercera cosa que ha pasado es que el comercio mundial ha colapsado, como pasó en el año 29. Cuando las cosas andan mal, siempre los que tienen la culpa son los extranjeros; y entonces se adoptan medidas contra los extranjeros. Aquí el primer culpable ha sido el gobierno norteamericano, que a todas las empresas a las que ha ayudado, sobre todo en el sector financiero, pero también en el automovilístico, les ha obligado a comprar americano. Es lo que se llaman cláusulas de "compra americano", que no sólo son para comprar productos en Estados Unidos. Si tú recibes ayuda del gobierno, tienes que comprar productos del país, pero, también, tienes que contratar trabajadores americanos, lo cual ha perjudicado a muchos alumnos míos de la Universidad de Columbia que son extranjeros y no han encontrado trabajo porque los bancos ya no los contratan. La reacción del mundo ha sido "si esto lo hacen los americanos, pues yo también", y los japoneses contratan japoneses, los franceses contratan franceses, y el comercio internacional mundial se ha colapsado. Esto

es un problema gravísimo porque, como sabemos, el comercio mundial y la globalización son grandes motores del progreso económico.

Lo que yo creo que va a perjudicar más a todos los países del mundo es que hemos tirado por la borda cien años de lecciones de teoría económica. De repente, todo lo que habíamos estudiado, todo lo que sabíamos de economía, todo lo que habíamos

*Lo que yo creo que  
va a perjudicar más a  
todos los países del  
mundo es que hemos  
tirado por la borda cien  
años de lecciones de  
teoría económica*

aprendido en las facultades se ha olvidado. Sabíamos que cuando el gobierno gasta demasiado es un problema, porque se tendrá que pagar demasiados impuestos; sabíamos que cuando el gobierno se entromete demasiado, es porque hay problemas; pero todo esto se ha olvidado, lo han olvidado los miembros del gobierno, lo

han olvidado los profesores de economía, lo han olvidado colegas míos que tiene el premio Nobel, que de repente parecen haberse envuelto en una locura en la cual todo se vale y asumen que el mercado fracasó y a partir de ahora el gobierno tiene que adoptar la solución.

Yo creo que esta va a ser la herencia de esta crisis y será nefasta para la economía mundial. Después vamos a hablar de Venezuela como ejemplo paradigmático de qué pasa cuando el gobierno adopta este tipo de filosofía.

Creo que hay cuatro preguntas que es importante hacerse. La primera es sobre el fin del capitalismo ¿Es éste el fin del capitalismo? ¿Estamos en una crisis catastrófica como nunca se había visto antes? Respuesta contundente: no. Esta es una crisis grande pero no la más grande; ni siquiera se acerca a la Gran

Depresión. La actual es comparable a la que hubo en el año 81 cuando Ronald Reagan subió al poder y decidió desinflar la economía.

Ahora bien, esto no quiere decir que no haya peligro de que la situación empeore, porque recordemos que una de las cosas que pasó en el año 29 fue el proteccionismo. La reacción de todos los gobiernos del mundo fue culpar a los extranjeros, cerrar la economía, la autarquía, y eso fue lo que convirtió una crisis grande en una depresión enorme. Lamentablemente, muchos de los países del mundo, insisto, empezando por el propio Estados Unidos, están yendo en la dirección proteccionista. La ineptitud de los gobiernos a la hora de encontrar soluciones, optar por el gasto enorme, puede acabar teniendo consecuencias mucho mayores que las generadas por la crisis financiera de por sí. Ya se empieza a hablar de marxismo, me refiero a que ha dejado de ser un tabú; la gente vuelve a hablar de marxismo como si fuera una opción viable, como si la diferencia entre Corea del Norte y Corea del Sur no existiera, como si la diferencia entre Alemania Oriental y Occidental no hubiera existido, como si la gente que saltaba de una parte del muro a la otra no lo hubiera hecho siempre en una misma dirección

*Ya se empieza a hablar de marxismo, me refiero a que ha dejado de ser un tabú; la gente vuelve a hablar de marxismo como si fuera una opción viable, como si la diferencia entre Corea del Norte y Corea del Sur no existiera, como si la diferencia entre Alemania Oriental y Occidental no hubiera existido, como si la gente que saltaba de una parte del muro a la otra no lo hubiera hecho siempre en una misma dirección*

al socialismo y al comunismo, y esto puede acabar siendo un problema porque, al final, como decía *Keynes*, todos somos esclavos de la herencia intelectual de algún economista muerto; y por lo tanto lo que la gente cree, los que los gobiernos creen, lo que los gobiernos creen siempre acaba teniendo un efecto.

Segunda pregunta: ¿La regulación y el intervencionismo público lo va a arreglar todo? Se dice que ha sido un gran fracaso del libre mercado, un gran fracaso del capitalismo, que lo que necesitamos es que el gobierno lo arregle. Esta es la conclusión a que llegan muchos, peligrosa conclusión. ¿Es posible que el sistema financiero norteamericano haya estado infra-regulado? Yo no estoy de acuerdo, yo creo que el sector financiero americano es de los más regulados, detrás del farmacéutico, de Estados Unidos. Pero aceptemos la hipótesis de que la regulación era demasiado pequeña, de que se tenía que regular más. Podríamos hacer una teoría de crecimiento, que nos diga que sin regulación el rendimiento es muy malo, como en el caso de Somalia; que cuando hay hiper-regulación también es muy malo, y que hay un óptimo, una cantidad de regulación óptima.

La solución para Venezuela, en particular, no es más regulación. Si Venezuela, Argentina o el país que sea, regula todavía más el crecimiento, éste va a seguir bajando. No tomemos la lección del sistema financiera de Estados Unidos como si fuera una ley fundamental que aplica en América Latina porque no lo es. Las lecciones de una crisis tienen que ser las correctas, porque si uno tiene un diagnóstico equivocado, aplicará soluciones o medicinas equivocadas.

¿La regulación va a evitar las crisis? No. Los reguladores van demasiado lentos; fíjense lo que pasa con la aviación. ¿Cómo se regula la aviación? Pues cuando hay un accidente, se mira lo que ha pasado y se pone una regla para intentar que no se produzca otra vez el mismo accidente. El accidente ya no se puede

evitar, el avión que ha caído al mar ya ha caído, hay que evitar que se repita el accidente y por lo tanto se cambian las reglas. Esto funciona única y exclusivamente si el número de accidentes es elevado comparado con el cambio tecnológico en los aviones. Si hay un accidente cada 50 años y los aviones van cambiando continuamente, las reglas no cambian tan rápidamente. Sólo si los dos cambian a la misma velocidad, podríamos hacer una regulación efectiva. El problema es que las crisis financieras aparecen cada 50 o 60 años y, por lo tanto, ahora vamos a hacer unas reglas que si hubieran estado en su sitio hace diez años, quizás hubieran evitado la crisis.

El problema es que la siguiente crisis va a venir por sitios que no conocemos, nadie sabe de la siguiente y menos los reguladores que no se enteran de nada hasta que están en la mitad de la crisis. Por lo tanto, creer que los reguladores van a ser tan rápidos y tan listos como para ir a la velocidad de los innovadores, es un problema. Uno puede diseñar un sistema financiero absolutamente seguro, una regla que diga que los bancos sólo pueden invertir el dinero de los ahorristas en unos fondos sin ningún tipo de riesgo; esto se puede hacer pero sería catastrófico. Hasta hace unos meses el Presidente Zapatero creía que tenía el sistema financiero más seguro del mundo. El problema es que el sistema financiero, en el mundo moderno, tiene que financiar ideas nuevas. Un sistema muy seguro nunca va a financiar ideas nuevas. Si los chavales del Facebook o del Google, gente que ha inventado cosas, hubiesen ido a las oficinas del señor Botín, Presidente del Banco de Santander, a decir que inventaron una página web con la que harán una fortuna, el señor Botín quizás les hubiera dicho que estaban locos. El Banco de Santander nunca hubiera financiado a estos niños americanos que estaban inventando cosas que al final han tenido mercados de 400 o 500 millones de ciudadanos; eso nunca sería financiado por un sistema seguro. El sistema financiero tiene que arriesgar, porque si no lo hace se mata la innovación. Si hubiera dependido de España, hoy no

tendríamos ni Google, ni Facebook, ni ninguna de estas grandes innovaciones. El sistema financiero es una pieza clave del mundo de la innovación.

Tercero: ¿está muerto Keynes? Recuerden que dijo que no hay que preocuparse por el largo plazo, porque en el largo plazo estaremos muertos, y tenía razón: Keynes está muerto. La pregunta es, ¿también está muerta su herencia? Lamentablemente ha resucitado su herencia teórica. Paradójicamente, ésta ha sido una crisis de desequilibrios; el ciudadano norteamericano ahorraba cero, tenía unas deudas enormes, y los bancos se endeudaban mucho para poder prestar. Esto de pedir prestado para prestar tiene un nombre moderno, apalancamiento. En un mundo donde había estos desequilibrios, precisamente porque la gente se endeudaba demasiado, van los políticos y encuentran una solución mágica que es endeudarse más. De entrada se ve que eso no puede ir a ninguna parte, pero en cambio ha sido la solución que han adoptado todos los países del mundo. La solución a la crisis ha sido "que gaste más el gobierno", ¿y cómo se paga todo esto? No se preocupen: deuda. En estos momentos el gobierno de los Estados Unidos está absorbiendo el 80% del ahorro mundial; todo lo que ahorraramos los ciudadanos del mundo, ustedes, los latinoamericanos, todos los europeos, los chinos, de todo lo que ahorraramos, 80% va a financiar el déficit del gobierno americano, lo que quiere decir que no van a financiar proyectos empresariales. El gobierno está absorbiendo el capital de todo el mundo y está dejando seco el mercado y por lo tanto no se invierte, se está coartando la posibilidad de crecimiento en el futuro, pero es más, se está coartando la posibilidad de pagar, pues ¿cómo va a pagar todo eso el gobierno?

Hasta hace poco todo el mundo sabía que el gobierno americano nunca puede ir a la quiebra, a diferencia del gobierno argentino, por ejemplo, pero miremos los mercados de riesgos, los seguros que cobra el mercado para asegurarse que el gobierno americano

pague los intereses de la deuda. Hasta hace poco la probabilidad que daban los mercados de que el gobierno americano hiciera *default* era cero, pero fíjense lo que pasa en los últimos meses: se ha disparado a 7%, es decir, existe un 7% de probabilidad de que el gobierno americano no pague. Cuando esto le pasa al gobierno de Argentina no pasa nada, hacemos un corralito, cambiamos cinco presidentes en una semana y ya está. Nadie se entera porque Argentina es pequeña, pero si pasa esto en Estados Unidos con el 30% de la producción mundial, existe un problema grave para todo el planeta. Por lo tanto cuidado con resucitar a Keynes y endeudarse demasiado, porque después de Keynes hemos aprendido que cuando un país se endeuda demasiado y no puede pagar pueden pasar cosas como Argentina 2000.

Cuarto: ¿Quién va a salir mejor parado de la crisis ? Respuesta: las economías que sean más competitivas, más flexibles y más diversificadas. Afortunadamente, hoy día todavía la economía más flexible, más diversificada, más competitiva del mundo sigue siendo la de Estados Unidos, pero Estados Unidos es un país un poco esquizofrénico. Mientras en la costa este se han vuelto todos locos comprando y vendiendo cosas rarísimas, mientras Wall Street se ha vuelto loco, el motor de la economía que no está en la costa este sino en Silicon Valley, ha seguido haciendo los deberes. El motor de la economía americana, que es la innovación, ha seguido funcionando y esto quiere decir que en el momento en que se arregle el problema financiero Estados Unidos va a salir disparado. La economía americana va a salir

*El motor de la economía americana, que es la innovación, ha seguido funcionando y esto quiere decir que en el momento en que se arregle el problema financiero Estados Unidos va a salir disparado*

disparada porque los deberes de competitividad, los deberes de innovación se han seguido haciendo. Silicon Valley ha seguido inventando y pronto se van a ver los resultados. En el entorno más cercano, en los países de América Latina, ya estamos viendo los famosos brotes verdes, ya estamos empezando a ver que las economías más flexibles, más competitivas, están saliendo de la crisis incluso antes que los Estados Unidos. Se ven más brotes verdes en Brasil o Chile que en Estados Unidos. Todavía hay crisis y todavía no se ha salido, pero los brotes verdes se ven antes en países que han sido capaces de adaptarse, países cuyo *management* ha sido mucho más ortodoxo. Los déficits fiscales de los que hablábamos antes en los Estados Unidos, no se han producido en Chile y... ¿qué hay de Venezuela?

En el Foro Económico Mundial una de mis misiones ha sido diseñar un índice de competitividad global en el cual evaluamos a 134 países de todo el mundo en diferentes aspectos. Para entenderlos: competitividad es productividad; cuán productivo es un trabajador en diferentes partes del mundo. Pero competitividad significa cosas distintas en diferentes países; un país pobre sólo puede competir haciendo cosas baratas. Como eres pobre, los salarios son bajos y como los salarios son bajos, los costos son bajos y si los costos son bajos puedes vender cosas baratas. Por eso muchos países pobres se especializan en textiles, en zapatos, juguetes, muebles, productos agrícolas básicos; cosas sencillas.

El problema es que si haces las cosas bien creces, y el crecer quiere decir subir salarios, hacerse rico. Si suben los salarios suben los costes, dejas de ser competitivo y cuando no puedes hacer las cosas más baratas que los demás tienes que hacer cosas mejor que los demás: calidad. Esa estrategia también se agota, porque llega un momento en que si sigues creciendo, si sigues teniendo éxito, la diferencia de costes es tan grande que no puede ser compensada con una diferencia de calidad. A fin y al cabo

la diferencia entre un vestido y otro no puede ser del 40% de calidad, y si los costes y precios superan ese 40% de calidad, la gente comprará en el sitio más barato.

Por lo tanto, cuando no puedes hacer las cosas más baratas que los demás o mejores que los demás, tienes que hacer cosas diferentes a los demás, cosas nuevas, y eso es lo que llamamos innovación. Dependiendo del estado de desarrollo en que se encuentre, uno va siendo más competitivo dependiendo de si tiene que competir en calidad, en precio o en innovación.

¿Qué es lo que determina la productividad? Por el lado de la demanda obviamente es importante tener un mercado grande; un país es competitivo si es muy grande, si tiene un mercado grande. Los países grandes tienen la ventaja de que tienen un mercado interno grande, los países pequeños no tienen otra alternativa que exportar, porque el mercado interno es demasiado pequeño, por lo tanto o eres grande o te tienes que abrir, tienes que exportar. Pero no solo el tamaño de la demanda es importante, sino la calidad de la demanda. La gente no sólo responde al precio; si el diseño es malo da igual cuál sea el precio. Hay que responder también a la calidad, al diseño, a la innovación, etc.

Por parte de la oferta, ¿qué determina la cantidad y calidad? Por un lado, las infraestructuras, ya sean físicas, ya sean de tecnología, y cuando digo tecnología no quiero decir inventar tecnología. No hace falta inventar la telefonía móvil para tener teléfono móvil; no hace falta inventar la electricidad para tener electricidad. Lo que hace falta es tener telefonía móvil, Internet y electricidad aunque se la hayan inventado otros. Hay que saber adoptar las tecnologías nuevas rápidamente, que es muy distinto de innovar. También hay que tener capital humano, que tiene muchas dimensiones distintas: educación, salud, educación primaria, educación avanzada, training en la propia empresa, etc.

Hay que tener un sistema financiero avanzado, lo que quiere decir un sistema bancario solvente, pero que vaya mucho más allá de la banca. La banca tradicionalmente, como decía antes, no se arriesga. Hay que tener sistemas para financiar proyectos nuevos, gente que haga cosas distintas, cosas arriesgadas, ligadas al capital riesgo. Hay que tener capital institucional, hay que tener los derechos de propiedad garantizados, hay que tener confianza no sólo en el sistema político sino en los otros empresarios con los cuales estás teniendo negocios, hay que tener seguridad legal. Todo esto determina la infraestructura de la oferta, pero no es suficiente, porque en la economía real hay muchos factores que ayudan a que la oferta y la demanda se crucen.

Hay, por ejemplo, regulación; docenas de entes reguladores que impiden que la oferta y la demanda se encuentren. Los mercados tienen que ser eficientes, en el sentido de que haya competencia y no monopolios, de que no haya exceso de permisos, de que sea fácil encontrar capital extranjero, de tener acceso a insu- mos de diferentes tipos, de estar cercanos a industrias que sean complementarias.

*Hay que tener mercados laborales eficientes y en este sentido hablar de leyes que los flexibilicen. Hablamos de flexibilidad mental en un mundo cambiante. En un mundo globalizado, en un mundo de innovación, la gente tiene que estar dispuesta a cambiar de trabajo*

Hay que tener mercados laborales eficientes y en este sentido hablar de leyes que los flexibilicen. Hablamos de flexibilidad mental en un mundo cambiante. En un mundo globalizado, en un mundo de innovación, la gente tiene que estar dispuesta a cambiar de trabajo. Uno no nace para ser secretaria o para ser bombero, uno puede ser secretaria un año y bombero al cabo de dos años. De hecho, en sociedades

dinámicas como Corea, Singapur o Finlandia, una chica de 18 años que empieza a trabajar haciendo textil, al cabo de cinco años hace relojes, después hace radios, después hace televisiones normales, después televisiones de plasma, después acaba en una empresa de ingeniería financiera y finaliza trabajando en una empresa de ingeniería genética. La chica va cambiando de trabajo a medida que el mundo va cambiando bajo sus pies. No se puede estar estático cuando el mundo en que te mueves es dinámico y esto requiere flexibilidad mental; la gente tiene que estar dispuesta a ir de un sitio a otro.

Requiere también lo que yo llamo meritocracia. Quien más vale, más cobra; el igualitarismo por el igualitarismo es malo, todo el mundo lo entiende, nadie discute que Messi cobre diez veces más que otro jugador. ¿Por qué? Porque es mucho mejor y si no se irá a otra empresa, se irá a otro club. Es muy importante tener a los buenos, y los buenos siempre tienen opciones entre las que está irse al extranjero. Si los extranjeros pagan mucho más, tus mejores ciudadanos van a desaparecer, y eso lo entendemos muy bien en el fútbol. Parece que a veces no lo entendemos en el resto de la sociedad. Esto es muy importante en la incorporación de la mujer, pues un país que malgasta la mitad del talento, es un país que no puede ser productivo, un país donde la mujer tiene un hijo y desaparece de la empresa durante diez años, ya ha perdido el tren; es un país que nunca será productivo.

Me pasa mucho con mis estudiantes en Barcelona. Mis mejores estudiantes en la Universidad de Barcelona son chicas y yo les pregunto, “¿qué queréis ser de mayores?, y casi todos responden

*...un país donde la mujer tiene un hijo y desaparece de la empresa durante diez años, ya ha perdido el tren; es un país que nunca será productivo.*

que quieren ser directivas de grandes empresas, presidentes de la Coca-Cola. Y al cabo de diez años me vuelvo a encontrar a las chicas y les pregunto qué pasó con Coca-Cola: “¿eres la presidenta?”, “No, no, es que tuve hijos y cuando tuve hijos me quedé en casa”.

Y yo pregunto, “¿por qué no se queda tu marido?”. Porque él tenía una carrera. Y muy a menudo, lo que pasa es que quien abandona la carrera no es el menos productivo. Lo inteligente sería que quien se queda en casa, sea el que no viaja el fin de semana, el que sencillamente cobra menos de los dos. Yo no digo que los niños se vayan solos al colegio, pero lo que no puede ser es que siempre sea la mujer, porque si el que se sacrifica es el más productivo de los dos y vamos sumando familia tras familia, acabamos con un país muy poco competitivo.

Hay que tener estabilidad macroeconómica; no puede ser que un país como Estados Unidos esté endeudado hasta el cuello, porque esto colapsa el resto de la economía, no puede haber inflaciones del 30%, no puede haber tipos de interés del 30%, no pueden haber devaluaciones constantes... La oferta y la demanda tienen que unirse en un entorno de macroeconomía estable.

Y finalmente, hay que tener un sistema fiscal que no sea distorsionador. El gobierno tiene que existir, nadie aboga por la desaparición del gobierno, lo que pasa es que hay impuestos que son muy perjudiciales y hay impuestos que son menos perjudiciales. Se tiene que buscar el entorno fiscal que sea lo menos distorsionador. Hay impuestos muy peligrosos y muy malos, y hay impuestos menos peligrosos y menos malos. Pues que se utilicen los menos malos, los menos peligrosos, que no se utilice populismo para decir qué impuesto se implementa y cuál no. Hay que tener en cuenta también la seguridad; nadie quiere invertir en entornos poco seguros, sea por terrorismo, por crimen organizado, por guerras, por secuestros, etc.

Y en mitad de todo esto, está la figura clave del Estado. Hay estados que se mueven por el deseo de hacer el bien, y esos normalmente están en los libros de texto. Otros por el deseo de aferrarse al poder, otros por el deseo de satisfacer a los grupos de presión, otros por incompetencia, otros por corrupción, otros por clientelismo, otros por populismo. Sea cual sea el caso, el gobierno afecta la demanda y afecta la oferta. Al final del día está en el centro de todo, porque puede afectarlo todo. Para bien y para mal.

La influencia del Estado afecta el factor fundamental de la competitividad en el largo plazo, que es la innovación. La innovación no es política de I + D -Investigación y Desarrollo-, no es que el gobierno gaste o no gaste en innovación. La innovación es única y exclusivamente que ciudadanos, trabajadores, empresarios, innoven. Las personas que innovan en todo el mundo no son normalmente investigadores; son ciudadanos, trabajadores, estudiantes en la universidad, que han visto que hay una necesidad y han encontrado la manera de satisfacerla, ya sea con un iPod, una cafetera, una nueva manera de hacer textil, una innovación en todos los sectores de la economía. Esto es muy importante porque la mayoría de los gobiernos creen que la innovación sólo va a existir en el sector de las TIC –tecnologías de información- o en el sector biomédico. ¡No! Las grandes innovaciones del pasado, de los últimos años, han sido en el sector café con el expreso y Starbucks, o en el sector de distribución textil con Zara. La innovación tiene que existir en todos los sectores. Una pequeña innovación, un pequeño cambio de diseño te crea una innovación, te crea un mercado que antes no existía.

Hay que satisfacer demandas que incluso no sabemos que tenemos. Nadie sabía que necesitábamos enviar mensajitos con un teléfono. Y una vez que se inventa no podemos vivir sin ello. Alguien ha innovado, ha habido una necesidad y alguien la ha satisfecho. Una economía tiene que estar preparada para esto, insisto, pues no todo va a venir de Silicon Valley.

*Lo que hay que hacer para innovar es ampliar la base, tener unos estudiantes capaces de encontrar soluciones; tener un sistema donde sea fácil crear empresas para, una vez que uno tiene una idea, poder implementarla; un sistema donde la regulación no mate el incentivo. Un sistema donde los empresarios sean los líderes del país y no los parias, no los malos, la gente que hay que eliminar.*

estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria. Estas serían las cosas básicas que hay que fomentar. Los países más desarrollados tienen que poner énfasis en la educación avanzada y en el *training* de las empresas, la eficiencia en el mercado laboral, la eficiencia en el mercado de bienes, la sofisticación en el mercado financiero, la adopción de tecnologías; es decir, la apertura, la globalización. Cada una de estas cosas se mide a base de combinar encuestas con datos duros.

En el ranking mundial de 134 países, vemos que Venezuela tiene un 3,6 sobre 7, 7 que es la nota máxima; está situada en el

Lo que hay que hacer para innovar es ampliar la base, tener unos estudiantes capaces de encontrar soluciones; tener un sistema donde sea fácil crear empresas para, una vez que uno tiene una idea, poder implementarla; un sistema donde la regulación no mate el incentivo. Un sistema donde los empresarios sean los líderes del país y no los parias, no los malos, la gente que hay que eliminar. Todo esto es engrandecer la base para poder aumentar la competitividad.

Dicho esto, resulta que todo esto lo hemos medido para 134 países del mundo. Lo hemos resumido en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Lo resumimos en pilares que son: institucional, infraestructura,

puesto 98 de 134. En el conjunto de América Latina, claramente Venezuela está muy abajo; de hecho por debajo de Venezuela sólo están Guyana, Bolivia, Nicaragua y Paraguay. Muy lejos, por encima, quedan países de referencia, como sería Colombia, más aún Brasil y Chile, que es un país con condiciones similares dada su dependencia de recursos naturales, aunque no sea de petróleo.

España es el peor país de la OCDE. O sea, España es un país bastante poco productivo, bastante malo en temas de competitividad, pero incluso así parece a años luz de lo que es hoy en día Venezuela. Otros países, que en principio no tendríamos que tener problemas para superarlos en competitividad, como Marruecos, Túnez, Argelia y Egipto, están muy por encima de lo que es hoy en día Venezuela.

Por lo tanto, aquí hay un problema de competitividad. Pero, hay un área que me gustaría resaltar y es la institucional, la relativa a la relación entre el gobierno y la sociedad, a la libertad, a la independencia del Poder Judicial, etc. Allí, Venezuela está en el puesto 134 de 134. Está a la cola del planeta.

En cuanto a la eficiencia del suministro del mercado de bienes, también está mal, en el puesto 132. En cuanto al exceso de regulación, a la eficiencia en el mercado laboral, también estamos en el lugar 132. Lo más positivo de estos datos para la economía venezolana, es su tamaño: la 36º del mundo. Además, no está tan mal en temas de salud y educación primaria, también en educación avanzada, con el puesto 34.

Más en detalle, en el ranking lo que sale peor para la economía venezolana es la independencia del poder judicial, seguida de la confianza en el sector público y la calidad de las infraestructuras, el exceso de regulación, el gasto publico malbaratado, la corrupción, las infraestructuras, la simplicidad de la cadena de valor -que refleja la dependencia de un solo sector-, el crimen y la violencia, el escape de los cerebros y la capacidad de innovación.

Concluyamos. Primero: da la impresión que Venezuela ha caído en lo que los economistas llamamos la maldición de los recursos naturales; es decir que cuando un país tiene gran riqueza natural

*...Venezuela ha caído en lo que los economistas llamamos la maldición de los recursos naturales; es decir que cuando un país tiene gran riqueza natural existe un deterioro del sector público, con el ansia de controlar el flujo de dinero fácil*

brar impuestos como si fuera el gobierno de Francia o España, países que no tienen recursos naturales.

Una vez que los ciudadanos vean la cantidad de dinero que le quitan en impuestos, será menos fácil que se desvíe el dinero. Esto tendría beneficios de varios tipos: uno, que obligaría a todo el mundo a identificarse. Hernando de Soto ha dicho que éste es uno de los grandes problemas en países pobres, sobretodo en países de América Latina donde mucha gente "no existe". Si no existes, no cobras el cheque y si no cobras el cheque pierdes el dinero. Esto incentiva a la gente a hacerse de una cuenta bancaria e integrarse a la economía formal.

Segundo: en las economías de América latina, como había dicho antes, las que mejor están solucionando la crisis son las más competitivas. El problema es que sabemos cómo se consigue la

competitividad; la competitividad no es una cosa que el gobierno va a solucionar creando un gran cluster o un gran programa de un nuevo sector que nos vamos a inventar. En Brasil a lo mejor van a hacer automóviles y aquí no hay que hacer automóviles; Colombia a lo mejor lo soluciona de alguna manera y aquí se tiene que hacer de otra; lo que sí hay que tener es una economía flexible en todas sus dimensiones. Hay que dar libertad, hay que dar flexibilidad en todos los sectores: financieros, monetarios, laboral, bienes, etc. Hay que tener infraestructuras y hay que tener un buen sistema educativo. A partir de allí van a ser los ciudadanos en uso de su libertad empresarial los que van a decidir: esta economía va a diversificarse hacia marroquinería, automóviles, o hacia naves espaciales. No va a ser el gobierno el que lo va a dirigir. Es la libre iniciativa empresarial la que tiene que decidir los sectores de futuro de la economía venezolana; por lo tanto, hay que crear el entorno que permita en el ejercicio de la libertad ir hacia la dirección correcta.

Y finalmente, las buenas noticias con las que he empezado. En Estados Unidos, el líder, la locomotora mundial sigue siendo una economía productiva y por lo tanto, cuando se acabe solucionando la crisis financiera, la economía va a salir disparada. Esto va a ser bueno para todas las economías del mundo. En países como Venezuela tienen que trabajar mucho en la competitividad y lo bueno es que está identificado el problema. Una parte importante es trabajo del gobierno, pero otra parte importante es el trabajo de la sociedad. En este sentido, el sector empresarial deberá demostrar a los trabajadores, a la sociedad, a la ciudadanía en general, que la libertad es buena para ellos y es buena para todos.



## **La PYME: una oportunidad para crecer**

*Nicola Minervini*

El brasileño Nicola Minervini, director de la empresa International Marketing Consulting SAS, se dedica desde 1985 a la consultoría y capacitación en temas relacionados con la exportación y la competitividad. Es catedrático en diversos postgrados del Instituto de Comercio Exterior de Italia (ICE) y colabora activamente con cámaras sectoriales, federaciones de industriales y consorcios de exportación. Ha implantado en diversos países su "Sistema Integrado de Promoción de Exportación" (S.I.P.E.), y sus libros son una referencia primordial para todos los interesados en estas materias.

Vamos a hablar de la PYME, el desafío internacional y las dificultades que normalmente encuentra la empresa para exportar. ¿Cómo salir adelante? Les voy a dar una sugerencia de un método para exportar invirtiendo en promoción, información, mercado y empresa. Una de las pocas alternativas para la PYME es agruparse. No es una moda, es una cuestión de supervivencia. Entonces, vamos a hablar de un sistema integrado de promoción de exportaciones.

A grandes rasgos, en el mercado internacional hay grandes empresas, pero también hay un espacio para las PYMEs. Como ustedes saben, en los últimos años las grandes empresas se están fusionando y deslocalizando, es decir, están adquiriendo más y más poder contractual. Entonces acaban quitando parte del mercado que una vez fue de las PYMEs. Las empresas asiáticas están saliendo con productos de más calidad y están subiendo su participación en el mercado, quitando también una parte del mercado que una vez fue de la PYME. Entonces, de aquí a poco nos va a faltar oxígeno.

¿Cómo salir de esta situación? Se necesita evidentemente mayor eficiencia, más poder de juego, más capitalización. Y esto no se hace en un día. El asunto sería aumentar la dimensión de la PYME. Una de las formas más rápidas obviamente sería agruparse. Problema que es difícilísimo en Latinoamérica. Los latinos somos individualistas por vocación, desconfiados por naturaleza. Esto entonces nos crea dificultades para agruparnos, pero no hay otra solución.

¿Cuántas PYMES cierran por ser pequeñas? La mortalidad infantil de las PYMES es muy grande. Pero, ¿cuántas de esas PYMES cierran por pensar en pequeño? Quién sabe cuántas todavía estarían vivas si estuvieran agrupadas. Entonces el problema es más un problema cultural y un problema de estrategia. ¿Cómo vencer la resistencia de las empresas? Bueno, hay que defendernos de la crisis y entender que las oportunidades son mucho más

importantes que los riesgos de trabajar juntos, si podemos llamarlos riesgos. Aquí va un primer ejemplo. Yo tuve la suerte de quedarme un año y medio en México para un proyecto de la Unión Europea. El proyecto se llamaba Asistencia Técnica para la Marroquinería. Este proyecto incluso se realizó durante la peor fase crítica de la

economía mexicana en enero del 95. En diciembre del 94 hubo una devaluación del 65% solamente en un día. Pero, a pesar de eso, se lanzó el proyecto. Había muchísimas pequeñas empresas que estaban cerrando. Yo me pasé algún tiempo en Taxco, que es una de las capitales de la plata en México. Había allí como 30 empresas productoras de joyas que pensaban que eran competitivas entre sí. Estaban amenazadas de cerrar, pues no tenían poder contractual. Finalmente logramos hacer un consorcio que

*¿Cuántas PYMES cierran  
por ser pequeñas? La  
mortalidad infantil de las  
PYMES es muy grande.  
Pero, ¿cuántas de esas  
PYMES cierran por  
pensar en pequeño?*

yo prefiero llamarlo SIPE, Sistema Integrado de Promoción de Exportación. Son 30 empresas que pensaban que eran competidoras, y hoy trabajan en conjunto. Han creado una marca, están exportando para Europa y han recibido incluso un premio de la república mexicana dos años atrás.

¿Cuáles fueron los resultados? Cambio de actitud, es decir, no mirar al vecino como un competidor, asumir que los competidores están afuera. Gracias a las mejoras del diseño, esta gente que antes vendía por kilos, hoy vende por piezas. Han mejorado su imagen, han establecido redes de alianzas estratégicas con empresas, con entidades financieras, con universidades mexicanas que les están dando apoyo. Tienen mucha más visibilidad, más posibilidad de obtener financiación. En conjunto han alquilado un almacén en Barcelona donde se están vendiendo sus joyas para el mercado europeo. Todo esto sería impensable algunos años atrás y, por supuesto, están consolidando las exportaciones. En lugar de cada uno exportar con un transportista distinto, están haciendo convenios con empresas transportadoras. Han cambiado, han revolucionado su forma obsoleta de producir. Al pedir préstamos a un banco, no es una pequeña empresa sino 30 juntas.

Este es un ejemplo de cómo grupos de pequeños artesanos pueden salir adelante. Ojo: esta gente no vende a través del consorcio; cada uno consigue clientes vendiendo individualmente. El consorcio les sirve para desarrollarse, para promocionarse.

Más reflexiones: ¿por cuánto tiempo más habrá mercado para tu producto? Son preguntas que debemos hacernos. Muchas veces la pequeña empresa está “apagando incendios” y no tiene tiempo de salir del taller y no dedica tiempo para aspectos estratégicos.

Los problemas que hemos detectado desde México hasta Argentina, prácticamente son comunes a todos: resistencia al cambio cultural, maquinaria no actualizada, baja calidad en el

acabado, poco cuidado en los detalles del producto, ausencia de análisis de costos industriales, falta de criterios de diseño, poca innovación en la gestión, falta de mercadotecnia...No tenemos muchas veces control sobre los canales de distribución, no tenemos criterios para elegir una marca, damos poca importancia al envase.

Hay falta de información sobre los procesos competitivos, instalaciones no adecuadas, poca financiación, pocas inversiones en capital humano y, particularmente, falta de paciencia y perseverancia. Claro que ustedes me van a decir, "entonces la culpa es de nosotros; y qué pasa con los problemas de divisas, la incertidumbre, el transporte, la inflación, los trámites administrativos, los costos financieros, etc". Esto hace parte, por supuesto, del entorno donde la empresa vive. La competitividad de la empresa depende del entorno, pero depende particularmente de su capacidad exportadora, y por capacidad exportadora entiendo una empresa que tenga actitud y método. Por capacidad exportadora entiendo una empresa competitiva, una empresa que sabe seleccionar a sus socios y a su mercado.

¿Cuáles son entonces las características de una PYME exportadora? Visión y creatividad son hoy día lo que hace la diferencia.

*¿Cuáles son entonces  
las características de  
una PYME exportadora?  
Visión y creatividad  
son hoy día lo que hace  
la diferencia*

Los productos son casi igualitos. Creatividad, servicio, obsesión por el crecimiento. No tenemos que esperar que alguien nos toque el timbre; somos nosotros quienes tenemos que tocar puertas. Entonces, se requiere agresividad comercial, tecnología, calidad...Un producto anónimo hoy día no

se vende; hoy se vende un producto con alma, con marca, un producto que da emociones. Organización, capacitación, estrategia

de largo plazo; todo ello es dificilísimo en Latinoamérica porque estamos preocupados por lo que pasará mañana y no pasado mañana. Insisto en el tema del diseño. Hay que invertir en marca, en ferias, en catálogos, en conocimiento de diferencias culturales, en promoción, en estar informados sobre el avance de la tecnología, la selección del mercado y la competitividad.

AGRUPÁNDONOS podemos reducir los costos de logística, lo que es importantísimo para la exportación. Cuando uno se pregunta cuáles son las principales dificultades para exportar, uno encuentra hay una serie de problemas como el desconocimiento del mercado, el proteccionismo, etc., pero en mi opinión la mayor dificultad para exportar está en la propia empresa, cuando ésta no tiene una cultura exportadora. Puede ser más difícil vender la idea de la exportación dentro de la empresa, que vender el producto fuera.

¿Cómo salir entonces de esta situación? La sugerencia que les dejamos es la asociatividad. Esta no es algo que sólo funcione en Europa; sino que está funcionando, por ejemplo, en Brasil. Allí se están invirtiendo miles de millones de dólares en APL, que en portugués quiere decir "Arranque Productivo Local"; es decir clusters. Hay cientos de proyectos de consorcios de exportación. México también está invirtiendo a través de la Subsecretaría de las PYMES, miles y miles de dólares en apoyo a las PYMES, y en Costa Rica, donde tuve la suerte de colaborar, ocurre lo mismo.

Hoy día ya no competimos empresa con empresa; hoy se compite región con región o *cluster* con empresas.

Entonces, la sugerencia es pensar en *clusters*, es decir, distritos industriales, consorcios y centros de servicios. ¿Por qué tenemos que asociarnos? Porque dependemos de pocos proveedores y la PYME no tiene poder contractual, porque hay escasez de personal calificado, porque falta información de mercado y estructura

comercial, porque faltan recursos, poder contractual y volumen de producción.

Una señora mexicana se fue a una feria en Las Vegas para vender bolsos. Un americano le solicitó un presupuesto de 20.000 bolsas, y la señora contestó, "solamente fabrico 2.000 bolsas por mes". El americano le dijo: "señora, usted está en la feria equivocada". El error de la señora fue ir a una feria como expositora sin conocerla como visitante.

Evidentemente es difícil exportar con tantas dificultades. Hoy vendemos marcas, no vendemos productos, y de allí la ventaja de participar en un grupo. La mayor ventaja es tener acceso a un patrimonio y conocimiento compartido. Claro que es difícil compartir conocimiento con el ex-competidor o lo que nosotros pensábamos que era un competidor.

¿Cuál es la ganancia al tener conocimiento de mercado, reducir costos de promoción, al asistir a una feria con catálogo conjunto, al presentarnos igualmente juntos en una página web, al trabajar con una marca fuerte? Por ejemplo, en Costa Rica, hay una marca de productos alimenticios, llamada Costa Rica Food, en la que tuve el placer de contribuir a través de Procomer en el año 2000. Nació de un grupo de 12 pequeñas empresas que producen galletas, café, condimentos, etc. La marca ya es conocida en toda el área de Centroamérica y Caribe. La unión significó reducción del costo en la obtención de la información, mejores precios y mayores volúmenes, reducción de los costos de logística, mayor poder de negociación ante las entidades financieras, etc.

Los consorcios pueden ser de un único sector, por ejemplo frutas, o ser de sectores complementarios; por ejemplo, combinando bebidas, hortalizas, legumbres y frutas. Extrañamente, en Italia la mayoría de los consorcios combinan muebles, textiles, joyas

y alimentos. ¿Cómo es posible que gente con productos tan distintos pueda convivir en el mismo grupo? Es posible porque son grupos de servicios, no de ventas. Y para vender cualquier cosa, por lo menos hay un 60% o 70% de actividades que son comunes. El juntar gente de varios ramos permite aumentar el número de consorciados, y entonces se reducen costos.

Lo que es más conocido en Latinoamérica, desde México hasta la Argentina, es el consorcio de venta. Se trata de empresas distintas que crean una comercializadora; cada una de ellas le vende al consorcio y éste vende afuera. Es muy bonito en la teoría, pero en la práctica es muy difícil, sobre todo en los países latinos. Hay una pregunta difícil de contestar: ¿cómo repartir gastos y utilidades? Muchísimos consorcios han cerrado por no encontrar una respuesta. La solución, entonces, no es hacer el consorcio de ventas, sino hacerlo de servicios como, por ejemplo, el Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones, que es un agrupamiento de PYMEs que realiza actividades de promoción.

Yo enfatizaría más la competitividad y menos la exportación. No es obligatorio exportar, pero es obligatorio ser competitivo. Quizás a mi mercado interno están llegando productos importados. Primero tengo que aprender a competir con la gente que está aquí en la esquina, para después aprender a competir con la que está afuera.

*Yo enfatizaría más la competitividad y menos la exportación. No es obligatorio exportar, pero es obligatorio ser competitivo. Quizás a mi mercado interno están llegando productos importados. Primero tengo que aprender a competir con la gente que está aquí en la esquina, para después aprender a competir con la que está afuera.*

¿Cuál es la misión del Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones? Representar los intereses, las expectativas, las exigencias de las PYMEs favoreciendo el desarrollo de las mismas. El consorcio no es para la venta; es para crecer. Automáticamente, si las PYMEs crecen, probablemente serán más competitivas y venderán más.

Volviendo al ejemplo de Costa Rica, esas pequeñas empresas de alimentos tienen hoy convenios con universidades, con empresas de transporte, con consultores, con laboratorios de pruebas, y han contratado un gerente externo. Uno de sus errores al principio fue colocar como gerente a uno del grupo. Eso en Latinoamérica no funciona, porque la gente piensa que el señor estará pensando más en su producto y menos en los de los demás.

Un consorcio de servicios, entonces, lo que brinda es promoción y asistencia para la competitividad. ¿Promoción en qué sentido? Hablamos de hacer ferias, enviar misiones, traer compradores, abrir oficinas de exposición. Por ejemplo en León, capital del calzado en México, está el caso de un grupo de empresarios que ha abierto una tienda en Dallas. Hablamos de oficinas en el exterior, una página en Internet, catálogos y de crear una marca propia. Insisto, la marca como un paraguas, pero cada uno continua manteniendo su propia identidad.

Además de la promoción está la asistencia para la competitividad. Por ejemplo, un grupo puede reducir costos al conjuntamente importar insumos, contratar actividades de capacitación, o al establecer convenios con expertos, bancos, aseguradoras o empresas de investigación de mercado.

En Guadalajara, ocho empresarios necesitaban una máquina que costaba 70 mil dólares. Ninguno de ellos tenía esa cantidad, pero juntos era posible comprar la máquina que, en este

caso, permitiría mejorar la productividad de todos. Obviamente, la pregunta era dónde se iba a instalar la máquina; en la empresa de quién; cómo vencer la desconfianza. Todo se fue superando con un trabajo de motivación y de aprender a trabajar en conjunto.

Asistencia en temas técnicos. Esto creo que es muy importante, hay miles de literaturas, de bibliografía sobre cómo hacerlo, incluso hay una publicación muy buena de la *Unido u Onudi* en Internet.

Un grupo no funciona si no hay confianza y sentido de equipo. Cuando uno de los empresarios es líder de los demás, esto va a crear celos y dificultades. El líder del grupo tiene que ser una persona externa, un profesional. El otro problema, como ya indicamos, es la visión a corto plazo. Nosotros cotidianamente estamos “apagando incendios”, preocupados más por pagar la cuenta de la luz y menos por ver lo que nos depara el mediano y largo plazo. Para hablar de exportación, tenemos que pensar a mediano y largo plazo.

Solemos carecer de un mínimo plan de negocios. Este también es uno de los errores capitales. Muchas veces se juntan empresarios sin analizar primero si poseen aptitudes parecidas, objetivos parecidos e intereses parecidos.

La alta rotación de gerentes es también un problema. En la ciudad de León se hizo un consorcio de calzados, y en dos años cambiaron cuatro veces de gerente. Esto es matar al consorcio, porque la gente se desmotiva y el cliente no sabe si va a hablar con Pablo, Pedro, Roberto o Susana. ¿Por qué cambiaban al Gerente? Porque la gente tenía una visión de corto plazo, había falta de liderazgo y de preparación del gerente. En Brasil se hizo un consorcio de ropa y se puso a un muchacho de 24 años, recién egresado, para manejarlo. No iba a funcionar

porque el gerente del consorcio tiene que ser una persona con mucha más experiencia que los consorciados. Y no es fácil encontrarla.

Es frecuente la falta de integración de la gerencia con cada uno de los participantes. Debe haber un reglamento interno para la toma de decisiones. Debe comprenderse que el consorcio no es para la venta; el consorcio es para crecer, para desarrollar, para ser más competitivos. No se deben realizar viajes a ferias sin planificación, ni pensar que unas pocas acciones promocionales llevarán a grandes resultados. A veces un grupo va a una feria pensando que va a vender, y regresa pensando quizás que el consorcio no funciona. No es así, la feria no es una acción de venta, sino un soporte.

Cuidado con la actitud reactiva. Normalmente, en las reuniones del grupo uno o dos trabajan y los demás están escuchando; la gente se aburre o se enoja porque no hay tareas establecidas. El alma del consorcio es su director. Si hay que hacer economía, no la hagan en el directorio del consorcio. Más del 50% del éxito de un grupo depende del gerente o director.

¿Cómo hacemos, entonces, para implantar un proyecto de este tipo? Primero, por supuesto, hay que sensibilizar a la gente; después hay que prepararla, y luego hay que implantar y consolidar el consorcio.

Entre los principales factores de éxito está la integración entre los participantes. En Costa Rica se formó un consorcio de metal-mecánicos y, después de un año de trabajar juntos, la gente no se conocía; es decir, nadie había visitado la empresa del otro. En consecuencia, no funcionaba.

También es fundamental el liderazgo del Director y un reglamento interno bien elaborado. Por favor, inviertan mucho en la

elaboración de un reglamento. A los latinos no nos gusta mucho hacerlo; decimos “bueno, en el camino iremos viendo”. Otro tanto puede decirse de un plan de negocio con bases sólidas.

¿Cómo sobrevive el consorcio? El grupo que lo constituye tiene que aportar un determinado fondo. Se diseña un Plan de Trabajo que comprende acciones de promoción, distribución, etc. Se hace una asamblea y se decide si se aprueba o no el presupuesto. Entonces será fijada una contribución anual para cada uno de los socios. La contribución tiene que ser igual para todos.

El consorcio puede financiarse también vendiendo servicios a no consorciados, claro, cuando no haya conflicto de intereses. También existen fuentes oficiales de financiamiento a través de las entidades de promoción del comercio exterior.

No es el consorcio el que va a solucionar todos los problemas; la empresa tiene que prepararse, capacitar el personal, participar activamente en las iniciativas, intercambiar experiencias, participar en ferias, elaborar su catálogo. El SIPE no es una cooperativa, no es un consorcio de venta, es un intermediario de servicios de excelencia, es una entidad que tiene que estar preocupada de identificar cómo cada uno de nosotros puede crecer. La idea es entrenarse para la exportación compitiendo en nuestro propio mercado con productos importados. Antes de exportar para Alemania, Pakistán o China, tenemos que ganar aquí en el mercado interno. Podemos mejorar con método, con más valor agregado, con diseño, tecnología, innovación, alianzas e información.

Concluyendo, competitividad es un cambio de actitud. Hay que tener un entorno favorable, pero lo primero es el cambio de actitud. Las empresas que exportan normalmente son más competitivas que las que no exportan. Exportando, uno aprende a ser competitivo. Asociarse puede ser nuestro salvavidas. Preguntémonos:

¿dónde podemos mejorar?, ¿será en el diseño, en el producto, en la forma de venta, en la presentación de la empresa, en los contratos? Pero la gran pregunta es: ¿si no lo hacemos, qué pasará, qué pasará no mañana, sino de aquí a dos o tres años.

Pensemos y actuemos como los grandes, pero con la flexibilidad de los pequeños. La PYME no puede ser grande de un día para otro, pero juntándose con otras empresas complementarias puede tener acceso a recursos que nunca tendríamos si nos quedamos como PYMEs aisladas.

*Pensemos y actuemos como los grandes, pero con la flexibilidad de los pequeños. La PYME no puede ser grande de un día para otro, pero juntándose con otras empresas complementarias puede tener acceso a recursos que nunca tendríamos si nos quedamos como PYMEs aisladas*

identidad, sumando sinergias y puntos fuertes.

Asociarse puede ser un sueño, pero si el sueño es de muchos se inicia una realidad.





## **Los desafíos de la democracia y del desarrollo en la América Latina de hoy**

*Oswaldo Hurtado Larrea*

Oswaldo Hurtado ejerció la Presidencia de la República del Ecuador entre 1981 y 1984; período de severas dificultades económicas durante el cual se implementó un programa de ajustes que conllevó estabilidad y recuperación del crecimiento. Tras concluir su mandato se integró en calidad de Presidente al Diálogo Interamericano en Washington y participó en organizaciones como el Consejo de Ex-presidentes promovido por Jimmy Carter, el Club de Madrid y el Forum de Washington. En la actualidad preside CORDES, una fundación dedicada a estudiar los problemas económicos, políticos y sociales del Ecuador.

Es un honor haber sido presentado por Virginia Betancourt, hija de ese venezolano que tantos servicios prestó a la democracia, a la libertad, al derecho, a la tolerancia y al progreso de su país.

El asombroso mundo moderno en el que la tecnología, la ciencia y la electrónica han transformado nuestras vidas, nos ha entregado un aporte que produce una ruptura en la historia de la humanidad y al que voy a referirme.

Hasta el siglo XVIII fueron necesarios miles de años para que las sociedades lograran progresos económicos apreciables y consiguieran mejorar las condiciones de vida de la población. En el siglo XIX y parte del XX, gracias a la revolución industrial sólo fue necesario un centenar de años para que los países abandonaran el atraso, se desarrollaran y elevaran el bienestar general. Hoy en cambio, apenas se requieren cuatro o cinco décadas para que una sociedad abandone la pobreza y progrese, en todos los

campos, gracias a los avances del conocimiento, de la tecnología y a las oportunidades abiertas por la criticada globalización.

Este hecho ha sido ya verificado empíricamente, lo han demostrado en la segunda mitad del siglo XX Taiwán, Corea, Singapur y Hong Kong en Asia, España e Irlanda en Europa, países que cincuenta años atrás fueron pobres y atrasados como los nuestros. Los irlandeses emigraron a los Estados Unidos en búsqueda de riqueza y huyéndole a la pobreza, y los españoles lo hicieron a América Latina, y Venezuela fue un país que recogió a muchos de ellos.

Si se examinan estos procesos de desarrollo económico, social, contemporáneo, se encuentra que ha existido una relación causal entre democracia y desarrollo, de lo que el mejor ejemplo son las economías pujantes, sólidas, prósperas, del llamado Grupo de los 7, todos gobernados por sólidas democracias, en los que rige el Estado de Derecho y en los que se respetan las libertades.

Similar es el caso de las economías europeas y asiáticas de desarrollo reciente, a las que ya me referí, que también se modernizaron bajo el signo de las instituciones democráticas. En cambio, a las dictaduras y al autoritarismo, al menos contemporáneamente, siempre ha correspondido el atraso y la pobreza, de lo que existen también abundantes ejemplos en África, en Asia y América Latina. Zimbabue, atormentada por una dictadura caudillista de décadas, durante 30 años no sólo es que no ha crecido económicamente, sino que ha retrocedido.

En nuestro continente los países que habitualmente vivieron en democracia, que tuvieron más años de gobiernos democráticos, figuran en los primeros lugares en el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas. Y a su vez lo países que tuvieron más años de dictadura ocupan los últimos lugares: Argentina, Chile, Uruguay y Costa Rica, en los primeros lugares por haber

sido más democráticos que otros. Haití, Nicaragua, Honduras, Guatemala, en los últimos lugares por haber vivido casi durante toda su historia sumidos en dolorosas dictaduras.

Pero si América Latina ha tenido democracia y gobiernos constitucionales, y presidentes elegidos por el pueblo, y un vigente Estado de derecho y un generalizado respeto a las libertades públicas, ¿por qué no ha conseguido desarrollarse? En efecto, los países de América Latina figuran entre las democracias más antiguas del mundo y en un año se aprestan a cumplir el bicentenario de su independencia y de la constitución de las repúblicas democráticas. Durante doscientos años, unos países más, otros países menos, tuvieron gobiernos elegidos por los ciudadanos, que ejercieron el poder sometidos a la Constitución y a las leyes, y durante algo más de medio siglo hubo países latinoamericanos que fueron más avanzados económicamente, más progresistas socialmente y más desarrollados integralmente que Taiwán, Corea, Hong Kong, España e Irlanda. Entonces, ¿por qué estas naciones hoy superan económica y socialmente a todos los países de América Latina?

En 1951 el PIB *per cápita* de Venezuela era superior al de España, tres veces más alto que el de Corea. Hoy apenas es una tercera parte del PIB *per cápita* de España o de Corea.

Quisiera mencionar explicaciones que a mi modo de ver expresan el por qué de este relativo fracaso económico y social de América Latina, a lo largo de un período tan extenso en el que, sin duda, habría podido desarrollarse.

En el continente, la democracia fue periódicamente abolida por caudillos civiles y militares, que la sustituyeron por gobiernos dictatoriales tan recurrentes, que en algunos casos perduraron por más tiempo que los democráticos. Es lo que sucedió en Centroamérica y en el Caribe, regiones que vivieron dominadas por caudillos y dictadores.

No fueron pocos los países que si bien tuvieron democracia, vivieron sumidos en una crónica inestabilidad económica y política, que les impidió ejecutar políticas de largo plazo, sin las cuales no es posible el desarrollo. Los casos más ilustrativos quizás son los de Bolivia y de mi país. En los años 30, cada año el Ecuador tenía un presidente y en los últimos años que un Jefe de Estado termine su mandato, se ha constituido en una excepción.

Las demagógicas políticas ejecutadas por gobiernos populistas y neomarxistas, hicieron que se desperdiciaran oportunidades de progreso ofrecidas por el entorno internacional y se perdieran los avances económicos y sociales logrados en anteriores administraciones exitosas. En este punto no hay caso más dramático que el de Argentina. En 1950 Argentina ocupaba el duodécimo lugar entre todas las economías del mundo; hoy ocupa el puesto 42. El populismo cerró las puertas del progreso a ese gran país suramericano.

En el mundo moderno, los recursos naturales no son indispensables para el desarrollo de las naciones y menos aún en sociedades paternalistas, clientelares, patrimonialistas y prebendarias, como son algunas sociedades latinoamericanas. Ciento que el petróleo le permitió a Venezuela antes y le ha permitido a mi país más recientemente sumar recursos para llevar adelante importantes obras de infraestructura y mejorar algunos servicios públicos, pero también es verdad que esto que ha dado en llamarse la maldición de los recursos naturales, ha constituido una enorme debilidad para el desarrollo del Ecuador. Habiendo dinero, habiendo petróleo, los gobiernos se interesan más en la popularidad que en sembrar las difíciles y complejas bases del progreso nacional de largo plazo.

Sin embargo, a pesar de todas estas debilidades de la democracia ecuatoriana y de muchas latinoamericanas, es necesario registrar los notables progresos producidos a fines de siglo. América Latina ha dado un importantísimo paso al lograr que todos sus

países, con excepción de Cuba, sean democráticos; cosa que no había sucedido en la historia de la región.

Por primera vez, casi 200 años después de declarada la independencia, en Centroamérica fue posible que un presidente elegido por el pueblo, entregue el poder a otro presidente elegido por el pueblo y que en las reuniones latinoamericanas no alternaran dictadores y Presidentes constitucionales, sino exclusivamente presidentes elegidos por los ciudadanos.

Algunos países han ido más lejos, han perfeccionado las instituciones democráticas mediante la ejecución de reformas políticas y sus gobiernos, además, esto es muy importante, se han legitimado socialmente con el ejercicio de la autoridad apegado a la Constitución y a las leyes y el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales. Durante el presente período democrático, la esperanza de vida en América Latina pasó de 50 a 71 años, como consecuencia del mejoramiento de la salud y casi se extinguió esa lacra del analfabetismo. No hay niño que quiera ir a una escuela hoy en nuestros países, que no encuentre alguna para aprender a leer y escribir y ese mérito hay que atribuírselo a la democracia latinoamericana.

Esta tarea de modernizar las instituciones democráticas, fue cumplida décadas atrás por Uruguay, Colombia, Chile y Costa Rica y actualmente la están cumpliendo otros países del continente, entre los que quisiera yo destacar los casos de México y Brasil. De ser una democracia de partido único, la mexicana pasó a ser una democracia pluralista, sin traumas, y de esta manera llenó un requisito esencial que es la alternancia en el poder. Y Brasil, que a pesar de su riqueza, que a pesar de su progreso, políticamente era una sociedad tan atrasada como otras de América Latina, ha conseguido en los hechos, conformar un sólido bipartidismo de cuya subsistencia dependerá el futuro desarrollo del gigante suramericano.

Pero la democracia, en cambio, retrocede en países en los que se pretende sustituir la democracia liberal, propia de las sociedades modernas, por democracias restringidas en las que desaparece la división de poderes, la rendición de cuentas y el pluralismo político; democracias condimentadas con dosis de caudillismo y populismo, el primero del Siglo XIX, el segundo del Siglo XX, y un socialismo conservador que no se aplica en ninguna parte del mundo, ni siquiera en los países que antes fueron socialistas.

A pesar de estos pasos tan importantes que ha dado América Latina, quedan por resolver algunos problemas que limitan el

*Es necesario crear condiciones políticas y jurídicas que aseguren la estabilidad y continuidad de las políticas públicas, especialmente de tres: la económica, la social y la educativa*

buena marcha del sistema democrático. Si, el desarrollo es un proceso que requiere décadas de perseverancia. Es necesario crear condiciones políticas y jurídicas que aseguren la estabilidad y continuidad de las políticas públicas, especialmente de tres: la económica, la social y la educativa. No es posible conseguir este objetivo sin instituciones, y es equivocado pensar que lo pueden conseguir los caudillos.

El gran desafío del continente es crear instituciones y entre ellas no hay ninguna más importante que el partido político. Sin organizaciones políticas sólidas, representativas, no es posible la democracia ni el desarrollo como lo han demostrado los países exitosos de Europa, América, Asia y Oceanía. No puede explicarse el desarrollo de España sin la Unión de Centro Democrático primero, el Partido Socialista Obrero después y el Partido Popular más tarde.

No es posible explicar el éxito contemporáneo de la economía inglesa sin el Partido Conservador y sin el Partido Laborista. Y

no es posible explicar el más grande éxito moderno, económico que es el de los Estados Unidos sin el Partido Republicano y sin el Partido Demócrata. Y desafortunadamente en América Latina creo que todos tenemos una responsabilidad en haber liquidado nuestros incipientes sistemas de partidos. Y el mejor camino para acabar la democracia es primero eliminar los partidos, para luego reemplazarlos por partidos únicos dirigidos por un caudillo. Hasta ahora no se ha inventado en la ciencia política ningún sistema de organización política mejor que la institución llamada Partido.

*Y el mejor camino para acabar la democracia es primero eliminar los partidos, para luego reemplazarlos por partidos únicos dirigidos por un caudillo*

Parafraseando al notable estadista inglés Winston Churchill, el Partido es la peor forma de organización de la participación política con excepción de todas las demás.

Pero no sólo es necesario tener instituciones y entre ellas partidos, gran tarea que a los demócratas latinoamericanos les corresponde realizar en los próximos años, sino que además es necesario que las sociedades tengan un estilo de vida democrática. Desafortunadamente, no siempre está presente en el continente.

La democracia es un sistema de negociación permanente, de diálogo, de consenso, de acuerdos, de pactos. Y el maniqueísmo político latinoamericano, esas guerras sin cuartel de los sindicatos, empresarios y de gobierno impiden que se junten los esfuerzos de los diferentes sectores de la sociedad para ponerse de acuerdo en una

*La democracia es un sistema de negociación permanente, de diálogo, de consenso, de acuerdos, de pactos*

política común como hicieron acá en Venezuela con el Pacto de Punto Fijo y como lo hicieron los españoles con los Pactos de Moncloa y como lo han hecho los chilenos a través de la concertación. Puede haber un sistema de partidos fragmentados, pero si se llena el requisito que se ha llenado en Chile luego de tantos fracasos, es posible darle perennidad a una política económica determinada.

En segundo lugar, hay que trabajar en otro campo distinto al campo político, que es el económico. A pesar de las contundentes

*A pesar de las  
contundentes evidencias  
de que la economía de  
mercado es el mejor  
instrumento para  
alcanzar el desarrollo,  
hay gobiernos, partidos,  
líderes y organizaciones  
sociales que se empeñan  
en buscar inviables  
modelos alternativos*

evidencias de que la economía de mercado es el mejor instrumento para alcanzar el desarrollo, hay gobiernos, partidos, líderes y organizaciones sociales que se empeñan en buscar inviables modelos alternativos. Ni siquiera les resulta suficiente la adopción de la economía de mercado por todos los países que formaron el imperio soviético y la adopción de esa misma economía por la República Popular China y nada menos que por Vietnam. En contra de la realidad y en contra de la

historia, hay sectores importantes de la vida pública americana que buscan en el universo un modelo económico alternativo que al menos por el momento no existe.

Estos grupos menosprecian el crecimiento económico, el equilibrio fiscal, el ahorro previsor, la empresa privada, la reducción de la inflación, la estabilidad económica, la inversión extranjera, la seguridad jurídica y la apertura internacional. Claro, se niegan a aceptar que en América Latina -salvo excepciones y muy

pocas- la gestión empresarial pública es en general politizada, ineficiente, corrupta, prebendaria y socialmente onerosa, igual que el excesivo intervencionismo estatal.

En América Latina no se pueden mencionar más de dos o tres empresas públicas eficaces: Petrobras es unas de ellas, Codelco es otra, la una en Brasil y la otra en Chile, pero son excepciones que apenas confirman la regla.

*...en América Latina -salvo excepciones y muy pocas- la gestión empresarial pública es en general politizada, ineficiente, corrupta, prebendaria y socialmente onerosa, igual que el excesivo intervencionismo estatal*

Esta defensa del mercado no implica desconocer la necesidad de un Estado que haga todo aquello que no pueden hacer los particulares, que corrija los abusos en los que puede incurrir el mercado, que proteja el interés público, cosa muy importante en una sociedad latinoamericana en la que tanto pesan los intereses particulares. Un Estado que evite las injusticias y promueva la equidad social.

El mercado no necesariamente produce equidad social. Se ha demostrado que el crecimiento económico por sí sólo reduce la pobreza, que es lo que recientemente pasó en el Ecuador, donde hubo una caída importante de la pobreza exclusivamente por el crecimiento económico de los cinco primeros años de este siglo, aún sin haber política social. Sin embargo, políticas sociales de educación, salud, subsidios específicos, son indispensables para corregir las inequidades sociales.

Pero hay un tercer campo en el que es necesario trabajar y sobre el que no se habla en América Latina. Me refiero a las

limitaciones culturales de la democracia y del desarrollo existente en la región.

Siempre se dijo que el problema del desarrollo era de recursos y hoy nadie piensa en eso. Se dijo que el problema del desarrollo eran las injustas relaciones internacionales. Hoy América Latina recibe precios extraordinarios por sus productos. Se dijo que el problema era el sistema político; se hicieron reformas políticas y no siempre produjeron resultados. A mí manera de ver, hay un hondo problema cultural en América Latina que limita el buen funcionamiento de la democracia y el buen trabajo de los procesos de desarrollo.

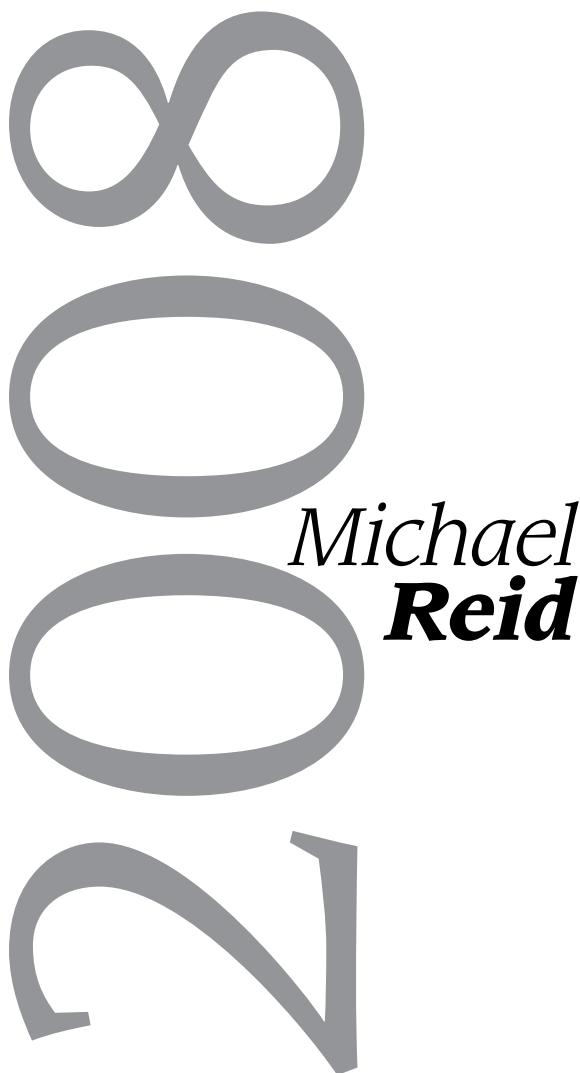
Entre los latinoamericanos hay creencias, costumbres y conductas que impiden que la democracia opere eficazmente, que la economía produzca resultados científicos y que las sociedades sean justas.

En la vida diaria de los latinoamericanos no siempre están presentes las virtudes cívicas y económicas que sustentan la democracia y el desarrollo. Quisiera mencionar unas pocas: acatamiento de la ley, respeto a la discrepancias, búsqueda de acuerdos, confianza en el otro, trabajo esforzado, sentido de responsabilidad, uso económico del tiempo y respeto a la propiedad ajena, inclinación al ahorro y cumplimiento de los contratos o de la palabra empeñada.

La ausencia de estas virtudes, de estos valores hace que los latinoamericanos no asumamos la responsabilidad que tenemos en el mal funcionamiento de la democracia y en sus modestos rendimientos económicos y sociales; y no asumiendo esas responsabilidades y como consecuencia no corrigiendo nuestras conductas, siempre buscamos a quien culpar de nuestros fracasos, descargamos nuestras culpas en chivos expiatorios de la democracia.

Es necesario acabar con esa campaña de desconfianza que pro-pugna que la democracia no es un buen sistema de gobierno para América Latina, que hay que acabar con los partidos po-líticos, que el Fondo Monetario y sus recetas han hecho daño al continente, que el neoliberalismo es la madre y el padre de todos los fracasos latinoamericanos -a pesar de que en pocos países es ejecutado- y que la globalización es la personificación del im-perialismo y de la explotación de los países industrializados.

Para concluir, se requiere de un proceso de revisión de valores y de un cambio cultural, de una toma de conciencia. Como us-tedes habrán podido advertir, lo que he dicho no es más que un elemental ejercicio de sentido común y de revisión de nuestra región, pero me parece que en esta hora del Continente lo que más falta hace es que abramos los ojos y veamos la realidad, sin ningún tipo de ambages, lo cual nos permitirá actuar en consecuencia.



## **Gobernabilidad y desarrollo económico en América Latina**

*Michael Reid*

El periodista británico Michael Reid se ha destacado por su constante atención a los problemas de América Latina desde su trabajo como investigador y redactor en The Economist, la cadena BBC y The Guardian. En su libro "*El continente olvidado. La lucha por el alma de América Latina*" (2009), profundizó en las razones del persistente fracaso económico y social de muchos países de la región, manteniendo siempre un enfoque optimista sobre las posibilidades de encontrar caminos hacia la prosperidad.

Cuando la gente mira alrededor del mundo hoy día, desde Europa o desde muchas partes de Estados Unidos, suelen notar el crecimiento económico explosivo de China o India. Puede ser que sus conciencias estén sacudidas por la pobreza o los conflictos de África; podrían ver en algunas partes del mundo islámico una amenaza estratégica; mientras que América Latina, la otra gran región del mundo en desarrollo, tiende a ocupar un lugar muy bajo en la lista de prioridades, hasta ser casi invisible. Este descuido a menudo va de la mano con la ignorancia. Regresando de un viaje por América Latina en 1982, Ronald Reagan exclamó: "You'd be surprised. They're all individual countries"; o sea, "te vas a sorprender: son países separados".

Yo estoy convencido de que América Latina tiene una importancia no reconocida por el mundo, y lo creo tras mis reflexiones de observador profesional en los últimos 25 años de la región en que ustedes son protagonistas.

América Latina es la tercera gran región democrática después de Europa y Norteamérica, pero menos positivamente, tiene la

distribución del ingreso más desigual del mundo. Sin embargo, está tratando de usar los instrumentos de la democracia y de economías abiertas para crear sociedades más justas y más prósperas. Por estas razones, creo que América Latina es un campo de batalla ideológico y es un laboratorio para la democracia capitalista de significación global, como ustedes aquí en Venezuela saben más que nadie.

*En 1977, solamente tres países en la región de Latinoamérica eran democracias; hoy día todos lo son menos Cuba, aunque en uno o dos lugares la democracia podría estar amenazada*

Lo que hace este descuido hacia América Latina más extraño, es que varios de los países principales de la región se encuentran hoy día en su mejor momento desde más de una generación atrás. Algo de perspectiva histórica es útil. En 1977, solamente tres países en la región de Latinoamérica eran democracias; hoy día todos lo son menos Cuba, aunque en uno o dos lugares la democracia podría estar amenazada.

Hace 30 años las economías latinoamericanas fueron las más protegidas y estatistas del mundo, fuera del bloque comunista. América Latina era el líder mundial en inflación y estaba sobrecargada con deuda externa. El proceso de reformas laborales que se desató entonces, no ha estado exento de subidas y bajas, pero en 2007 América Latina disfrutó su cuarto año consecutivo de crecimiento económico, promediando el 5.5%. Más aún, el crecimiento ha sido combinado en muchos lugares con inflación baja, hasta hace algunos meses por lo menos, además de un superávit en cuenta corriente, finanzas públicas más fuertes y una disminución de la deuda pública. La pobreza está cayendo a un ritmo constante; 35% de los latinoamericanos son

pobres según la CEPAL, es decir la cifra más baja desde comienzos de los años 70.

Los sistemas políticos pueden estar todavía llenos de defectos, pero en varios países la democracia está cerca de estar consolidada.

Por supuesto que hay nuevos desafíos e incertidumbres en el horizonte, pero pienso que es importante comenzar por reconocer cuánto ha avanzado la región en el último cuarto de siglo. Aún si eso está ignorado en el resto del mundo, uno podría esperar que sería más celebrado dentro de la región, pero por mucho tiempo los latinoamericanos han adolecido de lo que Albert Hirschman llamó “fracasomanía”. Esa negación del progreso es un hábito mental con raíces profundas y es peligrosa, y viene del fracaso relativo de la región, sobre todo comparado con el éxito de Estados Unidos.

Para explicar esta brecha, muchos en la izquierda todavía se refugian en la teoría de la dependencia, o sea, en la idea de que América Latina es pobre porque otros roban sus recursos naturales y porque es una víctima del imperialismo de Estados Unidos. Eso nos lleva por el camino de un nacionalismo estatista y proteccionista.

Otros en la derecha, siguiendo a Sammy Huntington ven a América Latina como condenada al fracaso por su gerencia cultural y bélica, vista como incompatible con el individualismo, el capitalismo y la democracia; es la visión de los taxistas en toda la región que me dicen: “qué pena señor que no fuimos colonizados por los británicos”.

Me parece que ambas visiones son equivocadas. No explican el fracaso relativo de América Latina ni históricamente ni teóricamente; peor, ambas son condescendientes e inducen a la

pasividad, llegan a la conclusión intencional o no que lo que se necesita es un hombre fuerte. En mi opinión el fracaso relativo de América Latina viene de la interacción compleja entre geografía, historia, cultura, instituciones y política. Pero tal vez el elemento más importante ha sido la desigualdad extrema y crónica en la distribución de ingresos y del poder político.

La desigualdad no es un hecho nuevo en América Latina; para sorpresa de algunos no fue inventada por el Fondo Monetario Internacional. Está profundamente enraizada en la historia, en la subordinación de la población indígena después de la conquista europea y en la importación en gran escala de esclavos africanos.

La desigualdad extrema, y subrayo extrema, ha sido tanto causa como consecuencia de la inestabilidad política crónica de

*La desigualdad extrema,  
y subrayo extrema, ha  
sido tanto causa como  
consecuencia de la  
inestabilidad política  
crónica de América  
Latina y explica en gran  
parte el rol central del  
populismo en su cultura,  
con su política  
económica de  
distribución insostenible*

América Latina y explica en gran parte el rol central del populismo en su cultura, con su política económica de distribución insostenible. Es en el fondo un acto de malabarismo político; el populismo fue el vehículo a través del cual la clase media y la clase obrera organizada fueron incorporadas al proceso político en el Siglo XX. El primer problema es que fue un vehículo menos estable que, por ejemplo, la socialdemocracia europea precisamente porque fue asociada a un liderazgo personal.

El segundo problema fue que hizo poco para la mayoría de los más pobres.

La inestabilidad política atenta contra el crecimiento económico. Como ustedes saben mejor que yo, cuando las reglas básicas económicas están sujetas a cambios arbitrarios cada vez que el Gobierno cambia o cada vez que un gobernante cambia de humor, las empresas no pueden hacer inversiones de largo plazo ni en bienes de capital ni en la capacitación de los trabajadores.

Les he llevado por este pequeño desvío histórico porque la historia todavía importa en América Latina. Lo que he llamado la batalla de América Latina hoy en día entre la democracia liberal y el populismo, es en el fondo una discrepancia sobre lecciones sacadas de la historia de la región.

Ahora, mirando la realidad presente está claro que el actual período de la democracia de la región, que data en muchos países de los años 80, tiene algunas características nuevas; está basado en economías de mercado abiertas y en sociedades urbanas.

Estas economías y sociedades están supervisadas por estados democráticos los cuales a pesar de sus evidentes defectos, están mucho más sensibles a la opinión pública que en el pasado. Claramente, estas democracias son unas mejores que otras, pero yo pienso que el cuadro en su conjunto es menos malo del que se proclama a menudo. Los latinoamericanos votan mucho más que antes a nivel local y en elecciones nacionales. Por lo general esas elecciones son limpias y el fraude electoral es una cosa del pasado, como también lo son los golpes de Estado, lo cual no es una cosa menor ni un desarrollo inevitable. Aunque el proceso ha demorado mucho, los ejércitos son menos poderosos de lo que fueron, y ya no hay un voto militar contra la izquierda.

El resultado es que todo el mundo puede votar y cualquiera puede ser elegido. Si la política alguna vez fue monopolio de una pequeña élite, ciertamente ya no lo es. Sí es cierto que los

partidos políticos en muchos países son menos fuertes de lo que eran, y eso es quizás la fuente de preocupación más grande en cuanto a la calidad y la estabilidad de la democracia. Pero los sistemas de partidos políticos están evolucionando; algunos partidos nuevos e interesantes han emergido o crecido en este período actual. Pienso por ejemplo en la concertación en Chile, el PT en Brasil, el PAN en México y el Polo Democrático en Colombia. Vamos a ver si Venezuela será capaz de añadir un nuevo partido a esta lista.

Por otro lado la descentralización puede haber creado problemas fiscales, pero ha profundizado la democracia en toda la región. Alcaldes reformistas están transformando las ciudades en lugares mejores, y hay varios ejemplos destacados; pero tal vez la mayor sorpresa para mí fue visitar a Medellín hace unos meses después de varios años y encontrar que esa ciudad tan golpeada en el pasado, ha avanzado por el camino ya emprendido por Bogotá, de combinar la mayor seguridad con innovaciones en infraestructura urbana y políticas sociales.

En cuanto a la economía no hay duda que el Consenso de Washington es una marca desprestigiada, como dice Moisés Naím, y con razón porque fue un nombre inapropiado; y creo que las reformas económicas liberales de los años 80 fueron mucho más una creación latinoamericana que una imposición externa.

Por supuesto que hubo errores de concepción y ejecución. El principal problema tiene que ver con que no fue reformado el Estado y muchas de las políticas públicas. Ahora existe un nuevo consenso en la región -llámese post-Washington si les gusta-. En macroeconomía consiste en una tasa de cambio flotante con metas de inflación administradas por bancos centrales más o menos independientes y sustentadas en políticas fiscales mucho más responsables que en el pasado.

Políticamente el nuevo consenso involucra un rol significativo para el Estado en la lucha contra la pobreza, en la regulación de los monopolios, en la investigación y desarrollo y en la promoción industrial. Por supuesto que no todos los gobiernos comparten este consenso. Desde luego que los últimos años de crecimiento económico más rápido, se deben bastante al ambiente externo, a los altos precios mundiales de las materias primas y a una liquidez hasta hace poco abundante. Sin embargo, las reformas ofrecieron una plataforma a través de la cual la región ha podido aprovechar estas tendencias externas. Un estudio publicado en abril por el BID concluye que aún si los precios de las materias primas y las condiciones de crédito internacionales hubiesen permanecido en los niveles bajos de los años noventa, el crecimiento de América Latina todavía hubiese sido 3,8 por ciento al año; una cifra que no es una maravilla pero que es mucho mejor que el pasado reciente.

Pero la pregunta más importante es hasta qué punto América Latina está utilizando la bonanza de las materias primas para sentar los fundamentos de un crecimiento diversificado y sostenible. Sobre esto, en muchos países hay algunas razones para estar optimista. La inversión privada está aumentando a un ritmo constante.

Al escuchar estos comentarios, tal vez ustedes aquí en Caracas habrán pensado que estoy hablando de otro planeta. Tal como adelanté, evidentemente este nuevo consenso no es compartido por todos. Enfrenta un bullicioso rechazo de parte del presidente Chávez aquí en Venezuela y de sus aliados en otros países. Según mi entender, el Socialismo del Siglo XXI, por lo menos como fue practicado aquí hasta el año pasado, se asemeja bastante al populismo latinoamericano del Siglo XX, practicado por ejemplo por Juan Perón, otro militar. Es evidente que las dos características clásicas del populismo, un régimen personalista y una política económica de redistribución insostenible, se aplican a la

*Es evidente que las dos características clásicas del populismo, un régimen personalista y una política económica de redistribución insostenible, se aplican a la Venezuela de hoy día*

mente, Venezuela enfrentará una resaca dolorosa. El presidente Chávez concibe la Revolución Bolivariana como un proyecto continental y ha conseguido algunos aliados, notablemente Bolivia y Ecuador, que parecen estar siguiendo a Venezuela por el camino del capitalismo económico basado en la explotación de los recursos naturales. Pero, tanto en Bolivia como en Ecuador, una nueva política basada en la identidad étnica es claramente un factor que ha traído líderes de izquierda al poder. A estos países les falta la vasta riqueza petrolera de Venezuela y la política allá tiene su propia lógica o falta de ella. Lo mismo se aplica a Argentina bajo los Kirchner. Por lo tanto, se hace cada vez más difícil hacer generalizaciones sobre América Latina.

Sin embargo, en mi opinión la diferencia hoy en día no es entre izquierda y derecha ni entre democracia y comunismo, sino entre países que tienen líderes que abrazan el populismo y aquellos que están avanzando por un camino de reformismo democrático; no importa su color político.

Reagan tenía razón. América Latina sí está compuesta de varios países de características diferentes. Los inversionistas claramente se han dado cuenta de esto. La inversión extranjera directa en América Latina alcanzó niveles inéditos el año pasado, pero es selectiva y va a los países que yo he llamado reformistas: Brasil,

Venezuela de hoy día. A diferencia de muchos otros países en la región, el motor de crecimiento aquí no es la inversión privada o las exportaciones diversificadas sino, como hemos escuchado, el incremento extraordinario en la renta petrolera y en el gasto público. Eso hace que cuando el precio del petróleo caiga significativamente,

México, Chile, Colombia, Perú y los de América Central, y más o menos se olvidan del resto. Noten que Perú tiene una economía dos veces y media más pequeña que Argentina.

En los países reformistas de América Latina, crecimiento, inflación baja, democracia y mejor práctica social se han combinado para producir una transformación sociopolítica silenciosa. Ningún otro país ha igualado la caída de la pobreza en Chile de 45 por ciento a mediados de los años ochenta a 14 por ciento en 2006. Pero la pobreza ha caído significativamente en Brasil y México en los últimos doce años, lo cual es notable dado que el crecimiento en esos países ha sido por debajo del promedio regional. Esa caída de la pobreza en esos países es en parte debido a programas sociales como "Oportunidades" en México, los cuales tienen el propósito de aminorar la pobreza en esta generación, mientras se erradica en la siguiente. Están vinculados a la idea de que cada ciudadano como individuo tiene derecho a la educación y a los medios básicos de vida, sin ninguna contraprestación política. Estos programas son más transparentes, menos politizados y más sostenibles que las misiones aquí. Por supuesto que la pobreza ha caído fuertemente en Venezuela, de 44 por ciento en el 99 a 26 por ciento en 2006, según la CEPAL; pero pienso que eso básicamente está basado en el precio del petróleo y por lo tanto no es sostenible.

*En los países reformistas de América Latina , crecimiento, inflación baja, democracia y mejor práctica social se han combinado para producir una transformación sociopolítica silenciosa*

La combinación de baja inflación, aumento de educación y mejor política social está comenzando a reducir la desigualdad en la región. En Brasil la distribución del ingreso es menos desigual que en cualquier momento en los últimos treinta años; y en México

también. Una nueva clase media está emergiendo en los países reformistas, a menudo viviendo todavía en barriadas o favelas. Unos quince millones de familias en la región se unieron a la clase media entre 2002 y 2006 y la tendencia continúa. En un estimado de Juan José Ruiz, de Banco Santander, ya en 2010 una mayoría de latinoamericanos será de clase media. En este proceso tanto el crecimiento como la inflación baja y la estabilidad financiera son cruciales. Por primera vez en una generación las hipotecas y créditos del consumo están disponibles. Esta nueva clase media es en realidad una nueva clase media baja, vinculada al mercado, no al Estado ni al empleo público. Es todavía económicamente frágil, pero tiene muchas aspiraciones.

Al dar una interpretación relativamente positiva sobre América Latina, de ninguna manera deseo minimizar los problemas que encara. Voy a subrayar algunos.

El primero es el atraso educativo. En los últimos diez años los gobiernos democráticos han hecho grandes esfuerzos por aumentar la cobertura educativa. La educación primaria es casi universal en la región. La inscripción en colegios secundarios ya cubre más de dos tercios, comparado con sólo un tercio en 1995, solamente hace una década. Pero la educación pública en la región es de muy baja calidad. En todas las evaluaciones internacionales América Latina queda bastante rezagada. Por lo menos ahora hay un debate público en varios países sobre cómo mejorar esa calidad de la educación pública. Vinculada a ese problema está la insuficiente inversión, tanto pública como privada, en investigación y en innovación tecnológica. El segundo gran problema es el crimen violento, mucho de él llevado a cabo por mafias organizadas vinculadas al comercio de la droga.

Las democracias latinoamericanas por lo general han tenido poco éxito en crear fuerzas policiales profesionales bien dotadas y sistemas judiciales efectivos. Sin embargo, en algunos

países y ciudades ha habido algunos avances importantes. Las tasas de homicidio en Colombia han caído debido a la profesionalización y expansión de las fuerzas de seguridad. Han caído también en algunas ciudades brasileñas como Sao Paulo, debido a reformas en prácticas policiales. Eso por supuesto hace aún más notorias las cifras de Venezuela. La dificultad general en aplicar el estado de derecho abarca también a la economía informal, aunque esto se está encogiendo lentamente en algunos países como Brasil y México.

Un tercer gran problema es la falta de igualdad de oportunidades o la exclusión social, como es más de moda llamarla. En la medida en que muchos de los pobres crean que no pueden salir adelante a través del trabajo duro y del esfuerzo propio, serán susceptibles a los llamamientos populistas. El papel de la educación en crear más oportunidades es vital.

*En la medida en que muchos de los pobres crean que no pueden salir adelante a través del trabajo duro y del esfuerzo propio, serán susceptibles a los llamamientos populistas. El papel de la educación en crear más oportunidades es vital*

Estos problemas son complejos. Ninguna sociedad los puede resolver de la noche a la mañana. En algunos países de la región, especialmente en Centroamérica y en Los Andes, requieren un Estado con más capacidad de gasto y por lo tanto con mayor capacidad de cobrar impuestos. Pero nótese que los ingresos tributarios están creciendo en toda la región y en algunos países como Brasil ya son excesivos. Por supuesto que un cuarto gran problema en la región tiene que ver con la excesiva regulación burocrática de los negocios, combinada con la falta de regulación adecuada de los monopolios y de los temas ambientales.

¿Cuáles son las perspectivas para el futuro? Empiezemos con la economía. Después de cuatro años de crecimiento estable y constante, se está entrando en un nuevo período de múltiples incertidumbres. La economía mundial se está relajando. El colapso de la burbuja de la vivienda y las consecuentes dificultades del sistema financiero están empujando hacia una recesión a Estados Unidos y a varios países de Europa. Por otro lado, hay un incremento peligroso en la inflación, debido al alto precio de las materias primas.

Hasta aquí, América Latina ha estado en la rara y feliz posición de ser espectador en una crisis financiera mundial. Pero la mayoría de los analistas han reducido sus pronósticos de crecimiento para este año en la región, a una tasa de entre 4 y 4.5%. La preocupación más inmediata es la inflación y sobre todo la carestía de los alimentos que amenaza agudamente los crecientes avances contra la pobreza. La tendencia reciente de la inflación es otra ilustración clara de la división fundamental en América Latina entre reformistas y populistas. En los países reformistas, los bancos centrales han incrementado las tasas de interés para enfriar economías que en algunos casos estaban recalentadas.

Argentina sigue buscando el crecimiento a cualquier costo, un error que ha cometido muchas veces en el pasado. Debido al incremento en los precios, la pobreza subió el año pasado. Sospecho que eso está pasando aquí también en Venezuela. En Bolivia y Ecuador, también la inflación está por encima del 10%. Chile es un caso sorprendente dado su buen desempeño económico en las últimas dos décadas. Allí el incremento en la inflación se debe mucho a su dependencia de la energía importada y a su decisión de subsidiarla poco.

Una economía mundial lenta y el shock del petróleo, bien podrían producir una caída fuerte en los precios de las materias primas en el 2009, aunque la industrialización de la China y la India hace

probable que esos precios permanezcan relativamente altos en términos históricos.

En estas circunstancias más difíciles, los países que han seguido políticas sostenibles estarán mucho mejor ubicados que aquellos como Venezuela y Argentina, cuyos gobiernos han llevado a cabo políticas procíclicas.

¿Cuáles son las perspectivas políticas? Si miramos alrededor de la región, está claro que el presidente Chávez y sus aliados están ahora a la defensiva. En mi opinión, la derrota de la propuesta de cambio constitucional aquí en el referéndum del 2 de diciembre, fue un punto de inflexión de enorme significado para el país y para la región. Parece haber fijado límites tanto a la duración como a la envergadura de la Revolución Bolivariana, además de mostrar la fuerza de la cultura democrática en Venezuela.

Es verdad que el precio del petróleo se ha incrementado en 50% desde diciembre. También hay algunas señales de pragmatismo en el Gobierno, al intentar solucionar algunos de los problemas de la vida diaria. Por lo tanto, no se puede descartar que si las elecciones regionales son favorables, el Presidente intente cambios constitucionales otra vez. Pero todavía me inclino a pensar que Hugo Chávez dejará el poder en el 2013.

Mirando a sus aliados, Bolivia se encuentra en un empate estratégico con Evo Morales todavía popular en el occidente andino, pero bloqueado por la oposición ubicada en Santa Cruz y en el oriente. En Ecuador, Rafael Correa es el mejor ubicado de los socialistas del siglo XXI debido al descrédito de sus opositores, pero Ecuador tiene la tasa de crecimiento económico más baja de la región a pesar del precio del petróleo y a pesar de la ventaja comparativa de usar el dólar débil como su moneda. Por otro lado, las encuestas muestran que Daniel Ortega en Nicaragua tiene la tasa de aprobación popular más baja de cualquier presidente

de la región, excepto Nicanor Duarte, el presidente saliente de Paraguay. En Argentina, la popularidad de Cristina Fernández de Kirchner también ha caído abruptamente. Los Kirchner se están metiendo en un callejón de salida difícil, con una inflación alta pero maquillada, un aumento de la pobreza y una creciente escasez de energía.

En Colombia las FARC encaran la derrota militar. La única pregunta es si Alfonso Cano llevará a lo que resta de sus fuerzas a una negociación, o si las FARC se deshacen en unas bandas errantes de narcobandolerismo. Los golpes suministrados a las FARC en los últimos meses, culminando con la feliz liberación de Ingrid Betancourt y otros rehenes, han favorecido inmensamente a Álvaro Uribe.

Finalmente en Cuba, Raúl Castro está en una carrera contra el tiempo para cambiar el sistema comunista y preservar el poder. El sabe que los subsidios de Venezuela no durarán para siempre. También sabe que una vez muerto Fidel, el régimen comunista habrá perdido su última casta de histórica legitimidad revolucionaria. Lo que Raúl ha hecho hasta ahora muestra que no comparte el rechazo puritano de su hermano al consumismo y que entiende que solamente la privatización de la tierra puede reducir la fuerte dependencia de Cuba sobre los alimentos importados. Su reconocimiento esta semana de que los sueldos de los cubanos sólo pueden subir en forma lenta es realista, pero es una decepción para un pueblo sufrido.

Así que sospecho que el desafío populista a la democracia liberal está comenzando a debilitarse, pero no va a desaparecer de la noche a la mañana. Mirando más allá de esto, yo pronosticaría un moderado movimiento en la política latinoamericana contra la izquierda en los próximos años, aunque no necesariamente en todas partes. Hay dos razones para creer esto. Primero, que la inflación está empezando a surgir como la principal preocupación

económica de los votantes y eso favorece a los que predicen la importancia de la estabilidad macroeconómica. Y la segunda razón es que la vida para los gobernantes de turno en la región se está poniendo un poco más difícil. El año pasado la tasa de aprobación presidencial promedio en la región estuvo por encima del 60%. Eso está cayendo. En países gobernados actualmente por la izquierda, eso va a favorecer a la centro-derecha en las siguientes elecciones, pero la lección de los últimos años es que la derecha en América Latina sólo es políticamente competitiva si tiene programas sociales efectivos que estimulen la igualdad de oportunidades.

Finalmente, permítanme decirles algo más sobre el punto inicial, es decir la ubicación de América Latina en el mundo. Mucha gente menosprecia su progreso reciente porque señala que otras partes del mundo en desarrollo están creciendo más rápidamente. Es verdad, pero a diferencia de China, hoy en día América Latina es una región de ingresos medios y por lo tanto es más difícil que crezca a niveles anuales de doble dígito; no obstante, es también verdad que los latinoamericanos y sus empresas no están compitiendo contra su propio pasado sino con un mundo en rápida evolución.

En su búsqueda de desarrollo económico y la consolidación de la democracia, la región carece del tipo de patrocinador externo que la Unión Europea ha sido para Europa del Este y del Sur en los últimos años. Estados Unidos ha ofrecido acuerdos de libre comercio, pero hoy día está con un ánimo proteccionista y defensivo. Igual si Brasil y Mercosur hubieran estado interesados en concretar la visión de un área de libre comercio de las Américas, dudo mucho que esto hubiese sido aprobado por el Congreso de los Estados Unidos.

Por lo tanto, otra división de América Latina es entre los países que tienen un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos

y los que no lo tienen. Muchos creen que China ofrece nuevas posibilidades, pero también ofrece nuevas amenazas competitivas. Se habla mucho de la integración regional, de la unidad de América Latina o de América del Sur; efectivamente sería muy útil, especialmente en temas energéticos. Sin embargo, en este campo el discurso es fácil y los logros son escasos; de hecho hay muy buenas razones tanto de historia como de geografía que explican por qué América Latina encuentra la integración regional tan difícil.

América Latina podría seguir siendo el continente olvidado por un rato, pero sí son países diferentes y algunos de ellos están atrayendo la atención. Esto es ciertamente el caso de Brasil, que finalmente se ha desprendido en los últimos años del cruel rótulo de siempre ser el país del futuro, gracias a sus grandes descubrimientos de petróleo, a una aceleración en el crecimiento económico y a una mejora en su calificación de crédito.

En resumen, pienso que a pesar de los evidentes problemas hay bastante que celebrar en la región. Pienso que los años de esta-

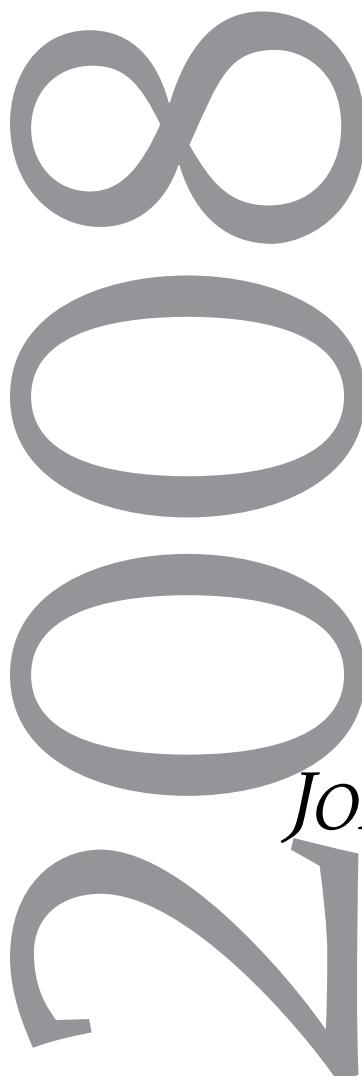
*... el progreso pasa por  
la construcción de  
consensos políticos  
democráticos y el  
fortalecimiento de las  
instituciones y no por el  
fomento de la  
polarización y la  
confrontación*

bilidad y apertura económica están empezando a impulsar un cambio cultural. Hace una generación América Latina fue una región de ideas bastantes colectivistas; hoy día, en algunos países, se está convirtiendo en un lugar más capitalista en el cual la riqueza y los negocios no son automáticamente vistos con suspicacia. Falta mucho por mejorar en América Latina, pero los tiempos en que

las reformas podían ser decretadas desde arriba se han terminado. Creo que la evidencia de los últimos años es que en América

Latina el progreso pasa por la construcción de consensos políticos democráticos y el fortalecimiento de las instituciones y no por el fomento de la polarización y la confrontación.

Les dejaré con la cita de Juan Bautista Alberdi, el gran constitucionalista liberal de Argentina: “las naciones como los hombres no tienen alas, hacen sus viajes a pie, paso a paso”.



Jorge  
**Illingworth**

## **Diálogo social, convergencia y desarrollo**

### **Una visión desde la Organización Internacional del Trabajo, a través de la Oficina de Actividades de Trabajadores y la Oficina de Actividades de Empleadores**

*Jorge Illingworth*

Jorge Illingworth (Ecuador, 1963) se desempeña como especialista en Organizaciones de Empleadores de la Oficina Subregional Andina de la OIT. Ha ocupado diversos cargos gremiales en el mundo empresarial, incluyendo la dirección ejecutiva de la Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador y la vice-presidencia ejecutiva de la Cámara de Industriales de Guayaquil. Entre los años 2005 y 2006 fue Ministro de Comercio Exterior del Ecuador, y como tal se dedicó intensivamente a las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

El diálogo social y el tripartismo son la esencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Su estructura está basada en el tripartismo; tripartismo que está conformado por empleadores, trabajadores y gobierno. En la historia de la OIT, hay una cantidad cercana a ciento noventa y tantos convenios, y en 90 años sólo ha habido dos convenios que no han sido implementados por consenso. Es decir, casi todos fueron logrados a través del consenso del tripartismo.

La particularidad de la OIT es que al tener esta base de tripartismo, es la única organización de las Naciones Unidas que está en contacto con la realidad global, con la realidad del mundo del trabajo, con la realidad del mundo de las empresas y la de los gobiernos. Por lo tanto, lo que en ella se produce, debería causar efectos muy importantes.

Quiero entonces comentar que, aunque desearía ahondar sobre la razón de ser que debería tener hoy el movimiento sindical; basado más en procesos de negociación y actualización de sus enfoques, por razones de tiempo me dedicaré más a lo que para la OIT debe significar el rol de los empleadores en la actualidad.

Es cierto que las organizaciones empresariales han ejercido un importante rol, de allí que en la OIT se dedique mucho tiempo a trabajar con los gremios de empresarios, los empleadores, agrupados en la OIE –Organización Internacional de Empleadores-, y dentro de la OIT, en la Oficina de Actividades de Empleadores.

Si nos enfocamos en los empleadores, en su gestión, destaca el tiempo que le dedican al servicio de cabildeo, también denominado comúnmente *lobby*; es decir a estar en contacto con las autoridades de los gobiernos en cada uno de nuestros países. Dedicamos mucho tiempo y muchos recursos, pero, lamentablemente, los resultados de ese cabildeo no necesariamente suelen ser satisfactorios. Es un esfuerzo que hay que hacer, es costoso, pero no tenemos control sobre los resultados, porque al final del día quienes toman las decisiones son personas diferentes a los empresarios.

No quiero desestimular el cabildeo, pero hay que dedicarle igual energía a los servicios hacia nuestros afiliados y hacia la comunidad. Generalmente, son las grandes empresas las que requieren ese servicio de cabildeo y son las grandes empresas las que, en las organizaciones de empleadores, aportan una buena cantidad de sustento económico. Más o menos, lo que he podido ver en la región en cuanto a una afiliación típica de un gremio de empresarios, es que el 30% de los afiliados pone el 70% de los ingresos económicos. Sin embargo, ese 70% de afiliados requieren más servicios. Quizás, para ellos, el cabildeo no sea tan importante pero sí que su gremio los asista con servicios.

Por último, lo que cada día es más evidente es que los gremios y los empresarios no podemos estar desvinculados de la realidad de nuestra comunidad, tanto de nuestra comunidad inmediata como de nuestra comunidad mediata. Es vital que los empresarios estén muy en contacto con sus trabajadores y con las comunidades inmediatas de estos trabajadores. Las organizaciones y cámaras de empleadores deben funcionar como un engranaje bien aceitado que no debe sino generar satisfacción en los afiliados, en nuestros asociados; incluyendo a los grandes, los medianos y los pequeños. De esa forma habrá una identidad muy cercana con la organización empresarial.

*Las organizaciones y cámaras de empleadores deben funcionar como un engranaje bien aceitado que no debe sino generar satisfacción en los afiliados, en nuestros asociados; incluyendo a los grandes, los medianos y los pequeños. De esa forma habrá una identidad muy cercana con la organización empresarial.*

Luego de esta breve introducción sobre la importancia que se debe dar a los servicios empresariales y al cabildeo como estrategia de satisfacción para la base de afiliados, ya que constituyen una importante fuente de propuestas de cambio, regulación y/o presión, en cuanto a políticas públicas de interés empresarial y laboral, es necesario continuar con un tema muy relevante y específico como lo es el diálogo social desde la perspectiva de la OIT y la OIE.

La OIT aborda la lucha contra la pobreza sobre la base de los conceptos de igualdad y derecho, con especial atención a la justicia social, que puede interpretarse como el derecho a la inclusión, a la participación, a la protección y al acceso a un trabajo

productivo digno. Por lo tanto, los procesos nacionales de lucha contra la pobreza, deben pasar necesariamente por un proceso de diálogo social.

*...el diálogo social es una herramienta única de desarrollo social, sobre todo porque permite otorgar legitimidad a las decisiones que se toman, porque son sus actores los que resuelven y acuerdan qué es lo que piensan hacer en una determinada área de acción y porque obviamente es un instrumento importantísimo para fortalecer la democracia*

*importantísimo para fortalecer la democracia.*

El diálogo social exitoso ayuda al Estado a mejorar su gobernabilidad y su credibilidad interna y externa, y también fortalece al Estado, sobre todo en lo social, porque legitima las acciones del Poder Ejecutivo y eventualmente las del poder legislativo, si es que éstas también son producto de un proceso de diálogo social.

Los acuerdos que se logran son consensuados por medio de actores libres, fuertes y organizados, sin presiones de ninguna

Se debe partir, para encarar un proceso de diálogo, de que el interés nacional debe estar por encima de los intereses particulares de cada una de las partes; que es indispensable que estos intereses encuentren un punto de convergencia para lograr acuerdos. Hemos hablado de diálogo social, desarrollo y convergencia y que el diálogo social es una herramienta única de desarrollo social, sobre todo porque permite otorgar legitimidad a las decisiones que se toman, porque son sus actores los que resuelven y acuerdan qué es lo que piensan hacer en una determinada área de acción y porque obviamente es un instrumento importantísimo para fortalecer la democracia.

naturaleza. Estos acuerdos deberían marcar el rumbo de lo que tiene que ser un proceso de desarrollo y prosperidad para los países; no puede haber otro camino y es vital que se entienda que el diálogo es un proceso útil y legítimo, pero tan legítimo como cada una de las posiciones que las partes llevan a la mesa de negociaciones.

Aquí quiero ser muy enfático, porque un proceso de diálogo debe iniciarse con convicciones muy claras. Si participo libremente de un proceso de diálogo es porque tengo una real voluntad de que voy a llegar a un acuerdo; no voy a sentarme a una mesa de diálogo a perder el tiempo si no tengo la voluntad de llegar a un acuerdo, si no creo que es necesario llegar a un acuerdo. Si no, mejor no me siento. Sobre todo tengo que estar perfectamente consciente de que al ocupar una silla en una mesa de diálogo, estoy aceptando que en mis posiciones originales voy a tener que ceder. No sé cuánto, ya dependerá de mis habilidades como negociador, pero al momento que entro y espero con honestidad llegar a un acuerdo, es porque de entrada acepto que en algo voy a tener que ceder.

Si no estoy sentándome con la convicción de que voy a salir de una forma diferente a la que entré, por hablar en términos muy prácticos, entonces mejor no me siento a la mesa. Lo contrario, como digo acá, significa engañarme, engañar a mi contraparte, perder el tiempo y generar frustraciones.

¿Cuál es el principal interés del sector laboral, el de los trabajadores en el desarrollo propio? Que a través de su trabajo arduo, duro, esté en capacidad de satisfacer sus necesidades y así poder ofrecer bienestar a sus familias. Todos somos trabajadores de una u otra manera, y eso es lo que esperamos de nuestro trabajo: poder brindar unas posibilidades de bienestar a nuestras familias, con todo lo que ello implica, pero ¿quién genera ese trabajo productivo digno? Las empresas generan ese trabajo productivo

*...los empresarios de hoy tienen bien claro que para disminuir la pobreza considerablemente hay que generar riqueza, pues si no qué vamos a repartir.*

*Esa riqueza se genera a través de un trabajo productivo y en ese objetivo coinciden trabajadores y empleadores*

digno con un objetivo legítimo de generar ganancias para crecer y mantenerse operativas en el tiempo; no hay ningún pecado en ganar dinero, los empresarios de hoy tienen bien claro que para disminuir la pobreza considerablemente hay que generar riqueza, pues si no qué vamos a repartir. Esa riqueza se genera a través de un trabajo productivo y en ese objetivo coinciden trabajadores y empleadores.

Sin empresa no hay trabajo, sin trabajo no hay consumidores, sin consumidores no hay demanda, sin demanda no hay producción, no hay empresa, y sin empresa no hay trabajo productivo. Lo que quiero decir es que nos necesitamos, sobre todo esas dos patas del tripartismo. Los empresarios y los trabajadores subsisten en el tiempo, los gobiernos en nuestros países cambian, en unos más frecuentemente que en otros. La fuerza laboral y el sector empresarial son una constante en el tiempo.

Hay que ser muy conscientes de que no todos los procesos de diálogo son iguales; unos son más complejos, otros son más rápidos. Los resultados del diálogo social, por lo general, son implementados en la práctica por los mismos actores, quienes se apropián de las soluciones, porque fueron ellos quienes las dieron a luz o quienes las generaron. Ese sentido de apropiación es vital y es una de las principales consecuencias del diálogo social, no importa de qué lado de la acera se esté, pues como lo acordamos juntos, juntos lo tenemos que defender.

Pero antes de iniciar ese proceso tenemos que hacernos y contestarnos con honestidad estas dos preguntas: ¿Qué me trae a la mesa; cuál es mi verdadera motivación para sentarme en esa mesa? Y segundo, ¿qué estoy dispuesto a ceder para lograr lo que necesito? Tengo que hacerme esas preguntas y contestármelas con honestidad.

Un diálogo social exitoso requiere de voluntad política y compromiso de las partes. Si los actores que se sientan a ese diálogo no tienen la representatividad, no tienen el visto bueno de su dirigencia o no son actores políticos y sociales válidos, entonces esperemos un rato a ver cómo reconformamos esa mesa. Si no tienen voluntad política y el compromiso para lograr los acuerdos, generan frustraciones. Tenemos que avanzar hacia el reconocimiento de objetivos y voluntades comunes, lo que generalmente es el primer paso para lograr pequeños acuerdos que van construyendo confianza para, luego, lograr grandes acuerdos.

*Tenemos que avanzar hacia el reconocimiento de objetivos y voluntades comunes, lo que generalmente es el primer paso para lograr pequeños acuerdos que van construyendo confianza para, luego, lograr grandes acuerdos*

¿Qué requerimos? Competencia técnica. Quienes vamos a negociar algo tenemos que saber de lo que vamos a negociar, tenemos que ser competentes y dialogar sobre un tema específico; tenemos que dominar técnicas de comunicación y de negociación, y tener experiencia de negociación de conflictos. Aquí es donde la cooperación de la Oficina Internacional del Trabajo llega, o trata de llegar a la mayoría de organizaciones de trabajadores y empleadores, es decir para brindar estas competencias.

Esa es la función principal tanto de la Oficina de Actividades para Empleadores, como de la Oficina de Actividades para Trabajadores. Es generar actores formados, capacitados y conscientes de que la mejor herramienta para lograr acuerdos es el diálogo. Luego está algo que no se puede enseñar, que es el compromiso para cumplir con lo pactado, pues depende de cada uno de los actores.

Debemos estar conscientes de que el diálogo social no necesariamente genera resultados inmediatos. A veces el acordar una agenda mínima toma meses, pero es necesario acordar una agenda mínima en un proceso de diálogo para no divagar y, sobre todo, porque permite medir los avances. Esa agenda mínima tiene que ser realista en término de los temas, y sobre todo de la ambición de lograr un acuerdo, porque una poco realista y demasiado ambiciosa genera cansancio, desgaste y frustración, lo que hace que el diálogo se suspenda y no llegue a feliz término.

Iniciar el proceso de diálogo es complicado, pero una vez que los actores se enganchan y empiezan a tener esos pequeños logros, como el acordar una agenda, las posibilidades de éxito son mucho mayores. Tenemos el ejemplo de Irlanda, el de España, el de El Salvador, el de Chile, muchísimos; simplemente se requiere poner los intereses nacionales por encima de los particulares. Decía hace un rato que el diálogo social es un proceso de construcción de confianza. En la medida que se van logrando pequeños acuerdos, aumenta el optimismo y llegamos con toda seguridad a consensos.

En la OIT no tenemos todo el dinero que quisiéramos para mejorar las capacidades de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, para poderlos capacitar de tal manera que sean actores principales de los procesos de desarrollo de un país, pero entre los empleadores y los sindicatos de trabajadores tienen en el consenso y el diálogo una herramienta mucho más poderosa

que todo el dinero del mundo. Tienen que estar conscientes de eso. En definitiva, es nuestro consejo que se utilice el diálogo social de forma responsable, seria y realista, con toda la fuerza posible.

Los quiero dejar con dos reflexiones. Una es de Charles De Gaulle, que en su buen espíritu francés le pone una connotación gastronómica a la negociación: es mucho mejor estar sentado en la mesa, que estar en el menú. La otra, es de un caballero que dice que la locura es la repetición incesante del mismo proceso esperando obtener resultados diferentes.

No insistamos en lo que ya no nos ha dado resultados; probemos una herramienta como la del diálogo social, que aunque toma tiempo y requiere de mucha paciencia, genera resultados que se mantienen en el tiempo, lo cual contribuye y se inscribe en estrategias de bienestar a largo plazo, que tanto requiere América Latina.



# **La política exterior en América Latina y sus implicaciones económicas**

**(Reflexiones de un canciller)**

*Jorge Castañeda*

Jorge Castañeda Gutman (Méjico, 1953) es uno de los más reconocidos pensadores económicos y políticos de Latinoamérica. Estudió Economía en la Universidad de Princeton y se doctoró en Historia Económica en la Universidad de París (Panteón-La Sorbona). Entre los años 2000 y 2003 ocupó el cargo de Secretario de Relaciones Exteriores de México. Ha publicado más de doce libros de ensayos sobre la realidad mexicana y latinoamericana en general, y se mantiene como uno de los más activos articulistas en medios nacionales e internacionales.

América Latina pasa hoy, a la vez, por uno de sus mejores momentos y por uno de sus peores momentos de los tiempos recientes. En esa paradoja, en esa contradicción reside justamente la dificultad y el reto del presente. ¿Mejor momento por qué? En primer lugar, porque estamos viendo hoy ya cinco años continuos de un crecimiento económico que no habíamos visto en América Latina desde finales de los años 70 o los primeros dos años de la década de los 80. Estos cinco años de un crecimiento económico promedio de más del 5%, son absolutamente desconocidos para la gran mayoría de los latinoamericanos que no habían vivido una época así desde hace ya más de un cuarto de siglo. Es un crecimiento económico que en efecto tiene debilidades, vulnerabilidades. El boom de los *commodities*, presiones inflacionarias indudables, promedios sesgados por ciertos desempeños un poco erráticos... No es un asunto menor que este crecimiento esté menos representado en México y en Brasil que en los demás países, porque al final del día México y Brasil representan el

70% de la economía y de la demografía de la región. Pero a pesar de todo ello, este es un hecho novedoso: crecimiento económico sostenido, elevado, y en términos per cápita probablemente más alto que incluso en los años épicos de los 60 y los 70.

También es un crecimiento probablemente más sano, con finanzas públicas más estables, más sólidas; es un crecimiento que se reparte un poco mejor que antes y eso es lo que ha permitido que efectivamente en nuestros países haya una reducción real de la pobreza e incluso una reducción pequeña pero significativa de la desigualdad. Esto tampoco lo habíamos visto en América Latina desde hace muchos años. La expansión de la clase media que muchos autores han comentado en los últimos años, es algo también bastante desconocido en nuestra región.

Este crecimiento económico es un primer rasgo, entonces, de optimismo, de éxito, de logros. Como veremos, no es para nada algo asegurado, pero es una realidad que no podemos ni debemos negar por el momento.

*... a pesar de excepciones  
y tentaciones  
autoritarias, y a pesar de  
incidentes cuya  
importancia no quisiera  
yo menospreciar,  
América Latina vive  
hoy un período de  
consolidación y  
de profundización  
de la democracia  
representativa...*

Segundo elemento también de éxito que me parece igualmente importante, si no lo es más, es que a pesar de excepciones y tentaciones autoritarias, y a pesar de incidentes cuya importancia no quisiera yo menospreciar, América Latina vive hoy un período de consolidación y de profundización de la democracia representativa que tampoco habíamos visto desde hace muchísimo tiempo, o incluso quizás nunca habíamos visto.

Con algunas conocidas excepciones, en América Latina hoy se alcanza el poder únicamente por la vía de las urnas y eso es algo realmente insólito en nuestra región. Se dice fácil porque muchos no recuerdan las épocas que vivimos en mi país, pero también en muchos otros donde el poder se conquistaba por otras vías. En México fue a través de lo que llamamos durante muchos años “el dedazo”, donde cada Presidente escogía con el dedo a su sucesor; en otros países fue por la vía de las armas, en otros más por la vía de los golpes de Estado, en otros más por la vía de las insurrecciones callejeras.

Por primera vez en muchísimo tiempo, insisto, si no es que nunca, en América Latina hoy se lucha por el poder a través de las urnas. No necesariamente se conserva el poder solamente por la vía de las urnas, pero ya que se contienda por él de esta manera es algo que es notable en nuestra región. Se ha avanzado también enormemente en temas como las libertades, el respeto a los derechos humanos, la consolidación de una serie de instrumentos jurídicos regionales que protejan esta democracia representativa.

Todos sabemos que nada de esto es permanente, que nada de esto es perfecto ni mucho menos, pero estamos frente a una situación que, insisto, no habíamos conocido la gran mayoría de los habitantes de esta región en el último medio siglo, si no más.

Ahora bien, la paradoja es que junto con este crecimiento económico, junto con esta democracia representativa, junto

*...junto con este crecimiento económico, junto con esta democracia representativa, junto con estos avances sociales, vemos hoy una región donde hay más conflictos entre países y dentro de los países que en cualquier otro momento de la historia reciente*

con estos avances sociales, vemos hoy una región donde hay más conflictos entre países y dentro de los países que en cualquier otro momento de la historia reciente.

Voy a hacer una muy rápida enumeración de algunos, para después tratar de buscar alguna explicación de esta paradoja. Yendo de norte a sur, en México vivimos hoy una polarización de la vida política interna que no habíamos visto en muchísimos años. Un tercio si no es que más de la población, desconoce según las encuestas la legitimidad del gobierno del presidente Felipe Calderón; considera que las elecciones del 2006 fueron fraudulentas y se ve representado por una fuerza política, Andrés Manuel López Obrador y el PRD, que se dedica sistemáticamente a obstaculizar cualquier intento de legislación, de reforma, de cambio, en el país. El nivel de crispación, el nivel de tensión política que existe en México hoy, es algo que no habíamos visto en muchos años.

Siguiendo hacia el sur, tenemos los casos de El Salvador y Nicaragua principalmente, donde también hay cada vez más tensiones internas, cada vez más exacerbación de los conflictos. Pero también hay conflicto entre países, y quisiera aquí hacer un breve paréntesis para comentar algo que sólo los que son especialistas en Derecho Internacional pueden haber notado; yo que no lo soy me tardé mucho en notarlo: hay ahora más casos pendientes latinoamericanos ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya, que en cualquier otro momento que yo recuerde. Tenemos el litigio entre Nicaragua y Colombia, por San Andrés y los límites marinos; tenemos el litigio entre Colombia y Ecuador por la fumigación antidrogas de Colombia de la zona fronteriza; tenemos el litigio entre Perú y Chile, por la delimitación también de los límites marinos, y tenemos ahora el nuevo conflicto entre Uruguay y Argentina por la planta papelera en el río Uruguay. Nunca antes había habido tantos litigios de países latinoamericanos contra países latinoamericanos ante la Corte.

Me dirán que nada de esto es tan grave y además que qué bueno que se resuelvan estos conflictos en la Corte de La Haya en lugar de otras vías, y con toda razón es preferible, pero esto nos da una idea de cuán graves son los conflictos que existen. Estos conflictos no parecen corresponder a las épocas de crecimiento económico y de consolidación de la democracia representativa que estamos viviendo. Ésta es la gran paradoja de América Latina hoy: por un lado más prosperidad y más democracia que nunca; y por el otro lado, más conflictos que nunca.

¿Cuál es el origen de estos conflictos? Pues hay muchos y no quisiera yo insistir demasiado en uno solo, pero es evidente que una de las explicaciones es la división ideológica o la polarización ideológica de la región. Hay un grupo de países, gobiernos o partidos políticos en el poder o fuera del poder, que de alguna manera han aceptado resignadamente o con entusiasmo, por convicción o por conveniencia, con mayor o menor permanencia, una serie de cánones ya conocidos: la economía de mercado, la democracia representativa, la globalización, el respeto a los derechos humanos, una cierta convivencia que permite desacuerdos importantes con Estados Unidos, pero tratando siempre, como decimos en México, de llevar la fiesta en paz.

Por otro lado, está otra serie de gobiernos o de partidos o de países, que por una razón u otra, en cada caso han decidido buscar una economía de otro tipo, con políticas macroeconómicas de otro tipo, con formas de democracia participativa diferentes, con un entendimiento o una visión o enfoque de los derechos humanos y de las libertades también diferente y en una actitud de rivalidad o de enfrentamiento abierto con Estados Unidos en prácticamente todos los temas que estén en la agenda.

Esta confrontación ideológica y de grandes visiones, de grandes políticas macroeconómicas, democráticas, internacionales, incluso sociales, efectivamente polariza, tensa las relaciones entre

países y dentro de los países. ¿Por qué? Pues porque de alguna manera los dos grandes bandos no sólo tratan de proyectarse a sí mismos, sino que también tratan de influir en el desarrollo de los países que pertenecen al otro bando. Lo que hace el presidente Chávez en otros países, es importante decir que otros países también lo hacen a veces en otras regiones. No es el único, quizás es el más nuevo, el último, el más recién llegado, pero no es el único ni mucho menos. Y esa tensión genera dificultades constantes y lleva a esa polarización entre países.

Todo esto no sería grave si esa polarización, esos conflictos, esos litigios, se mantuvieran dentro de los cauces que hasta ahora han sido los suyos, pero no podemos dejar de temer que llegue el agua al río, es decir, que en algún momento, alguno de todos estos conflictos o litigios dentro de ciertos países o entre ciertos países, empiece a poner en peligro el crecimiento económico o la consolidación de la democracia representativa que se han alcanzado.

Si ese riesgo no existiera, yo diría que tampoco es tan grave que se peleen los uruguayos y los argentinos por una planta papelera finlandesa; es un poco extraño que se peleen tanto siendo tan semejantes, pero bueno, pues que se peleen y si se quieren pelear por la contaminación y se quieren pelear con los finlandeses y se quieren pelear por el río y cerrar la frontera y todo, pues que lo hagan. Al final del día tampoco es tan grave, a menos que ese pleito, y no es el caso, empiece a poner en riesgo el sostenido crecimiento económico uruguayo y argentino o la democracia representativa que ha sobrevivido, por ejemplo en la Argentina, a una crisis económica como la del 2002.

Estos conflictos constantes que brotan, desaparecen, se hunden, vuelven a aparecer, son un poco como las series éstas de películas americanas Rocky I, Rocky II, Rocky III, Rocky IV. Pero un buen día puede pasar algo, uno de estos conflictos internos, una

de estas polarizaciones internas en la Argentina, en Bolivia, en Colombia, en Venezuela, en México, en El Salvador, puede llevar a una interrupción del crecimiento económico, a una ruptura del orden constitucional en cualquiera de estos países.

Así mismo, cualquiera de los conflictos entre países, y ustedes lo vivieron hace muy poco con Colombia justamente, puede llevar a una exacerbación de las tensiones y tomar un cauce ya no puramente diplomático, ya no puramente, digamos, de fanfarronas, sino ya francamente militar. Mientras sólo se trate de gritos y sombrerazos, tampoco es tan grave.

Ese es un poco el objeto de mi preocupación y de mi reflexión final. Me parece que hay una responsabilidad no sólo de los países de América Latina, sino también de los demás países del hemisferio, Estados Unidos y Canadá, y también de los países de la Unión Europea, que tienen una relación especialmente estrecha con América Latina, en particular el caso de España; una responsabilidad para que todos juntos trabajemos y nos aseguremos, nos cercioremos, de que los conflictos, en algunos casos inevitables y donde no es necesariamente fácil determinar quién tiene la razón y quién no, que esos conflictos, esos litigios, esos pleitos, no pongan en peligro el crecimiento económico y la democracia representativa que hemos alcanzado. Si eso sucediera, podríamos retroceder muchísimo años.

Yo estoy más de acuerdo con las políticas macroeconómicas más ortodoxas, con la democracia representativa, etc. Pero, bueno, si hay ciertos países o ciertos gobiernos que quieren seguir un rumbo macroeconómico distinto, al menos que no perturben, que no echen en saco roto las conquistas democráticas de la región.

Veo, para concluir, tres posibilidades para evitar que esto suceda, para evitar que la sangre, como dicen, llegue al río.

La primera, paradójicamente, reside probablemente en Estados Unidos. Si el próximo Presidente de Estados Unidos, bien sea el senador Obama o bien el senador McCain, decide responder a los retos de su país frente a América Latina con inteligencia, con sensibilidad, con audacia, puede contribuir enormemente a que estos conflictos no se salgan de cauce y, al revés, que se mantengan al margen del crecimiento y de la democracia.

La segunda oportunidad consiste en un cambio en Cuba porque, no tiene sentido callarlo, buena parte de la polarización ideológica y política de la región, si no emana directamente de Cuba, tiene en ella un factor muy importante. Si los cambios en Cuba efectivamente se producen, y si se producen pronto, eso también puede contribuir enormemente a que los conflictos ya dejen de ser tan peligrosos.

Y por último, que ciertos países asuman su responsabilidad. Lo digo con tanta convicción, porque uno de los que no está asumiendo su responsabilidad es el mío; creo que países como México, Perú, Chile, España o Canadá, deben asumir una responsabilidad mayor para asegurar no que no haya conflictos, sino que esos conflictos no rebasen los límites impuestos por los instrumentos jurídicos internacionales y regionales; que no rebasen los límites del crecimiento económico y de la democracia representativa.

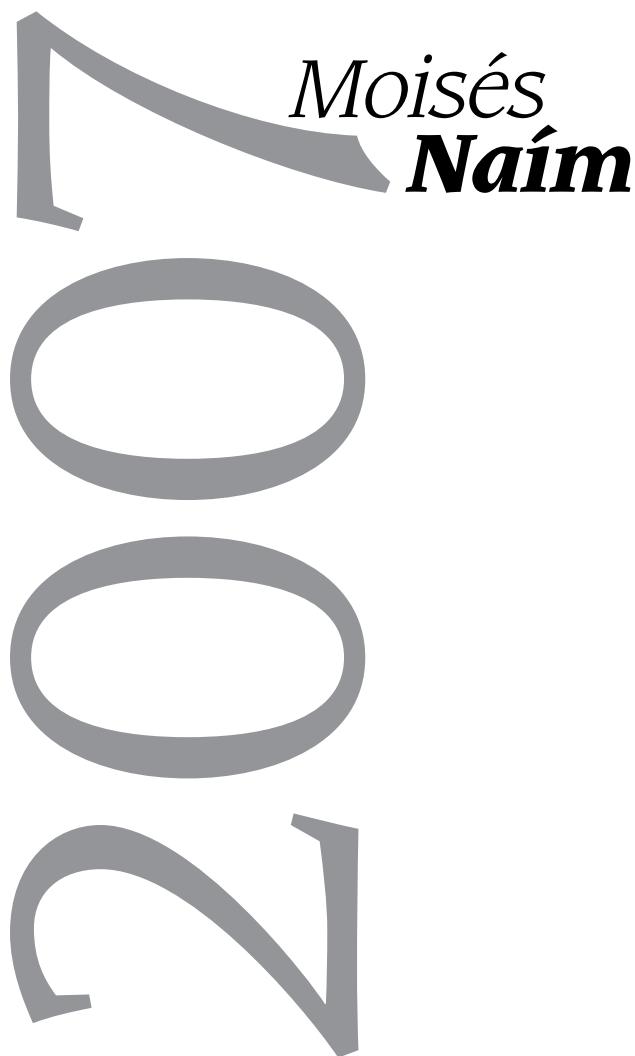
Países como España tienen una enorme responsabilidad en ello; creo que los españoles no han estado a la altura de ese reto por el momento; países como el mío tienen una enorme responsabilidad. También Chile, que tiene tras de sí una historia de éxito en los últimos 20 años, pero que casi tiene miedo de mostrar su éxito y cantarlo, como decimos en México.

Creo que si alguna o algunas de estas tres opciones se concretan -los cambios en Estados Unidos, los cambios en Cuba o que

los países que mencioné (México, Perú, Chile, España y Canadá) asuman sus responsabilidades-, entonces podremos evitar que los conflictos pongan en peligro los logros latinoamericanos.

Y terminaría diciendo que no son logros menores. Estamos cerca de poder esperar que dentro de unos 20 a 25 años, nuestros países finalmente dejen atrás por lo menos la pobreza extrema, por lo menos la pobreza de la mayoría de la población, y por lo menos una parte de la desigualdad lacerante que ha agobiado a América Latina desde tiempos inmemoriales. Estamos en el umbral de ese cambio; ojalá no lo echemos a perder.

*Estamos cerca de poder esperar que dentro de unos 20 a 25 años, nuestros países finalmente dejen atrás por lo menos la pobreza extrema, por lo menos la pobreza de la mayoría de la población, y por lo menos una parte de la desigualdad lacerante que ha agobiado a América Latina desde tiempos inmemoriales.*



## Las ideas más peligrosas del mundo

Moisés Naím

El economista venezolano Moisés Naím es director de Foreign Policy, revista que hoy circula en más de 160 países. Sus frecuentes artículos sobre temas de política y economía aparecen en medios impresos del mundo entero. Ha publicado ocho libros, incluyendo el muy sonado "Ilícito", sobre la expansión de la economía ilegal y la piratería, y es uno de los seis miembros del panel de expertos sobre economía mundial de la revista Time. A principios de los años 90 fue Ministro de Industria y Comercio de Venezuela, así como Director Ejecutivo del Banco Mundial y Director de los Programas sobre Reformas Económicas del Carnegie Endowment.

Hoy les vengo a hablar de ideas importantes, ideas que afectan decisiones, actuaciones, políticas públicas y que cambian países para bien y para mal. Mientras más pasa el tiempo más me convenzo que son las ideas las que definen la prosperidad de un país. Por supuesto que los recursos, la historia, la geografía, el clima, la geología, los líderes y en gran medida la suerte, también definen la prosperidad y la riqueza de un país, pero estoy convencido que no hay nada más importante que las ideas.

He visto con perplejidad cómo hay países que parecen magnetos que atraen buenas ideas y hay países donde ideas que no son tan buenas se hacen populares con cierta frecuencia y cierta facilidad. Así que una de mis primeras propuestas para ustedes es que la popularidad de una idea, aún a nivel mundial, no garantiza su calidad. Hay ideas muy populares en muchas partes que no necesariamente son buenas ideas. Piensen nada más en el comunismo; hay libros que documentan que el siglo XX fue uno de los siglos más sangrientos de la historia de la humanidad y que

dentro de esa actividad de muerte, de genocidios, de guerras, el comunismo tuvo un rol fundamental. De hecho, es probable que Stalin y los líderes de la Unión Soviética sean culpables de más muertes que el mismo Adolfo Hitler, así que no es necesario elaborar mucho el por qué ideas que pueden ser muy malas pueden llegar a ser muy populares.

No les voy a hablar de Venezuela, pues los expertos sobre Venezuela son ustedes. Lo único que espero es que algunas de las ideas sobre las que voy a hablar, ustedes las reconozcan y las apliquen a sus circunstancias.

La primera es una idea muy común, y es que el poder en el mundo se está concentrando; el poder económico, el poder político, el poder militar se está concentrando. La segunda es que la desigualdad económica en el mundo está aumentando. La tercera es que la corrupción es el principal obstáculo del progreso de los pueblos. La cuarta es que las altas tasas de criminalidad dependen del desempleo y de la pobreza. La quinta es que el terrorismo, en particular el terrorismo suicida islámico, es la fuerza más potente que está rediseñando la política y la economía mundial; y la sexta es que la humanidad hoy en día está peor que nunca.

Voy a argumentar que todas y cada una de estas ideas son falsas, son malas ideas y conducen a políticas públicas que empeoran la situación. Déjenme comenzar con la primera, la idea de que el poder político, el poder económico, cultural, etc., se está concentrando. Es una idea muy común y por supuesto hay evidencias. Una de ellas son los Estados Unidos, el gran imperio que concentra un poder militar como nunca antes lo hubo en la historia de la humanidad, cuyo presupuesto militar excede por sí sólo el presupuesto militar de todos los demás países del mundo puestos juntos, que tiene tecnologías y capacidades militares sin precedentes en la historia de la humanidad y sin paralelos en el

mundo de hoy. También las grandes empresas, esos monstruos gigantescos globales en todos los ámbitos, en el financiero, en el de la distribución; piensen en los Walmart del mundo, en las grandes corporaciones mediáticas, en las grandes empresas petroleras mundiales, etc. Entonces, allí está la idea de que también a nivel empresarial hay una mayor concentración de poder.

Sin embargo, estoy convencido de que la principal característica de esta era no es la concentración de poder, sino la diseminación de poder. Creo que estamos viviendo en un mundo donde el poder es más difícil de retener, es más difícil de proyectar y de utilizar, y es más frecuentemente cuestionado y desplazado por nuevos jugadores que entran jugando con reglas diferentes.

También creo que eso está pasando en todas y cada una de las actividades humanas, desde el deporte hasta la ciencia, desde el sector privado empresarial hasta la religión organizada, desde los sindicatos hasta las universidades, desde los medios de comunicación hasta los países y los partidos políticos. Estamos en un mundo que se caracteriza por un choque entre lo que yo he llamado los megapoderes y las micropotencias; megapoderes que son tradicionales, organizados, establecidos, pero que se ven crecientemente coartados en su capacidad de ejercer poder por micropotencias

*Sin embargo, estoy convencido de que la principal característica de esta era no es la concentración de poder, sino la diseminación de poder. Creo que estamos viviendo en un mundo donde el poder es más difícil de retener, es más difícil de proyectar y de utilizar, y es más frecuentemente cuestionado y desplazado por nuevos jugadores que entran jugando con reglas diferentes.*

recién llegadas, o llegadas desde hace muy poco, que no necesariamente las desplazan completamente, sino que coartan su capacidad de ejercer poder.

Piensen por ejemplo en los Estados Unidos y su poder militar. ¿Pero, contra quién está perdiendo los Estados Unidos su guerra en Irak? Lo está perdiendo contra un grupo mucho menos desarrollado tecnológicamente, peor armado, menos organizado, probablemente hasta económicamente menos dotado, una combinación de insurrectos nacionalistas con fanáticos religiosos, con guerrilleros financiados por potencias y países cercanos, y sin uniformes y sin cadenas de mando conocidas, y sin tecnología demasiado sofisticada.

Otro ejército de gran prestigio mundial es el ejército israelí; piensen contra quién perdió o casi perdió el ejército israelí una guerra en el sur del Líbano hace poco. Contra unos insurrectos de Hezbolá que también tenían grandes brechas tecnológicas, financieras, de entrenamiento y de organización, enfrentados contra un ejército legendario por sus capacidades militares.

Piensen en el tema de la proliferación nuclear, donde hay esfuerzos inmensos por parte de los países que pertenecen al club nuclear por impedir que nuevos países adquieran poderío. Bueno, las crisis nucleares que tenemos hoy en día son con Corea del Norte y con Irán. El aumento de la probabilidad de que haya entes no gubernamentales capaces de tener una bomba atómica no vino de un país, de una nación Estado, sino de un ingeniero metalúrgico pakistaní que se llama Abdul Qadeer Khan, quien estaba a cargo de los esfuerzos de Pakistán por desarrollar su programa nuclear. Lo hizo con éxito y después en los años 90 se dedicó a venderle tecnología y materiales nucleares al mejor postor. El señor Kahn en los años 90 se privatizó, se globalizó y se comercializó de manera muy eficaz. Ese pequeño jugador del cual no muchos habíamos oído, terminó transformando el

mundo de manera irreversible y de nuevo las grandes potencias nucleares no tuvieron mucho que hacer al respecto.

Pero déjenme pasar del mundo de la guerra y la muerte al mundo de la cultura. Todos nosotros, o la mayoría de los aquí presentes, crecimos con la idea de que había una cosa que se llamaba la Enciclopedia Británica que se vendía en tomos y que uno la veía y se sentía muy culpable de no haber podido leer sino las tres primeras páginas. La Enciclopedia Británica fue creada en 1768, y fue uno de los grandes logros de la humanidad al intentar concentrar en todos esos tomos la mayoría del conocimiento acumulado por la humanidad.

Hoy en día, la Enciclopedia Británica, que es una mega potencia, ha sido completamente desplazada por un micro poder que es Wikipedia, una enciclopedia en la red con un modelo muy raro y extraordinariamente exitoso, en el cual quienes contribuyen no cobran, quienes corrigen tampoco cobran y quienes lo usan tampoco tienen nada que pagar. La Enciclopedia Británica está quebrada y fue desplazada de su negocio por este nuevo micro poder.

Piensen en nuevas tecnologías y en lo que organizaciones como Youtube le están haciendo a los medios de comunicación social. Piensen, por ejemplo, que cuando los directivos del New York Times se reunieron para decidir cuáles eran sus principales ventajas, amenazas y riesgos, decidieron que su principal competidor era Google; no el Washington Post ni otro periódico, y que en el futuro de quien ellos se tenían que preocupar porque los podía desplazar era ese motor de búsqueda que, para el momento, sólo tenía cinco años de existencia.

Sobre la idea de que el poder se está desconcentrando y se está diseminando, hay mucha evidencia en el mundo empresarial, y también hay evidencia estadística. En 1980 una empresa que estaba entre las veinte primeras en su sector, tenía un 20% de probabilidades

de no estar en esa categoría cinco años después. Hoy en día esa probabilidad es cercana al 50%. Si ustedes están en el tope de su industria, la probabilidad de que dentro de cinco años estén allí es mucho más baja; incluso es probable es que no existan.

El poder también está cambiando y está transformándose entre quienes manejan las empresas. Una encuesta en las 2.500 compañías más grandes del mundo indicó que hay una rotación de altos ejecutivos de alrededor del 60%. Si hacen el cálculo en gabinetes de ministros alrededor del mundo, el número es aún más alto. La rotación de líderes es muy alta; el líder que crea que porque está allí se va a quedar, es un líder equivocado. Por supuesto, en todo lo que estoy diciendo hay excepciones.

En el mundo político, por ejemplo, también se aprecia este patrón de diseminación del poder. Si ustedes ven las estadísticas electorales del mundo, lo que van a descubrir es que las victorias electorales por margen muy alto están desapareciendo. Tomen todas las elecciones competitivas, reales, que ha habido en el mundo desde 1980 hasta hoy y calculen cuál fue el margen de victoria del ganador, y van a ver que esos márgenes de victoria se han ido estrechando cada vez más y que lo normal en estos días es que sean muy, muy pequeños.

Claro que hay excepciones y hace poco vimos el caso de Sarkozy en Francia, pero la tendencia a largo plazo en el mundo es a que las victorias electorales se compriman. Eso lo que quiere decir es que se están fragmentando los sistemas políticos y que los presidentes ganan con mandatos electorales mucho más débiles.

Esta diseminación de poder, como ya dije, no sólo ocurre en el nivel político, militar o económico; también ocurre en la religión. El Vaticano está rápidamente perdiendo "participación de mercado". Por ejemplo, una de las religiones de mayor crecimiento en el mundo es el pentecostalismo. En muchos países de América

Latina las encuestas indican que hace diez o quince años la mayor parte de la gente se declaraba católica, apostólica y romana. Hoy en día, en muchos de estos países, una gran parte de la población se declara pentecontalista. Y hay todo tipo de nuevas formas de cristianismo que están desarrollándose. En África está ocurriendo hoy en día una gran batalla por las almas de los africanos en términos de su afiliación religiosa. Lo mismo está pasando con los sindicatos; en todas partes del mundo hay nuevos sindicatos cuestionando la estructura sindical tradicional.

En fin, una de las ideas es que hay que luchar contra el poder porque se está concentrando y es cada vez más grande y arraigado. Y bueno, no es cierto. Yo creo que la tendencia del poder en el mundo hoy en día, es a volverse cada vez más difícil de retener.

Una segunda idea, que es una mala idea pero que también tiene una popularidad resonante en muchos países, es que las organizaciones no gubernamentales son una mejor alternativa para la organización política de los pueblos que los partidos políticos; que las ONG son moralmente superiores a los partidos políticos, éticamente mejores, más eficaces y más inspiradoras. Es verdad que si uno le pregunta a un joven de 18 o 20 años: “¿Tú quisieras pertenecer a mi partido político?” o le dices: “¿Quieres meterte en una ONG que protege el medio ambiente?”, la probabilidad de que prefieran militar en un partido político es mucho menor que la de que participen en movimientos no gubernamentales muy orientados hacia temas concretos y específicos.

Esto fue en la década de los noventa muy malo para los partidos políticos y fue muy bueno para las ONG. A los partidos políticos les costó mucho encontrar ideologías que unificaran a la gente y que le dieran programas. Se corrompieron, perdieron contacto con sus votantes. En fin, es una historia sobre la cual en Venezuela tenemos una trayectoria lamentable. En cambio, las ONG tienen focos muy concentrados. No se tienen que preocupar de todo lo

que un partido político tiene que atender: políticas económicas y sociales, internacionales, militares, etc. En cambio, una ONG se puede dar el lujo de preocuparse sólo por un tema: la pobreza, la exclusión, el ambiente, etc. Y lo otro es que las ONG por vocación son no gubernamentales, mientras que los partidos políticos son gubernamentales. El propósito de un partido político es ser gobierno y ser gobierno en esta era es muy difícil; gobernar suele significar fracasar en la mayoría de los países, mientras que criticar muchas veces es triunfar desde el punto de vista político. Gobernar nuestros países, todos nuestros países, en este contexto de diseminación de poder, de volatilidad económica, de globalización, no es fácil. Las expectativas de la gente crecen a velocidades inmensas y las capacidades de gobiernos para satisfacer estas expectativas crecen a velocidades menores, y ahí se producen brechas que hacen que inevitablemente los gobernantes y los partidos se desprestigien.

*... es una idea peligrosísima creer que uno puede tener democracia sin partidos políticos, o que la sociedad civil, las organizaciones de vecinos, las sociedades intermedias, las cooperativas, los colectivos, y toda esa nueva nomenclatura que existe, los pueda reemplazar. Una sociedad superior es una sociedad que tiene partidos políticos, que tiene varios, que los tiene diferentes, con diferentes propuestas ideológicas, y que tienen una rivalidad activa en el mundo de las ideas...*

Sin embargo, y a pesar de todo esto, es una idea peligrosísima creer que uno puede tener democracia sin partidos políticos, o que la sociedad civil, las organizaciones de vecinos, las sociedades intermedias, las cooperativas, los colectivos, y

toda esa nueva nomenclatura que existe, los pueda reemplazar. Una sociedad superior es una sociedad que tiene partidos políticos, que tiene varios, que los tiene diferentes, con diferentes propuestas ideológicas, y que tienen una rivalidad activa en el mundo de las ideas y en el mundo del reclutamiento de la sociedad. Y eso no lo puede ofrecer la sociedad civil. Eso sólo lo puede ofrecer un partido político. Y el desprecio de los partidos políticos en el mundo es un problema que puede también contribuir a la inestabilidad.

Otro tema que sorprende a muchos es el tema de la desigualdad económica; la idea de que la desigualdad económica en el mundo está aumentando. Eso es mentira. La desigualdad en el mundo, la desigualdad económica, ha sido siempre muy, muy, alta, y en algunas partes como América Latina es la más alta del mundo. Es decir, no hay duda que la desigualdad es alta e inaceptable. Lo que no es cierto es que ha aumentado mucho en los últimos años. De hecho, en América Latina ha disminuido, esencialmente porque ha disminuido en Brasil.

*... no hay duda que la desigualdad es alta e inaceptable. Lo que no es cierto es que ha aumentado mucho en los últimos años. De hecho, en América Latina ha disminuido...*

Una de las conclusiones centrales del último estudio que hizo sobre el tema el Banco Mundial, es que desde la Segunda Guerra Mundial la desigualdad del mundo ha disminuido inmensamente. Eso choca contra lo que uno oye todos los días: que ha empeorado, que el mundo se ha hecho más desigual. Hay una gran desproporción entre la alarma que hay y la realidad estadística. La alarma es justificada. Lo que pasa es que ahora se conoce la desigualdad. En algunas partes sí ha aumentado y esas son partes que tienen una capacidad para exportar sus ansiedades

al resto del mundo. Y me refiero a los Estados Unidos, donde ha aumentado la desigualdad estadísticamente. Por lo tanto, la desigualdad se ha convertido en una preocupación muy importante de los Estados Unidos, y de hecho va a formar parte central del debate electoral. Y esa ansiedad la están exportando a otras partes del mundo; a partes del mundo que ya tienen niveles de desigualdad muy altos.

Eso está bien. Es decir, la coexistencia pacífica con la desigualdad, como la que tuvimos en Venezuela durante mucho tiempo, es una cosa inaceptable. Es muy bueno que ya el mundo no tolere la desigualdad. Lo malo es que los instrumentos que se utilizan para luchar contra la desigualdad, normalmente terminan creando más desigualdad. Los países que se energizan mucho y que quieren resolver los problemas de desigualdad de manera muy rápida, inevitablemente terminan con políticas públicas en el área del mercado de trabajo, en el área financiera, que lo que hacen es agravar la desigualdad y hacer que algunos se enriquezcan mucho más rápidamente que otros. Terminan logrando lo contrario de lo que aspiraban.

Y esto me lleva a la próxima idea que ha tomado enorme auge en el mundo. Y es que la corrupción ha aumentado y es el mayor obstáculo del desarrollo. Lo primero que hay que decir es que no hay duda que la corrupción es un problema y es un cáncer importantísimo. Lo que es muy interesante es que hace 10 años ese cáncer se volvió una obsesión en las conversaciones nacionales, y excluyó casi toda otra discusión sobre cuáles son los males que aquejan a un país y cuáles son los obstáculos que impiden que progrese.

De hecho, la corrupción se transformó en una obsesión, se transformó en el diagnóstico universal, se transformó también en el principal instrumento de lucha política. Pregúntenle a cualquiera, ¿cuál es el problema de tu país?, no importa que sea Japón,

Alemania o Italia, y no estoy hablando de Kenya ni Uganda. Estoy hablando de países desarrollados. Pregúntenlo y van a decir que es la corrupción. La corrupción, como dije, se ha transformado en el gran diagnóstico mundial acerca de qué es lo que impide el progreso, pero también en algunos países se ha transformado en la principal arma de lucha política. Antes los debates tenían contenidos ideológicos, programáticos y de propuestas; ahora es simplemente tratar de buscar quién es el menos corrupto y tratar de acusar y de hecho acusar en la lucha electoral a los demás de corruptos. Es esa dinámica la que hace que la lucha contra la corrupción cree más corrupción y debilite la democracia.

De hecho, en esta guerra contra la corrupción a nivel mundial que estalló durante comienzos de los años noventa, si ustedes hacen la metáfora con el cáncer, van a descubrir que la medicina tiene dolorosísimos y muy fuertes efectos colaterales y que no ha curado ni un solo paciente. Entre los efectos colaterales de la lucha contra la corrupción están Berlusconi, Putin, Ahmadineyad y otros. Esos fueron candidatos elegidos porque prometieron luchar contra la pobreza, candidatos cuya plataforma central electoral era “elíjame a mí porque yo soy quien va a resolver este problema que tenemos nosotros con la corrupción”. El hecho concreto es que en cada uno de sus países la corrupción es hoy reconocidamente mayor que la que había cuando ellos tomaron el poder.

De hecho, la guerra contra la corrupción de la manera como está planteada, que es la búsqueda del proverbial hombre honesto, lo que hace es debilitar la democracia y aumentar la corrupción. Claro que hay que luchar contra la corrupción, pero la manera como hay que luchar es añadiendo transparencia, eliminando taquillas, quitándole a funcionarios públicos la discreción de hacerse muy ricos si deciden sí o si deciden no. En la medida que haya muchos funcionarios tomando decisiones que alteran la fortuna de otros, esos funcionarios tendrán tentaciones inimaginables.

*Gobiernos que sean sinceros en la lucha contra la corrupción, no tienen que preocuparse tanto por hacer denuncias morales, tienen más bien que preocuparse por dar información a la ciudadanía de cómo se está gastando el dinero y eliminar las taquillas donde tienen que ir los ciudadanos a pedir permiso de funcionarios arbitrarios y no bien controlados*

otro problema muy importante que también está siendo discutido en términos moralistas, y que son las tasas de criminalidad.

En el mundo hay una pandemia mucho más grave que la gripe aviar, que desde hace cinco años ha tenido 142 víctimas. En ese mismo período, los muertos asesinados en sus casas, en las calles del mundo, se cuentan por millones. Los índices de criminalidad están aumentando. Es decir, el crimen callejero, los secuestros, los atracos, los robos son una pandemia; que después que había venido declinando en algunos lugares en los años 90, ahora ha aumentado notablemente en Estados Unidos y en Europa.

La respuesta es que esos índices de criminalidad son simplemente producto de la pobreza, que los pobres son ladrones,

Gobiernos que sean sinceros en la lucha contra la corrupción, no tienen que preocuparse tanto por hacer denuncias morales, tienen más bien que preocuparse por dar información a la ciudadanía de cómo se está gastando el dinero y eliminar las taquillas donde tienen que ir los ciudadanos a pedir permiso de funcionarios arbitrarios y no bien controlados. Este es un tema mundial, lo hemos visto en muchas partes y va a continuar estando con nosotros porque la corrupción sigue allí, sigue siendo un problema y la tentación sigue siendo luchar contra ella a través de mecanismos moralistas de denuncias, lo cual lleva a

criminales y que la manera como eso se resuelve es dando puestos de trabajo, haciendo que la gente no sea pobre. Sabemos que eso no es cierto, sabemos que hay países muy pobres con tasas de criminalidad muy inferiores a las de países más ricos. Sabemos que los países cambian y que no es necesariamente cierto y de hecho es una idea peligrosísima la de creer que no hay que hacer nada contra la criminalidad hasta que no se alivie la situación social que la genera. Lo que sí sabemos es que los índices de criminalidad están muy asociados con una gran concentración de varones entre 18 y 30 años donde hay armas fácilmente obtenibles y donde hay drogas. Quiteles eso y van a encontrar que los índices bajan, aumenten el gasto eficaz en seguridad ciudadana y los índices bajarán.

Es decir, éste es un problema que tiene maneras de ser aliviado a través de la política pública y que una mala idea es decir: voy a esperar a que haya más empleo, que haya más crecimiento. Eso no conviene porque, además, como saben los expertos, una vez que se arraiga la conducta y las organizaciones criminales, es muy difícil desarraigarlas; pues se establecen como formas de vida.

Mi penúltima afirmación de una idea mala y peligrosa, se refiere a que la amenaza más importante del mundo hoy en día es el terrorismo islámico, especialmente los terroristas suicidas. Yo creo que la amenaza más grande que está reconfigurando el mundo de manera importantísima y muchas veces secreta, es el comercio ilegal de todo tipo de cosas, desde drogas hasta personas, armas, seres humanos,

*...la amenaza más grande que está reconfigurando el mundo de manera importantísima y muchas veces secreta, es el comercio ilegal de todo tipo de cosas, desde drogas hasta personas, armas, seres humanos, productos copiados, dinero, etc.*

productos copiados, dinero, etc. Aquí sí me voy a permitir hacer una referencia a Venezuela, y es que a mí me ha impresionado mucho como el país se ha transformado en un centro muy importante de este tipo de actividades.

Venezuela es un lugar muy atractivo para este negocio. Si lo tuvieran que organizar pensando dónde hay una localización geográfica atractiva, dónde es fácil importar y exportar, dónde son las fronteras fáciles de traspasar, dónde el sistema judicial, el sistema militar y otras condiciones son fluidas, pues este es un país dentro de la lista que manejaría un inversionista que busca dónde operar. Venezuela es uno de los países principales del mundo en el tráfico de seres humanos; en Venezuela ha aumentado significativamente el tráfico de drogas y es un epicentro importante de lavado de dinero. No hay ninguna fuerza con más potencia para transformar el mundo hoy en día, y de hecho lo está haciendo, que las redes que están traficando con todo este tipo de cosas.

A pesar de todo lo que dije, el mundo hoy en día está mejor que nunca, y esto no es un juicio ni es un optimismo ingenuo; son los números.

El periódico El País, de Madrid, cumplió treinta años y me pidió que escribiera un ensayo acerca de cómo había cambiado el mundo desde que fue creado hasta este aniversario. Entonces me dediqué a buscar todos los números para comparar cómo estaba el mundo antes y después. Y cuando escribí decidí que el título de ese artículo sería: "Nostalgia por un Mundo Peor". Uno siempre dice que todo tiempo pasado fue mejor y hay nostalgia por el pasado; sin embargo, en su mayor parte el mundo era peor para el habitante promedio de la humanidad. Hoy en día el mundo es mucho mejor de lo que era hace treinta años, y escogen el indicador que ustedes quieran para juzgarlo.

En cinco años el mundo ha tenido el mayor crecimiento económico en más de medio siglo, y se estima que sea más rápido el crecimiento económico entre el 2006 y el 2030 que entre el 80 y el 2005. El comercio se triplicó. El número de pobres en el mundo ha disminuido. Hoy la gente que va a dormir con hambre es menos. El ingreso per cápita en el mundo va a converger, está convergiendo. El número de gente en pobreza crítica en el año 50 componía el 63% de la humanidad; en el 80 era el 35%; en el 99 era el 12% y este año vamos a estar por primera vez en menos del 10%. Eso no quiere decir que en algunos países no haya aumentado; estoy hablando de tendencias mundiales y por supuesto hay países que no les ha ido bien.

La esperanza de vida a mediados de los años 70 era de 72 años en los países ricos y 59 años en los países pobres; hoy en día es de 74 años en los países ricos y 62 en los países pobres; o sea, la gente está viviendo más. La gente que consumía menos de 2.000 calorías al día, en los años 60 era 56% de la humanidad; hoy es menos de 10% y se espera que en cinco años llegue casi a 0. El hambre como tema central de la humanidad va a ser un tema menor frente a lo que ha sido hasta ahora, y no es que va a desaparecer ni mucho menos, pero va a ser menor.

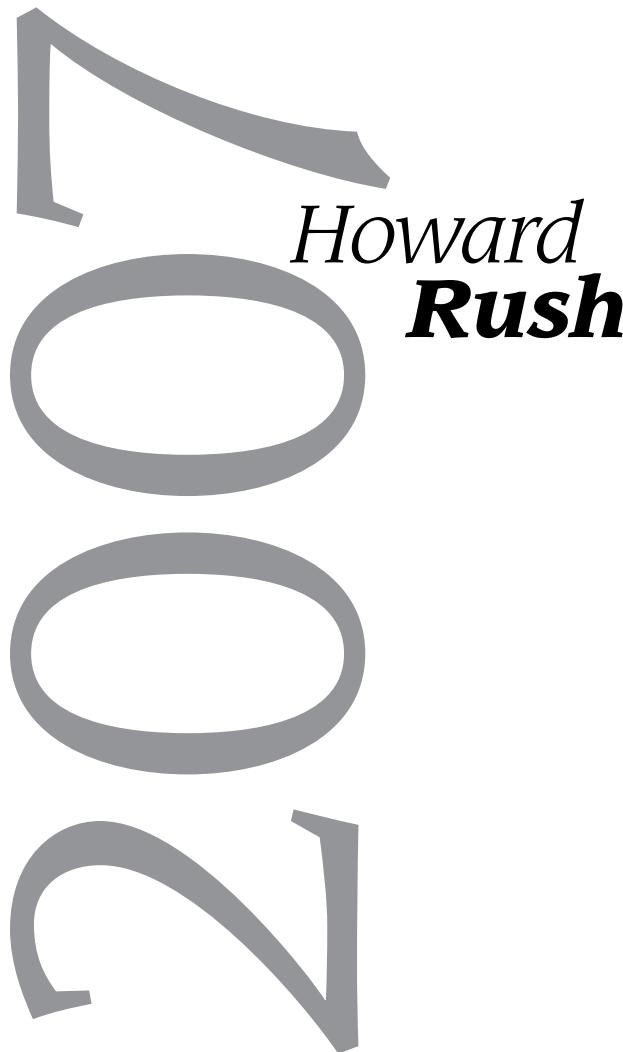
50% de la humanidad no sabía leer y escribir en los años 50; hoy es 19% y las mujeres están entre las más beneficiadas por este cambio.

El número de niños obligados a trabajar también disminuyó y uno de los datos más sorprendentes es que los indicadores de inteligencia en el mundo también han mejorado. Tenemos un mundo más inteligente, mejor nutrido, menos analfabeto, menos pobre. Todo esto con inmensos cambios políticos, donde el Muro de Berlín cayó y el comunismo colapsó sin haberse disparado un tiro, donde China surge y se integra al mundo de una manera inusitada, etc. Hay buenas noticias en muchas partes.

*Tenemos un mundo más inteligente, mejor nutrido, menos analfabeto, menos pobre. Todo esto con inmensos cambios políticos, donde el Muro de Berlín cayó y el comunismo colapsó sin haberse disparado un tiro, donde China surge y se integra al mundo de una manera inusitada...*

Por supuesto que hay una larga lista de malas noticias y de temas muy preocupantes que ya mencioné, pero el tema central de este último punto es que los países cambian, que sí es posible mejorar, que están disponibles las ideas, las tecnologías y las formas de hacer las cosas, y que ningún país está condenado a siempre perder el tren del progreso.





## **Optimizando el poder de las ideas**

*Howard Rush*

El psicólogo británico Howard Rush trabaja en políticas de ciencia y tecnología desde 1974. Es miembro fundador del Centre for Research in Innovation Management (CENTRIM) de la Universidad de Brighton. Desde allí ha liderado diversos proyectos de investigación y acción en el campo de la gerencia de la innovación, con énfasis en el impacto socio-económico de las nuevas tecnologías. Se ha desempeñado como asesor de políticas públicas de diversos gobiernos, incluyendo al británico, y ha sido consultor del Banco Mundial y de Naciones Unidas.

A mediados de los 80 y en los 90, yo era un regular visitante de este hermoso país. Y no me había dado cuenta de todo lo que había transcurrido desde mi última visita hasta tanto fui a abrir la gaveta de mi escritorio en donde tengo mis divisas extranjeras, y me he encontrado con este billete de 100 bolívares. Estoy sumamente desalentado al saber que no tengo cómo gastarlo. Así es que lo voy a poner en subasta y ustedes dirán si yo obtengo algún tipo de rédito sobre mi inversión inicial.

Una de las medidas que utilizan los estudiantes de lingüística en sus estudios sobre la dinámica y las propiedades eternamente cambiantes del idioma, es la frecuencia en el uso de las palabras. Y durante los últimos años, ciertamente en la última década, la utilización de la palabra innovación ha aumentado de manera exponencial, aún cuando, como muchas palabras y conceptos, la innovación puede significar algo diferente para diferentes personas. La verdad es que como consumidores, aquellos de nosotros que tenemos suficientes ingresos, que podemos mirar más allá de las necesidades básicas, tenemos una serie de expectativas referentes a la innovación.

En los negocios, particularmente en este ambiente crecientemente globalizado, todo, desde los productos que ofrecemos, el proceso para fabricarlos, la forma como nos comunicamos en el mercado, y hasta el modelo mental subyacente de las organizaciones, está motivado y controlado por la innovación como una realidad inevitable.

Es aceptado que virtualmente todo el crecimiento económico que ha ocurrido desde el siglo XVIII es atribuible a la innovación. Como hoy tenemos un campo académico para la innovación, sabemos que aquellas personas que pueden utilizar la innovación para diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia, en promedio tienen el doble de probabilidad de ser rentables independientemente del tamaño de la empresa o el sector en el cual están insertados. La innovación puede tener algunas consecuencias inesperadas, sean éstas sociales o ambientales que no anticipamos, que no calculamos, no entendimos o simplemente no nos preocuparon. Sabemos también que los problemas que enfrentamos hoy no podrán ser resueltos sin que la innovación desempeñe un rol fundamental.

Mi charla es sobre ciertas ideas y conceptos que nosotros hemos desarrollado en el proceso de gerenciar la innovación y, más importante, las destrezas y formas de pensar para que los individuos puedan ser exitosos. Ahora, antes de continuar en mi descripción sobre la clave de las capacidades de innovación, quisiera hablarles un poco sobre mí y sobre mi organización Centrim.

Centrim es el Centro de Gerencia de la Investigación e Innovación de la Universidad de Brighton. Tenemos la masa crítica más extensa de investigadores y ejecutores en innovación. Es un grupo académico de investigación, pero tenemos mucha participación en proyectos de acción ya que la filosofía subyacente, lo que hacemos, es lo que denominamos cerrar el círculo entre la academia, la universidad y la industria. Nuestra investigación colabora

mucho con las empresas, tanto en el Reino Unido como fuera de él. El tipo de trabajo que hacemos es lo que llamamos investigación activa. No es un grupo académico que simplemente se mantiene a distancia para ver lo que ocurre, sino que nosotros vamos al campo para poner a prueba junto con las empresas distintas ideas de gerencia sobre cómo administrar la innovación. Además del producto académico -conferencias, libros, etc.-, insistimos en que todos nuestros proyectos también tengan resultados que sean de utilidad para la gente en el gobierno o en la industria.

Si visitan nuestra página Web encontrarán una gama de herramientas de gerencia técnica y redes de aprendizaje que hemos diseñado, precisamente para utilizar en la industria.

¿Qué quiero decir con innovación? Frecuentemente, la gente equivocadamente considera que innovación es creatividad. La creatividad ciertamente es una parte importante de la innovación, pero la innovación es mucho más que lo creativo. Innovación es el proceso de traducir la idea en algo que sea útil y utilizado, sea esto un producto, un servicio o un concepto.

Para los gerentes innovación significa optimizar los beneficios potenciales que tiene una idea. Esa idea quizás sea excepcionalmente creativa o puede ser una que ya se conocía, pero que es novedosa para el ambiente específico o aplicación en su empresa.

*Frecuentemente, la gente equivocadamente considera que innovación es creatividad. La creatividad ciertamente es una parte importante de la innovación, pero la innovación es mucho más que lo creativo. Innovación es el proceso de traducir la idea en algo que sea útil y utilizado, sea esto un producto, un servicio o un concepto*

En términos generales podemos dividir la innovación en “hacerlo mejor” y “hacerlo diferente”. Hacerlo mejor generalmente significa mejorías crecientes en un área familiar. El ejemplo primordial de esto sería Toyota, dedicada a la producción de vehículos automotores. Ellos se empeñan en lograrlo a través de miles de innovaciones crecientemente mejoradas que provienen principalmente de la planta de ensamblaje en lugar de los laboratorios de investigación. Hacerlo diferente significa innovar en un área que nos es nueva. Tenemos muchos ejemplos de esto, como por ejemplo el banco en línea, empresas como Apple y Zara, para mencionar algunas. Adicionalmente, hay un tipo de innovación radical, desorganizadora y discontinua.

Me propongo reflexionar aquí sobre si la innovación de cualquiera de estos tres tipos, puede realmente manejarse y cuál es el rol del gerente de innovación para optimizar la potencia de las nuevas ideas. Antes quiero hacer hincapié en que al hablar del manejo de la innovación no me refiero simplemente al rol de quien encabeza el laboratorio de investigación y desarrollo. Desafortunadamente, en muchos países, particularmente en el Reino Unido, que es un excelente ejemplo, se hace hincapié todavía en la investigación y desarrollo tradicional. Esta fijación proviene de una preocupación del Reino Unido por incrementar el desempeño en las matrices tradicionales de investigación y desarrollo.

Les menciono la fijación del Reino Unido sobre las formas tradicionales para medir la innovación, como una alerta para que no caigan en la misma trampa. No es sorprendente que los políticos en el Reino Unido expresen mucha preocupación por un mal desempeño en el gasto que se hace en investigación y desarrollo. Como resultado, toda innovación que introducimos incluye créditos e incentivos tributarios, apoyo para la tecnología de información en las empresas, etc. Todas estas son iniciativas diseñadas para reducir la brecha en las estadísticas o lo que se ha

conocido como la paradoja del Reino Unido: el país sigue siendo la quinta economía del mundo a pesar de su pésima estadística en investigación y desarrollo.

Lo que ocurre es que una cantidad enorme de actividad innovadora no se incluye en la estadística oficial. Es lo que hoy denominamos innovación escondida. Hay sectores donde la investigación y el desarrollo no se mide. Los servicios financieros, por ejemplo, en la economía globalizada son uno de los más innovadores, pero no hay estadísticas al respecto. Y existen áreas en las cuales la investigación y el desarrollo no están totalmente considerados, como en la industria petrolera en donde gran parte de la innovación ocurre en la fase de exploración de los proyectos.

*Lo que ocurre es que una cantidad enorme de actividad innovadora no se incluye en la estadística oficial. Es lo que hoy denominamos innovación escondida*

Así es que en términos de política, nosotros en el Reino Unido hemos estado buscando en el lugar equivocado desde hace mucho tiempo, mientras que lo que realmente está ocurriendo es un gran impacto de la innovación sobre el desempeño económico. El potencial de la innovación está alrededor nuestro si se maneja y se nutre adecuadamente. Yo he estado leyendo el artículo 42 de su Ley sobre la Ciencia, Tecnología e Innovación, y la flexibilidad que está incluida en esta ley parece indicar una comprensión mucho más profunda sobre la innovación y su naturaleza real que la que tenemos en el Reino Unido. Espero ver la aplicación de esta energía innovadora acá en Venezuela, sin embargo, para que ocurra creo que todos tenemos que tener una comprensión profunda no sólo de qué es la innovación sino de cuál es el rol del gerente de innovación.

*El gerente o gerentes de innovación construyen, liberan y canalizan la capacidad de la organización para innovar; proporcionan inspiración, recursos, procesos, centralización de la opinión y empuje*

El gerente o gerentes de innovación construyen, liberan y canalizan la capacidad de la organización para innovar; proporcionan inspiración, recursos, procesos, centralización de la opinión y empuje; capacitan a otros para encontrar un gran número de ideas creadoras de valor y ponen en práctica las mejores. Nuestros estudios demuestran que la in-

novación requiere una capacidad organizativa específica que se refleja en la cultura, los sistemas y procesos de la empresa, al tiempo que requiere de individuos que tengan la forma de pensar y las destrezas que les permitan iniciar, administrar, conducir y sostener el proceso de innovación; la capacidad de desplazar ideas nuevas, nuevas para usted, y convertirlas en acciones.

Habiendo dicho que se puede administrar, debemos siempre recordar que la innovación es una forma muy especial del esfuerzo humano; no puede automatizarse, requiere pasión, foco, dedicación, trabajo en equipo y la disposición de que las cosas se realicen. La innovación no ocurre de por sí, requiere un tipo de gestión muy especial, pero creo que hoy tenemos la suficiente comprensión de las destrezas requeridas de este gerente, tal y como ocurre en la mayoría de las otras funciones de gerencia: ventas, operaciones, etc.

Para ilustrar mi señalamiento vamos a hacer un viaje innovador. Si ustedes por un minuto se imaginan una innovación en la que su empresa u organización haya estado involucrada, podrán conceptualizarlo como un proceso. Adquirieron una idea, pasó de “¿podríamos hacer esto?” a “vamos a hacer esto”. Encontraron energía, compromiso y recursos suficientes para que se hiciera y

luego disfrutar los beneficios. Esto ocurrió durante un tiempo y muy probablemente hubo muchos giros que no llegaron a verse inicialmente; fueron fortuitos, el proceso no fue muy organizado pero fue un proceso. Ver la innovación como un proceso ayuda, porque nos permite identificar claramente las destrezas específicas asociadas con una innovación exitosa.

Desde nuestra investigación hemos desarrollado un modelo de cinco fases que a diferencia de los clásicos modelos, no tiene que ver con puntos de decisión sino con destrezas y conductas. Usamos el modelo de fases innovadoras para aclarar cómo piensan, sienten, centran su opinión y actúan los gerentes durante este ciclo del proceso de innovación. Si bien la innovación es un proceso nosotros nos referimos al acto de desplazarnos fase a fase como un viaje, con las incertidumbres y sorpresas de viajar a través de un territorio inexplorado. Mientras una innovación pasa de una fase del viaje a otra, el gerente deberá cambiar su forma de pensar y sus capacidades y destrezas. El viaje tiene que ser inteligente y orgánico, probablemente incluya circuitos, viajes secundarios y muchos cambios de ruta y hasta de destino. El punto de partida del viaje es la intención estratégica y el punto final es el valor agregado.

La primera fase es la búsqueda que involucra el análisis y recopilación de ideas y oportunidades para la innovación; la segunda es la exploración, el examinar y poner a prueba las ideas para discernir cuál es su posible valor. La tercera es el compromiso y significa decisiones precisas de las personas que pueden hacer avanzar la idea. El llevarla a cabo es la fase práctica y desafiante, la cuarta, la de llevar adelante la innovación. Y finalmente, en quinto lugar, la optimización es la fase donde maximizamos el valor creado por la innovación y la experiencia del viaje innovador.

Con estas fases nosotros hemos podido identificar veinte equipos que se requieren para poder desarrollar la innovación. Para

ayudarnos a comprender cada una de las fases y sus requerimientos, hemos utilizado el concepto de avatar. En el mundo de hoy los avatares se asocian comúnmente con los personajes generados por la computadora en el mundo virtual, pero realmente son producto de la literatura en sánscrito, en donde eran vistos como guías para ayudarnos a encontrar el camino a un lugar o experiencia. Nuestros avatares representan el espíritu o esencia de esa experiencia en el viaje de innovación.

En la fase de búsqueda de ideas que satisfacen necesidades, responden a oportunidades o hacen avanzar las metas estratégicas de la organización, el espíritu guía o avatar para esta fase es el buscador. Su impulso es el descubrimiento, la creación, la comprensión, la percepción y el conocimiento. El buscador tiene una mente abierta y está dispuesto a ser sorprendido, busca tanto dentro de la organización como fuera, sabiendo que no todo el mundo tiene todas las respuestas y es mucho lo que se puede aprender.

El rol del buscador es encuadrar la consulta en función de las metas y necesidades estratégicas de la organización, colocando un marco o límites. Su trabajo es facilitar la creatividad ayudando y alentando al equipo a que piense de forma diferente, saliéndose de la manera como pensamos en la actualidad.

El buscador identifica y define oportunidades, caza y reúne datos relevantes, actúa de forma sistemática y ordenada. Adicionalmente, comprende el arte de escuchar, particularmente para dirigir a los usuarios, aquellos que tienen una visión clara del futuro y las personas que tienen ideas adelantadas o poco comunes.

Las características de su forma de pensar son la orientación hacia afuera, la curiosidad y una gran pasión.

El gerente de innovación o el buscador, necesita crear un ambiente en el cual se estimule a los demás y se sienta la libertad

para buscar y ofrecer ideas, tanto las propias como las existentes fuera de la organización. Pueden ser pequeñas ideas sobre mejorías o adiciones a productos, servicios o procesos actuales, o ideas radicales que cambien por completo el cuadro. A menudo se requiere el uso de abordajes sistemáticos y herramientas facilitadoras, las cuales pueden incluir una búsqueda futura o análisis de tendencias, un pronóstico tecnológico, una observación profunda del cliente y del usuario y sus conductas.

Para resumir este estadio, el gerente tiene que conducir y alentar a los demás a definir las oportunidades en la arena adecuada utilizando la observación sobre posibles necesidades, así como destacando las necesidades expresadas, pensando en posibles clientes más que en clientes existentes, viendo las tendencias en la tecnología y el cambio social, para ver qué es posible.

Y finalmente, el gerente de innovación en esta fase debe conducir el desarrollo y puesta en práctica de los procesos formales informales para buscar y reunir ideas específicas y oportunidades que encajen dentro del marco. Es un marco bastante amplio, porque en este estadio buscamos y reunimos el número de ideas apropiadas que sea posible en el tiempo que tenemos disponible; no es una etapa en donde vamos a criticar las ideas o empezar a ubicarlas, porque eso es lo que corresponde a la próxima fase que es la exploración.

En esa segunda fase las ideas y las oportunidades se organizan, se discuten, se analizan para comprenderlas a profundidad. Las ideas tienen que ser puestas a prueba para demostrar que son prácticas y garantizar, tanto como sea posible, que la innovación propuesta es la requerida por el posible cliente, tanto interno o externo, puesto que son sus percepciones las que determinarán si tienen o no valor. La esencia de esta fase es aprender.

Quienes conducen la iniciativa innovadora, tienen que comprender el potencial perenne de las ideas prometedoras, así como sus defectos, identificando fortalezas y debilidades, experimentando y filtrando para empezar a reducir el campo de forma que el esfuerzo de exploración se aplique en donde más probablemente nos dé un rédito atractivo sobre la inversión.

En este estadio nosotros empezamos a reducir la gama de ideas, sin necesariamente ir muy lejos, pues no podemos analizarlas todas. El avatar es el alquimista, el que busca el cambio de lo imperfecto a lo perfecto. El alquimista busca refinar ideas, investigarlas profundamente, seleccionando las prometedoras, experimentando para reducir el campo aún más, convalidando esas ideas con otras que tienen el conocimiento e interés adecuado, sea esto dentro o fuera de la empresa.

El gerente de innovación tiene que saber escuchar con respeto la opinión de otros, construyendo sobre las ideas, buscando su valor posible, organizándolas y conectándolas a las oportunidades. Las mejores ideas deben surgir a través de un proceso de debate constructivo, en el cual se someten a la reflexión crítica para ir sondeando y poniendo a prueba nuestra lógica y capacidad de suponer; en donde se examinan y comparan los pros y los contras. Como herramientas, el gerente de innovación puede incluir análisis comparativos, grupos focales, análisis, pruebas de concepto en experimentos y prototipos. Durante esta fase se muestra el fracaso rápido, el fracaso inteligente, que es bueno para el gerente pues conviene saber pronto que algo no funcionará y desplazar nuestra energía y recursos hacia opciones más prometedoras. Esa forma de pensar incluye trabajar sin cansancio, estar orientado hacia el descubrimiento, el escepticismo y la lógica.

Y aquí pasamos al estadio o fase del compromiso, en donde el énfasis pasa de “qué podríamos hacer” a “qué debemos hacer”. Aquí centramos la atención en tratar de encontrar a la gente

adecuada para que nos apoye. El avatar es el juez, que es justo pero claro, consulta con quienes son cruciales, decide qué ideas van a ir hacia adelante y cuáles van a ser rechazadas o puestas a un lado, tomando claras decisiones que se basan en el equilibrio de probabilidades cuando no se conocen todos los hechos.

Las actividades o destrezas del juez pueden incluir preparación y presentación de un caso empresarial, determinando costos y beneficios de cada idea. Cada idea tiene que tener un plan profundo de desarrollo; no es suficiente la discusión crítica y hablar sobre ello, se tiene que hacer evaluación de riesgo y ajustarse. Se necesita un proceso de decisión transparente, que debe ser aceptado por los accionistas de la empresa. Tienen que saber quiénes son esos accionistas y cómo piensan, pues tienen que poder influenciar a la gente que tiene los recursos que uno necesitará. La forma de pensar requerida en esta fase se caracteriza por la sabiduría, la prudencia, la capacidad de decisión y la audacia.

El gerente necesita asegurar que costos, beneficios y riesgos se presentan de forma equilibrada y que haya una clara visión del éxito. Una decisión transparente y audaz sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, tiene que poderse comunicar, identificando a la gente clave que participará en las decisiones y manejando con justicia y sensatez a aquellos cuyas ideas no se elegirán.

Finalmente, identificar y ganar los recursos necesarios para llevar a cabo el resultado deseado requerirá capacidad de influenciar, negociar y establecer redes, así como destrezas políticas.

En la fase de puesta en práctica el énfasis pasa a la ejecución; del qué al cómo. Todo tiene que ver en este caso con lograr las metas. El avatar en esta fase de puesta en práctica es el director. Al igual que cuando se dirige una actuación, el director garantiza que el guión se sigue, y abre camino para brillantes improvisaciones. Él

evita y protege los actores de cualquier interferencia o distracción y asegura que todos están listos para el estreno. Las actividades pueden incluir el construir equipos de alto desempeño, una revisión frecuente del proyecto, un flujo del trabajo bien coordinado y comunicaciones con el cliente. Aún cuando esta fase puede lucir como cualquier proceso de gerencia de proyectos, hay diferencias significativas. La mayoría de los grandes proyectos son tareas que tienen un alto grado de repetición. En tanto que en la innovación las tareas son siempre diferentes. Muchos asuntos inesperados surgirán. Se requiere aprendizaje continuo. El grado de planificación puede reducirse. La necesidad de agilidad aumenta. Y la capacidad de intervenir rápidamente cuando las cosas salen mal es fundamental. El director tiene que sostener a un equipo de alto desempeño, ágil y versátil, cuyos miembros deben estar centrados en la visión del éxito.

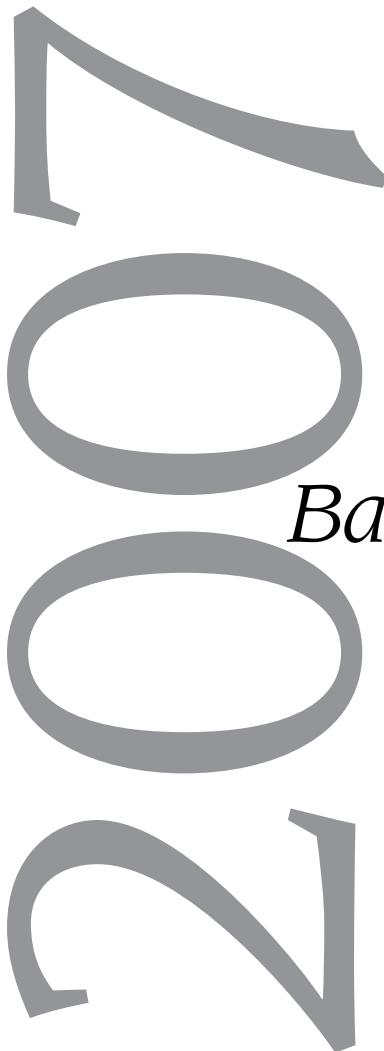
La quinta fase es optimizar, es maximizar los beneficios aumentando el grado al cual se han explotado plenamente las ideas. El avatar de esta optimización es el mago, quien se empeñará en sacar la mayoría de los conejos de su sombrero. El mago siempre está buscando aumentar los beneficios y valorar la innovación. Sus actividades pueden incluir llevar y dirigir evaluaciones estructuradas de costo-beneficio, vender los beneficios de la innovación, ser creativo con respecto a cómo puede explotarse la innovación mediante la identificación completa de nuevas aplicaciones, sacar lo máximo de una nueva idea y mejorar los procesos de innovación de la empresa mediante sesiones de aprendizaje y comunicación. Y finalmente, para el mago es importante la destreza de saber celebrar los logros asegurando que quienes participaron sean reconocidos.

Resumiendo, las actividades en esta fase incluyen evaluar los beneficios adicionales para el equipo, los clientes y la organización. Y el tipo de forma de pensar requerida por el mago implica optimismo, creatividad, capacidad empresarial y generosidad de

espíritu. Desafortunadamente ésta a menudo es la etapa que se realiza más deficientemente en el proceso de innovación.

He hablado sobre la forma de pensar y las conductas que necesitan los individuos para ser buenos gerentes de innovación. Este viaje innovador es lo central en lo que denominamos el espacio de oportunidad y la agenda innovadora. El espacio de oportunidad es lo que podríamos hacer y la agenda innovadora es lo queharemos. Y juntos formulañan lo que nosotros generalmente denominamos el meta-modelo para gerenciar la innovación.

Ahora bien, la gerencia de innovación es raramente fácil. Es muy probable que haya múltiples obstáculos en el camino. Si bien puede ser difícil el rol de la gerencia de innovación formal o informal, siempre es desafiante y sumamente interesante. Espero que desde hoy hasta mi próxima visita a Venezuela, ustedes hayan podido realizar toda una serie de viajes innovadores.



*Baltasar  
**Garzón***

## **Libertades y derechos humanos, empresariales y laborales**

*Baltasar Garzón*

Baltasar Garzón Real (España, 1955) es mundialmente conocido por su labor como magistrado de la Audiencia Nacional española desde 1988. Ha recibido múltiples reconocimientos, incluyendo más de 20 doctorados honoris causa. Cobró fama internacional al promover una orden de arresto contra el ex dictador chileno Augusto Pinochet, así como por abrir la posibilidad de levantar cargos de genocidio contra ex-funcionarios argentinos. Ha sido, además, un crítico tenaz de las actuaciones de EEUU a raíz de la Guerra de Irak. Más recientemente, volvió a la escena internacional a causa de sus investigaciones sobre los crímenes del periodo franquista en España, que le valieron el ser acusado de prevaricación.

La miseria en el mundo ha alcanzado cuotas alarmantes, quizás el nivel más preocupante de la historia humana. Más de diez millones de niños con menos de cinco años mueren anualmente de desnutrición, epidemias, contaminación de aguas, insalubridad, etc. Los 122 países del tercer mundo concentran el 85% de la población mundial, pero su participación en el comercio internacional sólo alcanza el 25%. Mil ochocientos millones de personas viven con menos de un dólar al día de renta y el 1% de los habitantes, los más ricos, generan tanto dinero como el 57% de las personas más pobres de la tierra.

Algún dato más. Hay 850 millones de adultos analfabetos y 325 millones de niños en edad escolar que no tienen posibilidad alguna de frecuentar la escuela. Enfermedades curables mataron en 2005 a 12 millones de personas, mientras tanto la rentabilidad de fondos propios de las 500 sociedades transnacionales más poderosas del mundo ha sido de un 15% anual desde el 2001

en Estados Unidos, de 12% en Francia, mientras la tasa de autofinanciación asciende al 130% en Japón, 115% en Estados Unidos y 110% en Alemania.

El subdesarrollo económico actúa sobre los seres humanos como una especie de prisión; los encierra en una existencia sin esperanzas, sin derechos, aunque a la vez su única esperanza se encuentra en la justicia. Distinto sería si ésta asumiera su papel de luchar por la dignidad humana, buscando distinguir, como decía Popper, lo verdadero de lo falso. Y también si los gobiernos democráticos asumieran el papel que les corresponde en ese combate que se centra, según las palabras de Octavio Paz, en luchar contra la corrupción, contra los monopolios, y favorecer

la aparición o vertebración de una clase media independiente del poder político.

*La lucha constante en defensa de los derechos*

*humanos es una necesidad, pero la necesidad en tiempos de paz y en tiempos de guerra debe comenzar por paliarse con pan, con vivienda estable, con salud y educación, en definitiva con dignidad, libertad y democracia, pero sin olvidos, porque como decía Bertolt Brecht, una papeleta electoral no da de comer al hambriento.*

La lucha constante en defensa de los derechos humanos es una necesidad, pero la necesidad en tiempos de paz y en tiempos de guerra debe comenzar por paliarse con pan, con vivienda estable, con salud y educación, en definitiva con dignidad, libertad y democracia, pero sin olvidos, porque como decía Bertolt Brecht, una papeleta electoral no da de comer al hambriento.

Vivimos, como alguien ha dicho, los tiempos de la vergüenza, del terror, de la corrupción o de la guerra, del olvido, de la

xenofobia, de las mordazas, de las mentiras. Por eso, generar un discurso sectario y excluyente para encadenar conciencias, sacralizar una tierra, reivindicar la exclusiva de la salvación, considerarse de esencia superior y heredero legítimo del patrimonio ajeno, o convertir en mesiánicas las empresas humanas, son algunas de las fuentes de la violencia que día a día atenazan a muchos pueblos y constituyen la peor solución de las posibles. La solución más factible, sin embargo, vendrá de la mano de la verdadera democracia, que dé vida a una sociedad firmemente cohesionada, con derechos y deberes definidos en justo equilibrio con las necesidades que ella precisa en su conjunto; es decir, debe consagrarse el principio de la no impunidad y de la igualdad. Una ley para todos, sin que nadie, como decía el maestro Víctor Hugo, esté por encima de la misma, una ley democrática y justa que controle y limite el ejercicio del poder.

Es tiempo de que la razón de la fuerza sea sustituida por la fuerza de la razón y de que el derecho tome cuerpo y despliegue su acción para conseguir una sociedad más igualitaria, más justa. El empuje hacia una igualdad cada vez mayor entre los hombres es, como ya observó en el siglo XIX Alexis de Tocqueville, irresistible. Cada superación de esta o aquella discriminación en función de la cual los hombres han sido divididos en superiores e inferiores, en dominadores y dominados, en ricos y pobres, en amos y esclavos, representa una etapa desde luego, como dice el filósofo Norberto Bobbio, no necesaria pero por lo menos posible del proceso de civilización, en el sentido de que el resultado debe ser la lucha clara y definitiva contra las tres fuentes principales de la desigualdad: la clase, la raza y el sexo.

De ahí que la gran lucha, el compromiso democrático, venga de la mano de la justicia y aparezca como uno de los grandes retos para la sociedad moderna. La credibilidad de un sistema radica en la existencia y realidad de los controles a los que se somete el poder. Quien más poder tiene debe ser el más controlado, ya

que al administrarlo o al desplegar la acción legislativa, sus detentadores deben ser conscientes de que son meros usuarios del mismo, en tanto que el pueblo al que sirven es su titular y ante él deben responder.

La sociedad actual y la del futuro, si queremos que resulte fortalecida, necesita de líderes cuya marca sea la ética y la responsabilidad para hacer real aquella necesidad de seguridad física y jurídica, apoyada en los valores básicos del Estado de Derecho que la defiende de las agresiones autoritarias, sean éstas internas o externas, y que la dotan de una fortaleza institucional indiscutible. La pregunta es qué podemos hacer cada uno de nosotros por nuestros respectivos países y no qué nos pueden dar ellos a nosotros, qué necesitan los ciudadanos y no cómo se les amenaza o engaña.

Han sido necesarias miles de masacres, genocidios, crímenes contra la humanidad, ataques terroristas, guerras, represiones brutales sobre millones de personas, así como la configuración

*Sea donde fuere el lugar en el que se produzca el ataque, es universal el daño, universales las víctimas y universal debe ser la respuesta en los diferentes ámbitos culturales, económicos, sociales, de la justicia*

donde fuere el lugar en el que se produzca el ataque, es universal el daño, universales las víctimas y universal debe ser la respuesta en los diferentes ámbitos culturales, económicos, sociales, de la justicia.

Lentamente estamos pasando de una sensibilidad epidémica a una sensibilidad de fondo, acorde con los graves momentos que estamos viviendo, tiempos en los que empieza a hacerse realidad el compromiso rebelde y democrático que reconstruirá el maltrecho edificio de la comunidad internacional, basado en la solidaridad y en la confianza entre los Estados.

En la defensa de los derechos humanos, todos debemos compartir el esfuerzo y desarrollar aquella parte del trabajo que nos corresponde, sin miedo y con energética decisión, porque ninguna sociedad se va a quebrantar por el hecho de que se aplique la ley y la justicia, como Cicerón hace miles de años dijera: "Seamos esclavos de la ley, porque ella nos hará libres".

Por el contrario, en palabras de Montesquieu: "Una injusticia hecha a uno solo es una amenaza para todos", o más próximamente Willy Brandt cuando decía: "Admitir la primera injusticia es abrirle la puerta a todas las que le siguen".

Es por ello que una sociedad constituida sobre la justicia, sobre la exigencia de responsabilidad y sobre la erradicación de la impunidad es una sociedad más libre, más democrática, y por ende, más firme en sus valores y aspiraciones, que protegerá más adecuadamente a sus componentes, sin que para ello tengan que disminuir las conquistas que integran los baluartes básicos de nuestros pueblos y que son los que a través del diálogo, del respeto y de la aproximación política y cultural, hacen que día a día,

*Es por ello que una sociedad constituida sobre la justicia, sobre la exigencia de responsabilidad y sobre la erradicación de la impunidad es una sociedad más libre, más democrática, y por ende, más firme en sus valores y aspiraciones*

construyamos el edificio común, en el que con todas las discrepancias que tenemos, nos integremos en un futuro de esperanza. En el desarrollo de esta nueva sociedad, en la que los conflictos globales, en especial las agresiones a la comunidad internacional o a las comunidades olvidadas son una realidad frente a la que nadie puede eludir su responsabilidad, los jueces debemos asumir un papel protagónico.

Los fenómenos del terrorismo, la delincuencia transnacional organizada, el narcotráfico, la inseguridad y delincuencia urbanas, la protección a las minorías, comunidades indígenas, la protección a las víctimas en general, el castigo firme y decidido de los comportamientos racistas y xenófobos, la persecución de la corrupción incluida la del propio sector judicial, la violación de los derechos fundamentales y entre los que ocupa un papel preponderante el respeto a la libertad de expresión y el derecho a recibir una información veraz, exigen jueces que asuman que sólo la función de ser la boca muda que aplica la ley, es algo que ya no está en las razonables actuaciones de los mismos. Los jueces debemos ser profesionales, dinámicos, científicamente preparados, responsables, de firmes convicciones democráticas, informados, y esencialmente independientes para de esa forma cumplir nuestro compromiso con la sociedad a la que servimos y a la cual debemos defender frente a aquellos poderes que se le enfrentan. Los jueces no somos meros medidores de normas en una democracia, ni podemos ser acólitos serviles del poder del equipo de turno. Los líderes políticos pasan, los pueblos permanecen y la justicia debe ser el reflejo democrático y valiente de los esfuerzos de esa sociedad por superar las mordazas con las que se le intenta sujetar o domesticar.

Ciertamente la libertad se siente amenazada en muchos lugares del mundo pero no tan sólo por la acción de las organizaciones mafiosas o terroristas o por dictadores inmorales o genocidas. Esto, diríamos, es lo normal. Sino también por aquellos que desde

el poder imponen un estado de cosas que resultan difícilmente aceptables en una democracia. Los discursos de estos sectores están llenos de citas y referencias a la libertad, a la democracia, a la justicia y a los derechos humanos, al flagelo del terrorismo o a la lucha contra la corrupción, pero son utilizados en forma recurrente como una especie de cortina de humo que oculta una realidad más atroz, más real, en la que el significado auténtico de aquellos conceptos se pierde. Estos nuevos césares no quieren saber nada de la opinión de sus compatriotas cuando se oponen a sus criterios o decisiones, toman éstas parcial y arbitrariamente, prescindiendo del interés de aquellos o incluso en contra del mismo y al margen de la legalidad o con una legalidad adormecida por la inacción de aquellos que deberían exigir su respeto y cumplimiento. Para adornar sus posiciones los intolerantes distorsionan el lenguaje o manipulan la comprensión de los problemas, substituyéndolos por tópicos vacíos de contenido. Como dice Berger: “¿Cuántos ciudadanos estadounidenses habrían dicho sí de haber sido consultados sobre la retirada del Acuerdo de Kyoto por parte de Estados Unidos, o sobre la retirada de la administración norteamericana de la firma del Estatuto de Roma por el que se creó la Corte Penal Internacional?” ¿Cuántos ciudadanos españoles habrían votado a favor de una intervención militar en Irak si se les hubiera consultado? o ¿cuántos ciudadanos venezolanos habrían votado por la desaparición de Radio Caracas Televisión?

Mientras tanto algunos líderes políticos siempre hablan en nombre del pueblo, incluso cuando el pueblo ha sido secuestrado en su soberanía y ha sido manipulado o engañado por decisiones como aquellas que tuvieron lugar en la denominada Cumbre de las Azores del 16 de marzo de 2003, fecha en la que se escenificó finalmente la invasión de Irak dando lugar o abriendo las puertas al infierno en el que más de 500 mil personas han perdido la vida.

Pero el pueblo antes sumiso hoy debe asumir su responsabilidad, la responsabilidad que le corresponde en esa fase tan

delicada de la historia de la humanidad en la que vivimos, fase en la que el miedo debe dar paso a la responsabilidad y al compromiso. La historia de estos años es paradigmática. Esta época contradictoria pasará y quedará en el recuerdo como aquella en la que la fuerza de unos pocos se impuso a la voluntad de muchos, pero también como la que dio lugar al despertar de una nueva conciencia en la opinión pública, que como dice José Saramago, se ha convertido en una potencia con la cual el poder tiene que contar; una potencia que no puede ser lisa y llanamente silenciada.

La discrepancia en el respeto mutuo da vida a la verdadera democracia. La represión del otro porque sus opiniones no nos gusten, conduce a la oscuridad de los intolerantes. La grandeza de la democracia es confrontar tu criterio con el del otro con el debate y en su caso aprovecharlo para hacer estado, pero no anularlo obviando todos los controles o aprovechando el poder conferido.

*La discrepancia en el  
respeto mutuo da vida a  
la verdadera democracia*

La participación de la sociedad civil, lejos de ser denostada debe de ser auspiciada y propiciada sin manipulación. Y ello exige un cambio en el modelo político de participación con

mayor presencia en las decisiones que tomen las instituciones para poder distinguir, como decía Popper, en todas partes lo verdadero de lo falso. Y en esta labor de denuncia y participación activa de la sociedad civil, debemos mostrarnos atentos con la libertad vigilada o manipulada, que a veces se propone desde el poder o desde otros sectores adictos al mismo.

Algunos medios de comunicación se han convertido en una especie de brigada más del regimiento, en portavoz del mismo. Pero no sólo para aquellos aspectos que son políticamente oportunos. Es decir, se necesitan medios pacificados o sumisos y acríticos con el poder, pero también eliminar o silenciar a los adversos. Frente a

esta realidad, sólo cabe poner en práctica el principio de la indignación activa exigiendo el derecho a recibir una información veraz, que junto con la libertad de expresión sea la medida y alcance de nuestros derechos. A veces me pregunto dónde estamos y hacia dónde vamos. Dudo que hoy día tengamos una idea general y clara en el mundo de cuál es el rumbo inmediato a seguir, ni cuál vaya a serlo a medio plazo. Tan sólo vivimos, o nos hacen vivir, la inmediatez impuesta por los acontecimientos. Una especie de sucesión vertiginosa de escenas que no te dejan pensar ni valorar lo que sucede. Pero quizás la secuencia de los hechos no sea tan casual como parece. Quizás haya un motor alimentado por múltiples generadores sociales, políticos o económicos.

En nombre de la libertad, queridos amigos, se mata, se secuestra, se invade un país, se asumen como daños colaterales los miles o cientos de miles de víctimas que se pueden producir, o se violan sistemáticamente los Derechos Humanos. Pero todo ello estará “justificado” porque se trata de una lucha por la liberación, por la recuperación de la dignidad de un pueblo, por la liberación del pueblo de la oligarquía económica, o para sacar al pueblo de la pobreza. Si bien, y al final, lo único que se persigue es el control político y económico con métodos expeditivos y en base a una especie de orgullo desmedido que se aproxima a una especie de poder sin límites por encima de cualquier control. La ausencia de límites

*En nombre de la libertad, queridos amigos, se mata, se secuestra, se invade un país, se asumen como daños colaterales los miles o cientos de miles de víctimas que se pueden producir, o se violan sistemáticamente los Derechos Humanos*

al poder, de límites a la voluntad del líder, es altamente peligrosa para la democracia, la libertad y la paz. Y sobre todo, genera espacios sin derecho o zonas libres de Derechos Humanos.

Pues bien, y por lo que a mí corresponde, en momentos como estos, es más necesario que nunca hacer una invocación al Poder Judicial independiente. Necesitamos una judicatura no sólo científicamente preparada, sino contaminada de sociedad, mezclada con la sociedad para que los jueces estén próximos a los problemas y los asuman como propios para resolverlos. El juez es el último garante de los derechos ciudadanos. Y debe ser el primero en defenderlos con imparcialidad, independencia y responsabilidad. A veces me pregunto si los jueces comprendemos realmente el auténtico sentido del concepto justicia. Y si somos conscientes del gran poder que nos otorgan las respectivas constituciones y las leyes. Y sobre todo me preocupa el hecho de que haya jueces que no siempre hacen buen uso de ese poder, o peor aún, que desconocen el alcance de la responsabilidad que asumen por el hecho de ser jueces.

Soy de los que piensan que todavía existe un largo camino que recorrer para poder decir que los principios y Derechos Humanos básicos de los ciudadanos están realmente protegidos. Desgraciadamente, en muchos países el sistema judicial es siempre la hermana pobre o el capítulo más desatendido del

*Un país con un sistema jurídico garantista y un poder judicial sólido que lo desarrolle con imparcialidad e independencia, con firmeza democrática, es un país más libre, más solidario, más igualitario, más valiente y por supuesto más justo*

Estado. Y el poder que ejercen los jueces no se corresponde con la autoridad ética que deberían tener para convencer en el ejercicio de ese poder a los ciudadanos. La justicia no se pide. Se exige. Ningún juez debería permitir que un ciudadano le diera las gracias por impartir justicia porque eso es un deber, una obligación legal y no un privilegio de castas. Un país con un sistema jurídico garantista y un poder judicial sólido que lo desarrolle

con imparcialidad e independencia, con firmeza democrática, es un país más libre, más solidario, más igualitario, más valiente y por supuesto más justo.

En el esquema del Estado que marcara Montesquieu, con la separación de poderes, el poder judicial ejercido por todos y cada uno de los jueces es el pilar más firme en el que se debe apoyar todo el armazón del Estado de Derecho. Garantizar la independencia de los jueces desde adentro y desde afuera resulta básico para conseguir el ideal de justicia. El juez por su parte debe hacerse digno acreedor de su independencia y defenderla bajo los criterios de legalidad en el equilibrio institucional que le corresponde con los demás poderes.

La justicia, además de ser un valor y un principio, es un servicio público y los jueces somos servidores públicos; por ello el compromiso responsable con la sociedad es indiscutible e imprescindible, pero también debe dotársele de los instrumentos necesarios para ser realmente eficaz. Más allá de las meras y frías estadísticas hay que dotarle de alma, de sentimiento, de entrega y de vocación en la defensa de las víctimas, para que conduzca a éstas del miedo a la esperanza y contribuya a recuperar las bases morales que dan fuerza a un pueblo como fundamento de la sociedad democrática; fuerzas que abrirán definitivamente las puertas a un futuro posible y diferente.

De nada vale tener un buen sistema judicial si no existen mecanismos adecuados para desarrollar esa labor o si se impide o dificulta su desarrollo. La frustración que genera esa circunstancia propiciará el sentimiento de engaño e incumplimiento del contrato democrático entre los líderes políticos y representantes populares con los que soberanamente los eligieron. No debe olvidarse que el servicio público, incluida la labor institucional y política, es como su nombre lo indica, algo que se presta por y para el ciudadano, y no en beneficio propio.

Urge, por muy evidente que sea, abandonar el concepto clientelar de la política y de la función pública en beneficio de aquel sagrado principio. En la sociedad globalizada actual, junto a los avances de la técnica y los nuevos mecanismos de comunicación y las economías mundializadas, se ha desarrollado también un lado oscuro, impenetrable y opaco de esa globalización a través del crimen organizado, específicamente del terrorismo, narcotráfico, lavado de activos, corrupción, y frente a ellos los jueces tienen una importantísima labor que hacer, no sólo en la persecución implacable de estos fenómenos sino también en la enseñanza a modo de prevención de que ese combate se está realizando.

Los jueces no tiene por qué ser mártires o héroes en la aplicación del derecho, pero sí tienen que asumir riesgos y peligros y deben de hacerlo con decisión y valentía, por encima de intereses espurios. Si un juez muestra miedo o coacción y actúa, está prevaricando y a partir de ahí no puede continuar ni un minuto ejerciendo ese poder. La justicia no sólo hay que aplicarla; también los ciudadanos deben percibir que se aplica y su labor se engrandece cuando aquellos comprueban que el sistema judicial actúa con independencia contra quien quebranta la ley, sea cual fuere el nivel de importancia del infractor y específicamente cuando son los propios miembros del poder judicial.

La credibilidad no se gana con el ingreso en la carrera judicial sino con el firme compromiso democrático de administrar justicia día a día y con la realización diaria de ese compromiso. Los jueces como los políticos deben constituir el espejo en que los ciudadanos se miren y se reconozcan. Desgraciadamente, con mucha frecuencia la imagen que hoy se ve de éstos en muchos países está muy distorsionada por diversos factores y no está a la altura de la misión que ambos deben desempeñar. Cuando los jueces o los sistemas judiciales son o están demasiado próximos al poder político, pierden la objetividad y el equilibrio que deben mantener a la hora de administrar justicia y pueden perder

la perspectiva básica en cuanto a la administración de justicia como un servicio público del que los ciudadanos disponen, para la defensa de sus derechos básicos, precisamente cuando el poder político los desconozca.

Los jueces modernos, además de tener una remuneración justa, deben estar absolutamente comprometidos por la defensa de los derechos humanos, pero no como mera retórica para que quede dicho en un acto como éste, sino día a día asumiendo el deber de defenderlos o abandonar el cargo. La del juez no debe ser una profesión cómoda sino ciertamente comprometida con aquellos que más necesitan esa protección, pero actuar con independencia e imparcialidad no significa olvidar el papel integrador que el poder judicial tiene junto con los demás poderes del Estado, para afrontar los retos que sin duda cualquier país tiene que asumir en la defensa de sus conciudadanos.

Realmente, si no somos capaces de defender y conseguir que se desarrollem y respeten los derechos sociales de los ciudadanos y los de la libre empresa e iniciativa, de poco nos vale hablar de defensa de los derechos fundamentales ni de avances de la democracia.

El combate de la pobreza, de las desigualdades sociales, de la corrupción y demás hechos que impiden o dificultan esa dignidad básica de los ciudadanos, debe ser indeclinable y ocupar el primer renglón de las agendas de los gobernantes de un país. Transigir con ello y favorecer a quienes anteponen el beneficio personal al de los ciudadanos, convierte en inútiles los esfuerzos de cualquier gobierno.

Hasta hace poco la relación entre el mundo empresarial y los Derechos Humanos era algo tangencial, pero hoy día todos estamos de acuerdo en que dada la importancia de las empresas como actores fundamentales en la vida económica y social de

*Hasta hace poco la relación entre el mundo empresarial y los Derechos Humanos era algo tangencial, pero hoy día todos estamos de acuerdo en que dada la importancia de las empresas como actores fundamentales en la vida económica y social de nuestras sociedades, no pueden ser ajenas a la construcción de un destino común*

las estructuras mínimas internacionales de Derechos Humanos. Las empresas no sólo no deben quebrantar los estándares sino que deben renunciar a obtener cualquier ventaja o ganancia aprovechándose o violando los Derechos Humanos. Deben por tanto regular su funcionamiento interno y sus negociaciones con terceros en concordancia con las normas y establecer mecanismos de monitoreo y buenas prácticas; y estas normas o reglas deben regir por igual al sector público o privado. De nuevo aquí los tribunales tienen un papel fundamental.

En conclusión y en función del nuevo rol y poder que el sector empresarial ha adquirido en un mundo económicamente globalizado, en el que inciden directamente en el curso de los acontecimientos nacionales e internacionales, así como en la adopción de políticas públicas de los Estados y con clara influencia en las condiciones de vida de las personas, las empresas también , por

nuestras sociedades, no pueden ser ajena s a la construcción de un destino común. De ahí que Naciones Unidas haya dado forma a toda una normativa de Derechos Humanos que refleja la existencia de una clara conciencia de la responsabilidad social empresarial. Sólo se garantiza la gobernabilidad y el buen gobierno en una economía sana, actuando sin fraude ni corrupción y con un adecuado nivel de respeto de los Derechos Humanos.

Lo que hoy planteamos con decisión es el nuevo paradigma de la empresa en el respeto a

lo tanto, deben cumplir una serie de obligaciones que les fuercen a dar cuentas ante la comunidad.

La transparencia en la gestión se convierte en un elemento de producción más que va a ser controlado por una sociedad civil cada vez más informada y exigente. Ser asociada como empresa a la violación de Derechos Humanos, aparte de las responsabilidades penales que pudieran derivarse, determina su deslegitimación y su caída en relación con los ciudadanos y consumidores.

Insisto, el carácter universal de los derechos y el proceso de globalización económica, si se quiere que ésta no sea insensible y desaforada, lo cual hoy día resulta inaceptable, implica que la empresa sea llamada a respetar todos y cada uno de los estándares internacionales de Derechos Humanos en su área de influencia y en la praxis diaria. El bienestar y la libertad de todas las personas tienen el mismo valor y por tanto deben estar igualmente protegidos.

Por lo demás, las sanciones por incumplimiento deben ser contundentes y exigibles a nivel nacional e internacional.

Hoy día la opción no puede ser sólo la de existencia de códigos de conducta o incluso la de adopción de una política

*Hoy día la opción no puede ser sólo la de existencia de códigos de conducta o incluso la de adopción de una política corporativa sobre Derechos Humanos, sino que las empresas deben poner en marcha mecanismos, metodologías y sistemas internos y externos de evaluación precisos, es decir, la responsabilidad social corporativa y la política de Derechos Humanos pasa definitivamente a integrarse en la estrategia global de la empresa*

corporativa sobre Derechos Humanos, sino que las empresas deben poner en marcha mecanismos, metodologías y sistemas internos y externos de evaluación precisos, es decir, la responsabilidad social corporativa y la política de Derechos Humanos pasa definitivamente a integrarse en la estrategia global de la empresa. Ello supone, por ejemplo, renunciar a inversiones en lugares y países en los que se violen los Derechos Humanos, o retirar inversiones de países de riesgo en términos de Derechos Humanos. Esta nueva política debe de asumirse como un requisito *sine qua non* para poder hablar de empresa y de negocios responsables. El liderazgo empresarial del siglo XXI así lo impone, y precisará de una capacidad constante de adaptación, incluso de anticipación, que le permita elaborar un diagnóstico acertado de la política de Derechos Humanos para que redunde también en beneficio de la propia empresa y de la sociedad con la que tiene que interactuar.

Hablamos de derechos de los trabajadores y entre estos derechos permítanme que haga una referencia breve al derecho a la seguridad social de los mismos. Los millones de trabajadores y campesinos de América Latina que sufren por falta de cobertura, por escasa cobertura contra los riesgos sociales, es uno de los capítulos pendientes en la región. Sólo el 20% de la población mundial se beneficia de una protección social adecuada y más de la mitad no está amparada por ningún régimen de protección, incumpliéndose con ello la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de 1948, que proclama que toda persona como miembro de una sociedad tiene derecho a la seguridad social.

A escala mundial, los sistemas de protección social de los países industrializados hacen frente a un doble reto: brindar una protección adecuada en un contexto de mayor incertidumbre en el mercado laboral y luchar contra la pobreza y la exclusión social para evitar los procesos de marginación o de desafiliación de una parte de la población. Esto significa por una parte concebir

unas formas de protección adaptadas a la creciente movilidad de los trabajadores, y por otra combinar políticas de inclusión social y dispositivos que garanticen los ingresos mínimos.

La magnitud de las necesidades y la debilidad de los regímenes de protección de los países en desarrollo inducen a ampliar el concepto de seguridad social para abarcar las necesidades básicas, como el acceso a la alimentación y el agua, a la salud, a la vivienda o la educación. En esta línea, las llamadas iniciativas comunitarias no deben fragilizar los regímenes legales existentes ni organizar sistemas paralelos de solidaridad para los pobres, sino que deben de integrarse en una política nacional coherente de extensión de la protección social con carácter general y sin distinción en razón de la adscripción política.

El problema se agrava con el hecho cierto de que la economía informal o subterránea representa casi las dos terceras partes del total del empleo no agrícola en los países en desarrollo, y este es un tema al que de hecho se ha renunciado a resolver.

Por otra parte, el informe de la Organización Internacional del Trabajo de octubre de 2006, nos advierte que el desempleo juvenil global registra una tasa del 13,5%. En una década ha aumentado en más de un 14% el número de jóvenes sin empleo. En América Latina y el Caribe la situación es más apremiante, ya que el índice sube al 16,6%, el doble de la tasa del desempleo general. Es un hecho muy grave y preocupante que el 13,3% de los jóvenes trabajadores de América Latina vivan por debajo de la línea de pobreza de un dólar diario. La carencia de un empleo decente al comienzo de una vida puede comprometer seriamente las perspectivas de empleo que esa persona tiene para el futuro.

La pobreza abarca, como decía al principio, a más de la mitad de todos los trabajadores del mundo. La necesidad de reducir la pobreza absoluta y disminuir la brecha del ingreso es aceptada

como esencial desde un punto de vista moral, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, y para combatir la inestabilidad social, económica y política se necesitan, como dice Octavio Paz, soluciones universales, no aisladas o locales. El esfuerzo por tanto tiene que ser común y coordinado.

La creación de empleo decente, tal como lo refiere la OIT, debe ser uno de los puntos prioritarios de la formulación de políticas sociales; ello promocionará el crecimiento económico y estimulará la inversión y la iniciativa empresarial, el desarrollo de competencias, normas laborales apropiadas y modos de vida sostenibles.

Asimismo, la creación de empresas es clave para promover y extender el desarrollo local y los mercados locales a través de pequeñas iniciativas, y para ello es vital garantizar la adecuada preparación y adquisición de conocimientos entre los jóvenes para poder iniciar con solvencia su vida laboral.

Resulta así mismo básico respetar y promover los derechos fundamentales en el trabajo, tales como la libertad de asociación y sindicación, y la eliminación del trabajo forzoso, el trabajo infantil y la discriminación laboral. Ello redundará en una efectiva garantía para las nuevas inversiones, en estabilidad en el lugar de trabajo y en productividad. Garantizar un adecuado sistema de protección social y un aceptable funcionamiento de las instituciones y sistemas que fortalezcan la gobernabilidad del mercado laboral, propiciando el diálogo social entre organizaciones fuertes de empleadores y empleados, viabilizará la productividad y la construcción de sociedades coherentes.

En esta política deben de implicarse todas y cada una de las organizaciones multilaterales, políticas y económicas, para evitar el desastre de un crecimiento desaforado e irracional, que tan

sólo redundará en hacer más grandes las desigualdades y favorecerá a los que postulan y defienden posturas intervencionistas excluyentes.

Por último, eliminar el trabajo infantil y el trabajo forzoso deben ser objetivos prioritarios de cualquier gobierno y del tejido empresarial. En América Latina 1,3 millones de personas son víctimas del trabajo forzoso y ello supone el 10% de la cifra mundial.

El ejemplo de Brasil en la lucha contra estas formas de trabajo es loable y debería seguirse en otros países. En este combate el compromiso de la sociedad civil resulta fundamental, pero también el de empleadores y trabajadores ordinarios. La contundencia de las sanciones debe ser así mismo ejemplar.

En este campo no se puede ser transigente con la impunidad, pero la lucha contra ésta, contra la impunidad, no debe ceñirse sólo a este campo, debe extenderse a todas las áreas que perturban la seguridad diaria de los ciudadanos.

*...eliminar el trabajo infantil y el trabajo forzoso deben ser objetivos prioritarios de cualquier gobierno y del tejido empresarial*

Si una conciencia jurídica legítima conlleva a un nivel de exigencia ética creciente, debemos concluir que ante la eventual pasividad de la justicia en un lugar concreto, la práctica de una justicia universal válida puede y debe eliminar toda sombra de impunidad allá donde se produzca y conseguir que su aplicación ennoblezca cada vez más la dignidad del ser humano.

La presencia de un derecho común, universalmente compartido, plasmado en el principio de justicia penal universal, debe significar la lucha sin descanso por la libertad y la dignidad del hombre, y la mejor garantía frente a cualquier ataque que la sociedad sufra. La percepción de que no existen fronteras para la lucha

contra la impunidad contribuye a dar una mayor seguridad a los ciudadanos y a que desaparezcan los Guantánamos del mundo.

El compromiso responsable de los jueces y del Ministerio Público

*El compromiso  
responsible de los jueces  
y del Ministerio Público en  
la persecución a la  
violencia de género, el  
narcotráfico, las pequeñas  
y grandes corrupciones,  
las extorsiones fuera y  
dentro de las instituciones,  
es lo que dará credibilidad  
a la justicia*

en la persecución a la violencia de género, el narcotráfico, las pequeñas y grandes corrupciones, las extorsiones fuera y dentro de las instituciones, es lo que dará credibilidad a la justicia y es lo que definirá realmente el alma de un pueblo. La inercia y la indiferencia frente a estos fenómenos no es una opción, el “no es un problema mío”, el “yo no puedo hacer nada” son palabras y actitudes que deben de estar fuera del lenguaje de los poderes públicos y en especial de

aquellos que administramos justicia.

Permítanme que vaya concluyendo con una breve referencia a aquellos valores que junto con la justicia integran el núcleo básico de una democracia, cuales son la libertad, la tolerancia, la paz o la cultura. A veces pienso que parte de nuestra sociedad, merced a esa cultura de la apariencia y de la virtualidad, es una sociedad epidémica, superficial, que tiene miedo a profundizar en sí misma ante el riesgo de encontrarse con su propia imagen, con un perfil real que desprecia al otro o se desentiende de los problemas de aquellos que viven junto a nosotros o en la parte opuesta del mundo.

La indiferencia por los perseguidos, por las víctimas, sobre todo si ésta es institucional, es el cáncer de una democracia y es lo

que hizo posible que regímenes como el nazi acabaran con millones de vidas. El problema no es del otro sino nuestro. El riesgo es evidente, una sociedad así diseñada constituye una especie de sociedad simulada que prescinde de los valores básicos de la democracia, escorándose hacia el narcisismo étnico, la intolerancia o la xenofobia.

En este punto, las palabras de Voltaire a través de los siglos, son dramáticamente certeras: el mejor modo de fundamentar la tolerancia es luchar contra la intolerancia. Si en Inglaterra, añadía, hubiese una religión podríamos temer al despotismo, si hubiese dos se cortarían las cabezas los unos a los otros, pero hay 30 y viven en paz.

El espíritu democrático se ha ido tejiendo de forma lenta pero incontenible desde todos los frentes de la inteligencia humana y siguiendo la estela de John Locke en su carta sobre la tolerancia en el ya lejano 1689, debemos defender el derecho de resistencia y de rebelión ante situaciones extremas de abuso de poder, huyendo de la sumisión que impone la obediencia oficializada y proclamando la necesidad de enarbolar la bandera de la libertad por encima de la sumisión, como decía Étienne de La Boétie en su discurso sobre la servidumbre voluntaria allá por el siglo XVI: los adictos a la intolerancia no tienen más argumentos que la cobardía y la violencia. Borges nos recuerda la historia del caballero a quien en medio de una discusión teológica o literaria, su contrincante arrojó a la cara un vaso de vino, sin inmutarse el agredido replicó: Esto señor, es una digresión, ahora espero su argumento.

Los defensores de la intolerancia actúan como ese agresor y carecen de argumentos, no dejan lugar a la razón común y con su acción quieren borrar al contrincante si es un adversario o aniquilarlo si es un enemigo. Los intolerantes no dudan, descienden por línea directa del autoritarismo que siempre se reviste de una

*Los intolerantes no dudan, descienden por línea directa del autoritarismo que siempre se reviste de una especie de verdad inmutable. Cargados de consignas, son disciplinados y sumisos, tergiversan la realidad y la historia, y finalmente se inmolan o matan por sus posiciones trascendentes, que únicamente existen en el hueco de su cabeza*

nal y lo mítico, se asienta preferentemente en viejos bastidores doctrinales, dogmas y ortodoxias a granel, donde la crítica es imposible y a veces se adereza con un supuesto izquierdismo, como mero adhesivo oportunista que busca presentar lo viejo como moderno y camuflar la persecución política y la depuración ideológica desde un fanatismo totalitario.

Para los intolerantes la culpa siempre es del otro; a través de esta gimnasia sombría se liberan de sus propios fantasmas, lo que les permite seguir viviendo en los parajes de la ficción y del delirio. Los intolerantes crean su propio entorno social, cultural y afectivo, se movilizan y se encuadran para facilitar aliento popular a sus activistas y simpatizantes, se esfuerzan en captar militantes tristemente esmaltados con siniestras y horrendas agresiones como

especie de verdad inmutable. Cargados de consignas, son disciplinados y sumisos, tergiversan la realidad y la historia, y finalmente se inmolan o matan por sus posiciones trascendentes, que únicamente existen en el hueco de su cabeza. El oficial en la Colonia Penitenciaria de Kafka, es un adicto a la intolerancia, preocupado únicamente por la eficacia de su máquina de matar, y confunde la justicia con la necesidad de las víctimas. Por eso ni en sueños reciben los intolerantes la visita de la duda.

La ideología de la intolerancia localista, tribal, fascinada melancólicamente por lo irracional

único botín de guerra, y así se cierra una especie de círculo infernal de este juego escalofriante diseñado para un obsceno destino por los santones de cualquier fundamentalismo, que es la expresión patológica del desequilibrio y de la quiebra del universo.

Los fundamentalistas rechazan la hermenéutica, el pluralismo, el relativismo y sólo afirman desde una turbia complicidad el miserable reinado de la exclusión. Cuando el disenso está amordazado, la tortura, el asesinato, la censura, la extorsión, la amenaza, la corrupción, han sido herramientas favoritas a través de la historia de los intolerantes que pretenden evitar cualquier opinión divergente y si ésta surge silenciarla o denostarla inmediatamente.

El filósofo británico Jonathan Glover denuncia el carácter criminal de la intolerancia política y cultural. Su conclusión tras el repaso a tanta ignominia, a tal exceso de barbarie, es un tanto desalentadora para la especie humana: los hombres no han aprendido, no hemos aprendido a respetarnos los unos a los otros, persiste una especie de orgullo guerrero que fomenta la eliminación de aquellos que han sido calificados de enemigos. Confiesa Glover que la antipatía hacia las diferencias combinada con un aberrante tribalismo, son constantes y casi inextirpables de la psicología del intolerante. Sin embargo, hija legítima de la tolerancia es la libertad que se abrocha irrefutablemente con la paz, una paz democrática en el derecho y en la justicia. La libertad, como afirma Don Manuel Azaña, Presidente de la Segunda República Española, no hace felices a los hombres: los hace sencillamente hombres.

Ahora que el concepto de seguridad pugna por sofocar y neutralizar al concepto de libertad, es preciso volver a cantar la gloria constitutiva de la libertad humana como la única empresa y aventura irrenunciable. Frente a la injusticia y la infamia, sólo cabe una pedagogía de la indignación activa cimentada en la libertad.

Frente al curso fatal y siniestro de los acontecimientos, sólo cabe una oposición firme que ponga a prueba desde la libertad, nuestra capacidad para cambiar el ritmo de la historia. Frente a la trinchera que destila odio y segregá venganza, sólo cabe el ejercicio de una libertad que desde el coraje y la convicción ética, interpele y desafíe la mezquina gloria de los intolerantes y cubra de garantías a quienes ninguna respeta.

Karl Popper lo afirmó sin rodeos: sólo la libertad parece hacer segura a la seguridad y entre ambas cubren todo el espectro garantista que pueda exigirse, pero a la vez contiene su excusa. La única paz posible y verdadera es una paz justa, libre y democrática. Demos por ello validez actual a las palabras del Padre Juan de Mariana, que también en el ya lejano siglo XVI decía: "Bueno es el nombre de la paz, sus frutos gustosos y saludables, pero advertid que bajo el color de la paz no nos hagamos esclavos, a la paz acompaña el respeto y la libertad, la servidumbre es el mayor de los males y se debe rechazar con las armas y la vida si fuere necesario".

Hoy es un buen día para cimentar la lucha por la libertad y la justicia y es que sólo en libertad la justicia da vida y muestra cómo debe lucharse para que éstas adquieran sentido. El destino no está trazado en las estrellas, lo formamos nosotros día a día, ni tristezas ni olvido, ni impunidad ni justificación, es preciso vencer el miedo y hacerle frente en cualquier esquina con la mano abierta y el corazón entero.

El mundo que hoy vivimos es una inmensa cartografía de diferencias. Sólo la tolerancia puede cambiar el mundo. Cuanto más amplio sea el marco de intercambio cultural, más aprenderemos los unos de los otros. Habitamos un mundo más plural y variado que nunca; la globalización no puede acabar con las culturas del mundo, sólo puede añadir una más. La base de esta cultura global tendrá que ser el pluralismo, porque es el único valor capaz

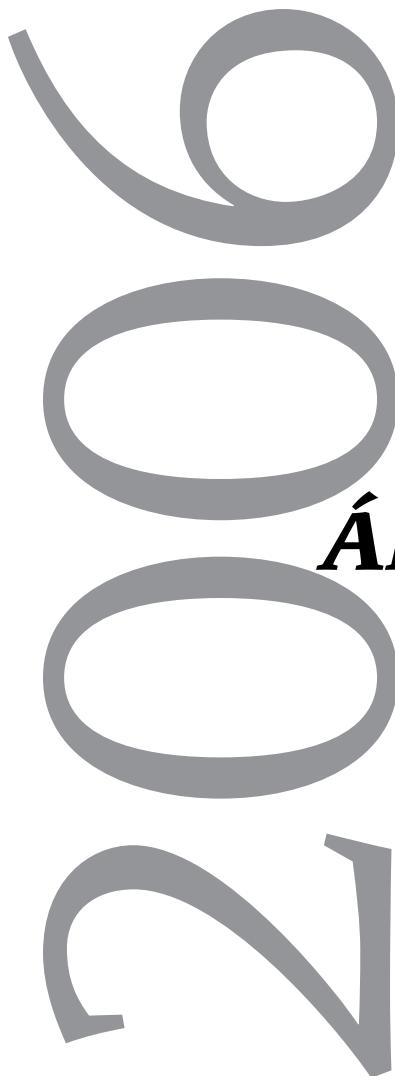
de abarcar a todos los demás para conducirnos a una unidad diversa. De cómo construyamos dependerá nuestro futuro como género humano y nuestras posibilidades como parte del universo.

La cultura nos provee de referentes éticos y como decía

Borges, preferiría pensar que a pesar de tanto horror, hay un fin ético en el universo, que el universo responde al bien y en ese argumento pongo mis esperanzas. Es por ello que frente a los intollerantes que siembran semillas de odio, frente a los que ejercen el poder y permiten o auspician que se mate o que el miedo se apodere de una humanidad secuestrada, y frente a los que confunden religión con fundamentalismos fanáticos, la única vía, insisto, es, ahora más que nunca, recuperar las exigencias de una ética de la convicción junto con una ética de la responsabilidad. Es ejercer la valentía civil que antepone el valor de la verdad a cualquier conveniencia pragmática y utilitarista. Una democracia sin valores, inmersa en la incertidumbre o en la contingencia política oportunista, tiende a convertirse en un totalitarismo visible o latente y olvida lo que Tocqueville advertía acerca de que el fundamento de la sociedad democrática estriba en el estado moral de un pueblo.

Aprendamos del Libertador Simón Bolívar cuando decía: "El hombre de honor no tiene más patria que aquella en la que se protegen los derechos de los ciudadanos y se respeta el carácter sagrado de la humanidad"; o cuando en su carta al General Santander del 30 de octubre de 1823 le dijo: "En moral como en política hay reglas que no se pueden traspasar, pues su violación suele costar caro".

*La base de esta cultura global tendrá que ser el pluralismo, porque es el único valor capaz de abarcar a todos los demás para conducirnos a una unidad diversa*



*Luis María  
Álvarez G.*

2

## **Tendencias del cooperativismo en Europa: la experiencia española en el marco comercial y de negocios de la Unión Europea**

*Luis María Álvarez G.*

Luis María Álvarez Gureidana es miembro del Consejo General de la Corporación Mondragón; es decir del conjunto de cooperativas españolas surgidas en la región vasca del mismo nombre, internacionalmente conocidas por su notable éxito económico y social. Álvarez Gureidana es licenciado en Ciencias de la Educación, profesor de la Universidad Nacional a Distancia en España y de la Universidad Mondragón. Ha tenido una destacada presencia en Latinoamérica como responsable de diversos proyectos de Mondragón.

Voy a hablar desde nuestras referencias, que está claro no son las referencias venezolanas, son las referencias de un contexto socioeconómico, sociopolítico, sociocultural, ni mejor ni peor, sino simplemente diferente. Sitúense en el país vasco, en un período de posguerra civil, de hambre, de represión política, pues es en ese ambiente donde surgen las cooperativas de lo que llamamos el Grupo Mondragón o la experiencia de Mondragón.

En una primera parte les voy a dar toda una serie de datos de lo que es el cooperativismo en Europa y en una segunda parte hablaré de Mondragón Corporación Cooperativa, y ya les explicaré qué significa eso de “corporación”, que parece reñido con lo de cooperativa.

El cooperativismo en Europa se engloba dentro de lo que se ha dado en llamar “economía social”, donde no sólo están las cooperativas, sino también las sociedades anónimas laborales, que son una especie de cooperativa accionarizada. Están también

las fundaciones, entidades que buscan puramente acción social. Hay una definición de cooperativa que define de una vez cuál es la perspectiva de las cooperativas en Europa: "La economía social es la actividad económica ejercida por un conjunto de entidades privadas, las cuales mediante una gestión democrática, aúnan los valores de participación, responsabilidad y solidaridad con los de rentabilidad y eficacia para desarrollar un régimen de propiedad y de distribución de ganancias que favorece el crecimiento de la empresa, aumenta la producción de bienes y servicios y mejora las prestaciones a los socios y a las sociedades. Estas empresas surgen en el mercado con la finalidad de crear riqueza, generar puestos de trabajo o resolver problemas sociales". Creo que la definición es muy clara.

¿Qué características tienen las cooperativas en Europa? Diría que en general recogen los valores promulgados por la Agencia Cooperativa Internacional.

*¿Qué funciones sociales se plantea el cooperativismo en Europa? Pues está fundado en los principios de solidaridad y compromiso individual en un proceso de ciudadanía activa; es decir, hay un compromiso ciudadano y un compromiso social*

Primero, la primacía del individuo y del objetivo social sobre el capital -luego les matizo esto en el caso de Mondragón-. Luego afiliación voluntaria y abierta, control democrático ejercido por la membresía, combinación de los intereses de los miembros o usuarios con el interés general, defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad, manejo independiente de las autoridades públicas, y excedente esencialmente dedicado a objetivos de desarrollo sustentable, servicios de interés de los miembros o de interés general.

¿Qué funciones sociales se plantea el cooperativismo en Europa? Pues está fundado en los principios de solidaridad y compromiso individual en un proceso de ciudadanía activa; es decir, hay un compromiso ciudadano y un compromiso social. Genera trabajos altamente cualificados y mejor calidad de vida, ofrece un marco concordante con las nuevas formas de empresa y trabajo; juega un rol importante en el desarrollo local y en la cohesión social, es socialmente responsable, es un factor de democracia, contribuye a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos y responde a las prioridades y objetivos estratégicos de la Unión Europea que son: cohesión social, pleno empleo, lucha contra la pobreza y la exclusión, democracia participativa, mejor gobernabilidad y desarrollo sustentable.

Veamos datos del cooperativismo en Europa. Hay novecientas mil empresas incluyendo cooperativas, sociedades anónimas laborales, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro que persiguen mejorar las condiciones del entorno social en que se desenvuelven sus miembros o usuarios. Hay ciento cuarenta millones de socios, lo que incluye a quienes no trabajan en las cooperativas pero ponen en ellas sus ahorros y disfrutan las ventajas de estar asociados. Entre el uno y el 12,5% por ciento del empleo civil en Grecia y en Portugal corresponde a cooperativas; y entre el 4% y el 8% por ciento en Italia, Suecia, Alemania, Bélgica, Francia, Austria y Finlandia. España está llegando a 10%; el Reino Unido a 12,5%; mientras Dinamarca, Irlanda y los Países Bajos llegan a 14,3%. El 10% del Producto Interno Bruto europeo está generado por la economía social.

Hay cooperativas de usuarios, consumo, crédito, educación, pero, sobre todo, de productores. Las de usuarios no desempeñan su trabajo propiamente en las cooperativas, sino que disfrutan de una serie de ventajas en el ámbito de la distribución. Nuestra cooperativa de consumo dentro de Mondragón, por ejemplo, es una cooperativa de consumidores y de trabajadores, quienes la

gestionan entre ambos. Los trabajadores y trabajadoras son propietarios de la cooperativa, y en la toma de decisiones prima un voto de calidad a favor de los socios consumidores. Es una cooperativa, por llamarlo de alguna manera, mixta. En otros casos hay cooperativas de consumo donde los trabajadores y trabajadoras no son cooperativistas, sino sólo los usuarios, los consumidores. Ellos contratan a un grupo de trabajadores para que les lleve la empresa y se las gestione. Con las cooperativas de crédito ocurre lo mismo; normalmente los que son cooperativistas son los inversores, los ahorradores, quienes contratan gente que les gestione. La experiencia, no tanto en Europa y más por América, es que al final los trabajadores no tienen ningún sentido de pertenencia y las tentaciones de meter la mano en la bolsa son frecuentes. Eso, por ejemplo, nos ha llevado en la cooperativa de crédito de Mondragón a que los trabajadores y las trabajadoras sean los dueños junto con el resto de los ahorradores, quienes también participan en la gestión pero de una forma minorizada.

En el País Vasco se han generado muchas cooperativas de educación, sobre todo en la educación alternativa, no la pública ni la privada, sino en la red intermedia. En las cooperativas de productores, como suele ser el caso de la agricultura, cooperativizan sólo su producción, y no el trabajo. Cada uno tiene su campo, cada uno tiene sus animales, sus tierras en definitiva, y lo que hacen es cooperativizar la comercialización o el último proceso de producción. También, a veces, compran maquinaria pesada de forma colectivizada.

Mondragón es un grupo cooperativo fundamentalmente de trabajadores; son cooperativas de trabajo asociado donde los dueños y las dueñas de los medios de producción somos los trabajadores y las trabajadoras sin intervención de nadie más. En este caso, los trabajadores y las trabajadoras son los socios de las cooperativas, sobre todo en el ámbito, en nuestro caso, industrial, y en el de los servicios, incluyendo la educación.

El 75% de las cooperativas en Europa están en el sector primario, un veinte por ciento en el sector secundario y un cuarenta y cinco por ciento en los servicios y el resto del sector terciario. ¿Quiénes las articulan? Fundamentalmente, se articulan a sí mismas. Es decir, desde el principio, el movimiento cooperativista en Europa fue consciente de que tenía que agruparse y tenía que tener incidencia, presencia, visibilidad y auto-regulación, sin dependencia de ningún tipo de vaivén político. Eso les ha dado fortaleza. Lo normal es que las cooperativas se hayan asociado por sectores o geográficamente y, entonces, se sitúan en el ámbito de la visibilidad social y de la capacidad de incidencia en la generación de políticas públicas.

*...desde el principio, el movimiento cooperativista en Europa fue consciente de que tenía que agruparse y tenía que tener incidencia, presencia, visibilidad y auto-regulación, sin dependencia de ningún tipo de vaivén político*

Cuando algún gobierno intenta lanzar políticas públicas referentes al colectivismo, al trabajo social, al empleo social, las cooperativas están presentes siempre porque se han convertido en una fuerza económica importante y autónoma. Y suelen tener una gran presencia en la Unión Europea. Y la presencia del cooperativismo es realmente muy fuerte, pues 10% del PIB es algo significativo. Por otro lado, los gobiernos regionales y de la Unión Europea las ven como un instrumento de generación de empleo y para acometer políticas sociales. No son un actor político, sino de apoyo a las políticas públicas, a ciertas políticas públicas, sobre todo en el ámbito del empleo, de la política social.

En cuanto a cuota de mercado, los datos son muy diversos. Por ejemplo, en los Países Bajos el 83% de la agricultura está en

manos de cooperativas, en Finlandia el 80%, y en Italia el 55%. En el ámbito del crédito, el 50% del mercado en Francia está en manos de cooperativas, en Finlandia el 35% y en Alemania el 21%. Y, en el caso del consumo, en Finlandia el 35%, en España un 30% y un 20% en Suecia. Las cooperativas industriales tienen muy baja incidencia, quitando lugares donde estamos muy concentrados como puede ser el País Vasco.

¿Qué hace por las cooperativas la Unión Europea? Pues en el ámbito de las puras medidas institucionales, hay un reconocimiento de ellas como actor privado en el mercado; reconocimiento para actuar en cualquier sector de la economía. No hay limitaciones. Por otro lado, existe una cierta política de compensación porque los estatutos de las cooperativas, en cuanto a la toma de decisiones o a la dedicación de los excedentes, generan ciertos problemas que las políticas públicas intentan paliar. Existen medidas diferentes de apoyo fiscal. Yo conozco directamente las relacionadas con las 230 cooperativas que funcionan en la Mondragón Corporación Cooperativa.

Cuando llega final de año, y hemos producido nuestros excedentes, antes de empezar a pensar qué hacemos con ellos pagamos 28% de impuestos, es decir tres por debajo de lo que pagan las empresas de capital. Pero pagamos religiosamente y a gusto porque consideramos que, al igual que nuestras cooperativas, los impuestos también son una forma de redistribuir la riqueza.

En lo financiero existen medidas, instrumentos de apoyo, fondos de promoción, sistemas de emprendimiento, organizaciones de los gobiernos que se encargan de promocionar el tema cooperativo, el auto-emprendimiento o el emprendimiento colectivo. Y, por otro lado, medidas de diseminación y de educación que persiguen que los valores y la visión que la ciudadanía pueda tener del cooperativismo, sea lo más positiva posible. Y, en ese sentido, se implica desde la Unión Europea hasta el último gobierno regional.

En resumen, el cooperativismo europeo está integrado en lo que llamamos la economía social como concepto global, que es muy fuerte en el ámbito del cooperativismo de consumo y de crédito. Está, además, constantemente preocupado por su visibilidad, lo que es una preocupación de los últimos cinco años. Es decir, ser visible no sólo en el mercado, sino en el ámbito de las instituciones, dejarse ver y dejarse sentir como una fuerza económica y social importante, basada en el liderazgo de personas y en la eficiencia en la gestión empresarial y productiva.

En Mondragón hablamos de lo que estamos auto-gestionando. Son empresas cooperativas adaptándose y aprovechando las oportunidades comerciales

del espacio único europeo. La preocupación por agruparse sectorialmente para romper fronteras de su región o de su estado es cada vez mayor, porque se considera que el mercado es todo el mundo. Y, entonces, hay un intento de no quedarse en el ámbito local, aunque se mantenga la perspectiva social de cara al ámbito local. Y también se defienden de las amenazas, de lo que es el mercado único europeo, ante determinadas multinacionales que antes se quedaban en la frontera y, ahora no. Por lo tanto, las cooperativas tienen la competencia al lado de casa, lo cual no está mal porque así se la conoce de cerca.

*En lo financiero existen medidas, instrumentos de apoyo, fondos de promoción, sistemas de emprendimiento, organizaciones de los gobiernos que se encargan de promocionar el tema cooperativo, el auto-emprendimiento o el emprendimiento colectivo. Y, por otro lado, medidas de diseminación y de educación que persiguen que los valores y la visión que la ciudadanía pueda tener del cooperativismo, sea lo más positiva posible*

Empecemos con Mondragón y remitámonos a 1956, cuando surgió la primera cooperativa del grupo. Cinco personas, bien formadas, bastante muertas de hambre. Aún viven dos y están muy bien alimentados desde entonces. Se lanzan a una aventura colectiva en un momento de post Guerra Civil, de dictadura en España. Esta gente, al igual que quienes les hemos seguido después, tenía dos ventajas respecto a la dictadura política de Franco. Una era ser colectivistas, rojos, llámenlo como quieran. Y, la otra, encima, ser vascos, con lo cual éramos muy apreciados por la dictadura. Estaban permanentemente pendientes de nosotros a ver qué necesitábamos.

Tenemos unos valores que son una adaptación a nuestro contexto de los valores de los que disfruta cualquier cooperativa en Europa y en el mundo. No somos una trasnacional. Primero, nos hemos adherido libremente. Nadie nos ha puesto una pistola en la cabeza para que trabajemos en una cooperativa. Estamos trabajando porque nos da la gana y porque podemos. Pero, esa libre adhesión está basada en dos cosas. Capacidad de colectivismo o de asumir los valores colectivistas, y capacidad profesional. Para nosotros, para los de Mondragón, las dos cosas van juntas, una sola no nos vale. Capacidad de compromiso con el colectivo y capacidad profesional, es decir trabajar bien.

Segundo, organización democrática. El poder está en la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras. Una persona, un voto, y vale lo mismo el de la persona que abre la verja para que salgan y entren los camiones que el voto de la gerencia. En la gestión social somos horizontales, absolutamente horizontales, nadie está por encima de nadie. Pero, por otro lado, también cuidamos mucho una buena gestión empresarial, porque lo que nos sustenta en el ámbito social es tener buenos entramados productivos y esos entramados productivos se llaman empresas. Nosotros intentamos ser tan buenos o mejores en la gestión de nuestros entramados productivos que cualquier otra empresa con la que podamos estar compitiendo.

Somos propietarios y propietarias de los medios de producción que tenemos, de los 230 entramados productivos y de servicios y de consumo que tenemos, porque trabajamos en ellos, no porque hayamos puesto capital. Este es uno de los elementos que nos diferencia de otro tipo de organizaciones tan buenas y tan decentes y tan lícitas como la nuestra.

*Somos propietarios y propietarias de los medios de producción que tenemos, de los 230 entramados productivos y de servicios y de consumo que tenemos, porque trabajamos en ellos, no porque hayamos puesto capital.*

A nosotros lo que nos da derecho de propiedad de las empresas es que trabajamos en ellas. Quien realmente es propietario de la empresa es el colectivo de trabajadores y trabajadoras. ¿Qué nos hace pertenecer al colectivo? Trabajar, prueba de ello es que no tenemos estructurada ninguna propiedad de la cooperativa, de la empresa en la que trabajamos, no tenemos nada escriturado, no podemos vender nada de nuestra parte y cuando nos jubilamos o nos vamos nadie hereda nada. Si yo me jubilo dentro de no sé cuantos años, dejo de ser propietario de la cooperativa en la que trabajo y quien pasa a ser propietario de esa "parte" –entre comillas porque no es tal-, es una entelequia. Esa parte de la cooperativa, es el puesto de trabajo. Por lo tanto, hablamos de soberanía del trabajo.

Es verdad que ponemos un poquito de capital como un modo de activar nuestro puesto de trabajo, capital que se queda en una cuenta que tenemos en nuestra caja de ahorros y que va a ir creciendo con una pequeña parte de los excedentes, o va a ir decreciendo si hay pérdidas. A los excedentes los llamamos retornos cuando son números negros, y cuando son números rojos los llamamos extornos, y cuando eso ocurre esa cuenta merma.

No cobramos salario todos los meses: cobramos un adelanto sobre excedentes, o sea que si al final del año no lo hemos hecho bien, el mercado no nos ha hecho caso y no nos salen las cuentas, hay que responder.

Otro valor es la solidaridad retributiva. Si el que menos cobra es uno, el que más cobra es tres y medio. Consideren aquí que un trabajador medio de una cooperativa de Mondragón, de calificación profesional media baja, viene a recibir una retribución mensual en torno a un 30% mayor que su homólogo en una compañía de capitales. En cambio los directivos, por una cuestión de solidaridad, mínimo obtiene un 40% menos que su homólogo en una empresa de capitales. Sin embargo, tuvimos que flexibilizar esta política porque muchos directivos y directivas se nos iban a las empresas de capitales. La diferencia de sueldo era sustancial y eso es muy difícil de sostener por mucho compromiso colectivo que uno tenga.

De nuestros excedentes, una pequeña parte la metemos en un fondo común para que alguna cooperativa a la que le haya ido mal pueda sacar la cabeza del agua, apretándose el cinturón también. Normalmente apoyamos a una cooperativa que le ha ido mal cuando su Asamblea de Trabajadores ya ha tomado la decisión del año siguiente no subirse el sueldo, como mínimo, además de adoptar un buen plan de viabilidad y un buen plan estratégico para reconducir la situación. Entonces recibe toda la solidaridad del resto de las cooperativas con sus fondos comunes.

Somos 73.000 trabajadores, y nunca alguno de nosotros ha perdido el puesto de trabajo. Esto es, entre otras cosas, porque cuando a alguna cooperativa le ha ido mal, le ha sobrado gente, ha cambiado los modos de producción, el resto de las cooperativas, como una forma de inter-cooperación, asume a los trabajadores en la medida en que puede, bien cambiándoles rápidamente el perfil profesional, vía formación, o bien ingresándolos directamente con sus mismos derechos.

Consideramos que una parte importante de los excedentes van a nuestro entorno, una parte importante, no todo. Una de las formas más importantes de devolver a la sociedad esa riqueza que nos está permitiendo generar, es crear nuevos puestos de trabajo. Siempre que podemos, unos 8.000 nuevos puestos de trabajo al año, cooperativos o no, pero nuevos puestos de trabajo.

Y por último subrayemos el valor educación y formación, que para nosotros es el primero. En el inicio de Mondragón hubo una escuela de aprendices, de oficios, y hoy tenemos toda una red de centros educativos, desde lo más básico hasta la universidad, que nos provee no sólo personal cualificado y comprometido, sino que contribuye a crear un entorno más permeable a las ideas que tienen que ver con la solidaridad, el colectivismo y la autogestión.

¿Qué es lo que nos ha permitido pasar de aquellos cinco pioneros de hace 50 años a montar 72.230 empresas, que suman 13.000 millones de euros de facturación? Igualdad en el ámbito social. No perdemos de vista los valores, ni la gestión de la producción con perspectiva empresarial y competitiva. Nos regula el mercado, nunca nos ha regulado nadie más que el mercado, y por lo tanto no tenemos más remedio que ser muy competitivos desde la autogestión, el colectivismo y la labor social. Vender, porque si no vendemos, no comemos, simplemente es así. Y además, en nuestro caso, no come

*No perdemos de vista los valores, ni la gestión de la producción con perspectiva empresarial y competitiva. Nos regula el mercado, nunca nos ha regulado nadie más que el mercado, y por lo tanto no tenemos más remedio que ser muy competitivos desde la autogestión, el colectivismo y la labor social. Vender, porque si no vendemos, no comemos, simplemente es así*

nadie. No producimos excedentes más allá de una media del 4 o 4,5% de lo facturado, como herramienta para la sostenibilidad. Además, dedicamos a reinversión en investigación tecnológica, apoyo mutuo, educación y formación en torno a un 19%.

Está también el banco cooperativo, la cooperativa de crédito como financiador de nuevas empresas. Al inicio, cuando los bancos empezaron a sospechar que los riesgos que estaban asumiendo con nosotros eran muy grandes, porque los capitales para montar nuestras empresas se obtenían comprando dinero en el mercado financiero, entonces hubo un momento en que nos dijeron que ya no podían hacer más. Hicimos algo que solemos hacer los vascos, y es que si nos echan a un lado, no nos dan tal servicio, lo hacemos nosotros solos. Así montamos nuestra propia caja laboral, nuestra propia cooperativa de crédito como instrumento de financiación.

Ahora los bancos, que son muy inteligentes, nos llaman a la puerta a ver si queremos abrir cuentas, si queremos más crédito con ellos. Solemos comprarle también dinero ahora, no les hacemos ningún asco si nos dan mejores condiciones que nuestro banco, por supuesto, y lo suelen hacer.

Otra clave es la generación de tecnología propia. Siempre pensamos que teníamos que ser autónomos en tecnología. Hay 20 centros de investigación, seis de ellos de alto nivel, algunos de ellos muy significativos en el entorno europeo; y cooperativas de investigadores que también se autofinancian y se autogestionan.

Contamos con un sistema propio de previsión social. Nos echaron de la previsión social española en su momento y montamos nuestro propio sistema. Ahora somos la envidia de muchos trabajadores del sistema público, porque tenemos muy bien garantizadas nuestras jubilaciones. Al día siguiente de jubilarnos cobramos un poco más que trabajando.

Exportamos casi el 55% de lo que producimos. Tenemos en estos momentos unas 50 plantas de producción en el exterior, desde Estados Unidos a China, pasando por Marruecos, India, México, Brasil, etc.

De cada 100 euros de excedentes netos, 10 euros van a fondos de inter-cooperación y de apoyo entre cooperativas, después de haber pagado cerca del 30% de impuestos. Otros 10 euros de cada cien van para sostenimiento de actividades corporativas y también para generación de capital de riesgo. Entre 35 y 40 euros los reinvertimos en las propias empresas para que tengan flujo de caja y hagan inversiones que las fortalezcan. Una media de 19 euros se destinan a la cuenta social personal, que es un dinero del que no podemos disponer y que nos lo llevamos cuando nos jubilamos. No es la pensión de jubilación, que es otra cosa.

No somos entidades con el lucro como objetivo, pero tenemos un compromiso con la sostenibilidad y la garantía de unas condiciones de trabajo y vida dignos. No somos tampoco una cuadrilla de amigos, aunque muchos lo seamos, pero la cooperativa no está basada en la amistad, sino en nuestro compromiso colectivista, en nuestra eficiencia en el desarrollo de nuestro trabajo profesional y en la buena gestión de nuestras empresas.

No somos entidades de asistencia social. Pagamos impuestos. Nuestro objetivo es comprometernos con nuestro entorno social. Somos vascos, no lo podemos evitar, y por lo tanto nuestro compromiso es con nuestro entorno al transformar y redistribuir la riqueza que generamos de una manera justa, devolviendo parte de esa riqueza en forma de puestos de trabajo con la mejor calidad posible.

No somos un holding ni un grupo de presión ni un grupo religioso ni nada que se le parezca. Nuestra estructura y la gestión de la

Corporación es horizontal; ningún holding se gestiona horizontalmente y ningún holding está al servicio de las empresas que lo sostienen. Además, poco suelen colaborar con las políticas públicas como sí lo hace Mondragón.

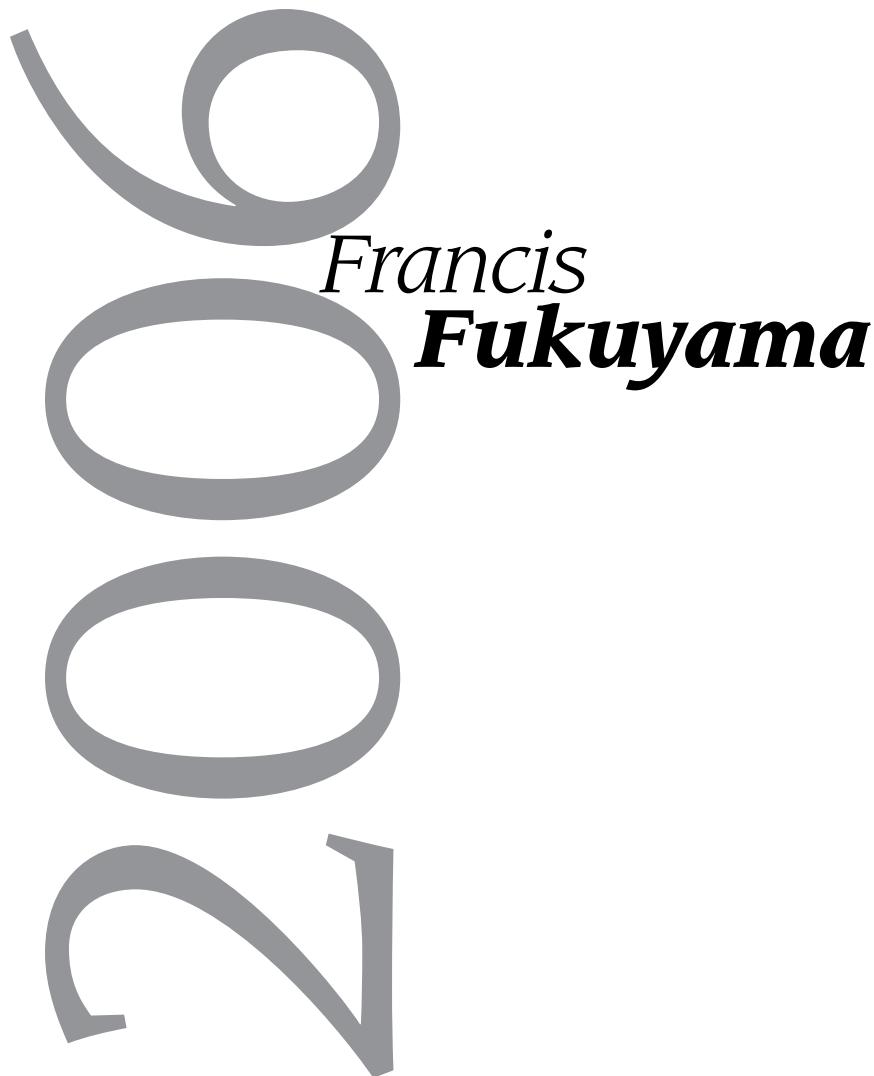
¿Qué es Mondragón Corporación Cooperativa? El instrumento del que nos hemos dotado para aprovechar sinergias, tener estrategias comunes sobre todo en la exportación y la internacionalización, en la investigación y la innovación, para apoyarnos mutuamente y gestionar nuestros clusters sectoriales.

El poder sigue estando en la asamblea de cada cooperativa, que es autónoma en la toma de decisiones. La Corporación está basada en una clara gestión democrática, incluso con su asamblea de todas las cooperativas que es la que toma las decisiones corporativas. Es sostenida por las cooperativas y está a su servicio.

En 2004, hubo 10.500 millones de euros de facturación, el banco intermedió 10.042 millones de euros, y hubo 502 millones de euros sólo de resultados netos. Se reinvirtió en nuestras empresas el 55,3%, y aparte de eso invertimos otros 730 millones de euros de diversa procedencia.

Mondragón abarca sectores y productos tan diversos como automoción, electrodomésticos, válvulas de seguridad, resinas, ascensores, escaleras mecánicas, viaductos, carretillas elevadoras, máquinas de envasado al vacío, polímeros, sistemas de almacenamiento automatizado, bridás, parques eólicos, grandes estructuras de cultivo, equipamiento industrial, máquinas didácticas para la formación para el trabajo, bicicletas, rotativas, máquinas de inyección de plástico, válvulas de alta seguridad, armas, material médico, material deportivo, autobuses, sistemas de automatización, prensas, máquinas de deformación de chapa, herramientas; alimentos precocinados, etc.

Finalmente, queremos decirles que en nuestra cooperativa, el plan de negocio es que vamos a seguir adelante “por narices”. Sin perder los valores, pero siendo cada vez más competitivos, más eficientes, con mejor tecnología, intentando competir hasta con los chinos si hace falta.



## **El papel del Estado en los enfoques estratégicos para el desarrollo**

*Francis Fukuyama*

Francis Fukuyama (EEUU, 1952) es un influyente politólogo cuyo nombre se convirtió en uno de los más citados durante la última década del siglo XX, gracias fundamentalmente a la aparición en 1992 de su libro "El fin de la Historia y el último hombre". Entre sus últimos libros destaca "*La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI*" (2004). En años recientes ha matizado algunas de sus posiciones, subrayando la necesidad de fortalecer ciertas funciones estatales y desmarcándose de las corrientes más conservadoras de los Estados Unidos. Actualmente, es investigador de la School of Advanced International Studies, en la Universidad Johns Hopkins, en Washington, DC.

Hoy en día hay un reconocimiento claro hacia ciertas instituciones que promueven y analizan el crecimiento económico de manera más amplia y atendiendo a otras especificidades; reconocimiento que también alcanza a los actores políticos, quienes hablan también con mucha propiedad acerca de la relación de la economía con la eficiencia del Estado. Tal como indica el Informe del Banco Mundial de 1997 titulado "El Estado en un mundo cambiante", yo en lo particular sigo inclinado por la economía de los mercados más libres y con sistemas políticos estables, con un Estado eficiente que regule e incentive el intercambio industrial y comercial.

Cuando pensamos en el Estado generalmente lo hacemos con respecto a funciones mínimas que tienen que ver con la disposición de bienes públicos, la defensa del Estado de Derecho y de la propiedad privada, la salud y la infraestructura. Pero existe un

grupo de funciones intermedias que tienen que ver con la regulación de las asimetrías de información, por ejemplo en los mercados de acciones, los seguros o la seguridad social. Y tenemos además las funciones donde interviene el Estado mucho más activamente para promover ciertos sectores industriales, y transferir la riqueza de un sector de nuestra población a otro para poder imponer igualdad y justicia social

La definición clásica de un Estado es la de un monopolio con poder legítimo que puede implantar reglas en un territorio político y hacer que se cumplan; esta es la definición de Max Weber, o sea, la capacidad de aplicar reglas que constituyen la medida de la capacidad del Estado. Es extremadamente importante que, independientemente de las coerciones que realice el Estado, esas reglas se implanten bien. De hecho, hay una matriz de las funciones estatales en donde la coordenada X se refiere a las funciones típicas del Estado, pero donde la coordenada Y tiene que ver con el poder de llevar a cabo las leyes, planes y políticas públicas.

Dentro de este marco de referencia, podemos conceptualizar la relación del Estado con el crecimiento económico. Para ello utilizaremos una matriz de cuatro cuadrantes, que son las distintas combinaciones sobre el alcance estatal y el poder estatal, y que pueden representar distintas sociedades del mundo, dependiendo de en cuál cuadrante se ubique cada país. Yo creo que el consenso de todos los economistas es que si se quiere optimizar el crecimiento hay que estar en el cuadrante 1, es decir un Estado con un alcance relativamente limitado, y que no sobre-regule. La tendencia dominante en el mundo ha sido reducir el alcance, prestando atención al mismo tiempo a la capacidad del Estado de ejecutar las funciones básicas necesarias para una economía. Así que el cuadrante 1 es el cuadrante óptimo.

De forma simple se puede señalar que los dos cuadrantes superiores de la matriz a que hago referencia corresponden a países

o regiones prósperas que disponen de Estados que funcionan al servicio del desarrollo. Luego están los dos cuadrantes inferiores; el primero corresponde a estados grandes, que no son considerados ricos y están en economías medianas, pero que tienen problemas como la corrupción y la burocracia excesiva. El último cuadrante inferior es donde se encuentran los países pobres, sin mayores logros y con un Estado que no favorece el desarrollo.

Si colocamos a algunos países en esa matriz, con sus gradientes de intervención del Estado, aquellos desarrollados como Estados Unidos, los de Europa Occidental -Francia, Alemania, Reino Unido- y el Japón, se les ubica en el cuadrante 1 de la mitad superior, donde la intervención del Estado es eficiente aunque su fuerza es de moderada a baja. En Europa hay otros países que muestran resultados de mayor bienestar social, con mayor protección a los trabajadores y programas de apoyo a los más necesitados, pero mantienen el mismo enfoque de un Estado que hace cumplir las regulaciones, pero que no interfiere sino de forma muy moderada.

La característica principal de toda sociedad desarrollada es su ubicación en la mitad superior de la matriz, en el cuadrante 1 o 2, entendiendo por ello que, independientemente del alcance del Estado, tiene que haber una gran capacidad para aplicar políticas; es decir, se trata de un Estado eficiente.

En la parte inferior izquierda están los países de ingresos medios, por ejemplo Turquía y Brasil, que tienen Estados relativamente grandes en cuanto al alcance, pero con una capacidad relativamente débil en lo burocrático. A ello se suma la corrupción, la incapacidad de aplicar las leyes y de luchar contra los sistemas tradicionales. En el último cuadrante de la matriz están los Estados con importantes fracasos que no hacen o no pueden hacer mucho, y lo poco que hacen lo hacen mal, como Haití, Liberia, Sierra Leona o Afganistán.

El tipo de restricción en el alcance estatal aplicado por personas como Ronald Reagan y Margaret Thatcher, fue la política que secretamente asumió la República Popular China en 1978, cuando el Estado decidió abrir el mercado a la propiedad privada y a las inversiones extranjeras. Con ello, un gobierno comunista redujo el alcance del Estado, logrando algo contrario a sus principios ideológicos comunistas, es decir una presencia del sector privado en los modos de producción de libre mercado que triplicaría el PIB. Hoy China continúa creciendo en índices de doble dígito, y como consecuencia de esta redefinición de la política estatal, que si bien no fue muy publicitada como un viraje hacia el capitalismo o formas mixtas, produjo un gran crecimiento del empresariado y de un importante sector de la sociedad china.

En la India, por ejemplo, desde 1971 también ha habido un crecimiento importante relacionado con la reducción del Estado y de la capacidad estatal, incentivando la compra-venta de forma libre y reconociendo los derechos de producción privado, lo cual fue favorable también para China. Caso contrario es la experiencia de Rusia, que al introducir cambios sin alterar la forma comunista de entender la labor o la forma como opera el Estado, ha tenido un saldo desfavorable. Para poder controlar los ilícitos o la delincuencia y las cuestiones inherentes a la privatización, se requería cierto poder por parte del Estado. Eran necesarios cambios previos que no se realizaron, lo que tuvo como consecuencia una reducción simultánea en el alcance estatal y en la capacidad de ese mismo Estado para ejecutar la cantidad de actividades asociadas de regulación.

Sin embargo, hay otros países que han tenido una reforma óptima, y me viene a la mente Nueva Zelanda entre 1981 y 1995. A comienzos de los 80 la economía neozelandesa estaba muy vinculada a la del Reino Unido bajo el sistema imperial de preferencia que concluyó cuando Gran Bretaña entró a la Unión Europea. Nueva Zelanda respondió con una economía altamente regulada,

y luego, en 1980, aplicó una reforma que dramáticamente redujo los aranceles, los subsidios y abrió su economía al mundo. La reforma no se detuvo allí; a finales de los 80 y comienzos de los 90 aplicaron un impuesto consensuado para mejorar la administración pública, colocaron buenos gerentes en posiciones claves, aumentaron la competencia, aumentaron la calificación de las personas que trabajaban en organismos públicos y, como consecuencia, se orientaron hacia un Estado que iba reduciendo su alcance, pero que al mismo tiempo adquiría más poder y más competencias en cuanto a su capacidad. Es uno de los pocos países que me parece adoptó la perfecta dirección para la reforma del Estado.

Y aquí tenemos a Venezuela, que a finales de los 80 emprendió una reforma bajo la administración del Presidente Carlos Andrés Pérez, dirigida a tomar una dirección más de libre mercado, a reducir aranceles y a abrir la economía venezolana, pero que no tuvo el mismo éxito que las aperturas de otros países como China y la India.

Yo diría que lo que produjo la situación adversa en Venezuela, fue que el Estado creció en cuanto a su intervención como regulador del mercado y de la propiedad privada, pero al mismo tiempo estaba debilitado en su capacidad de comunicar, de mantener la infraestructura para administrar los bienes públicos, de administrar la seguridad, entre otros aspectos. Diría que en los últimos 6 o 7 años Venezuela se ha dirigido en el sentido exactamente opuesto al que tomó Nueva Zelanda.

Ha habido cambios y reformas del papel del Estado, pero este país no aparece en el mapa de los grandes cambios. Venezuela más bien ha tomado el camino hacia la desinstitucionalización. El trayecto donde están las sociedades pequeñas pero más competentes, como el caso de Nueva Zelanda, diría yo que es el apropiado. Luego está el proyecto adoptado por muchos países con

economías emergentes en la década de los 90, cuando hubo mucho énfasis en lo que se llamaba el Consenso de Washington y también mucho ataque al neoliberalismo.

Desafortunadamente, en muchos países se experimentó un debilitamiento del Estado, porque se redujo la renta, se agotaron los impuestos y los países o los gobiernos también perdieron capacidad de autofinanciarse. Creo que muchos de los problemas que se vivieron en las crisis económicas de los 80, se debieron al debilitamiento de la capacidad estatal.

La privatización era uno de los puntos en la agenda del Consenso de Washington, o sea, que se necesitaba acelerar las economías que fuesen ajenas o externas al papel del Estado. Por ejemplo, no había razón por la cual el Estado de Brasil se dedicase a fabricar acero, y el objetivo era privatizar la siderúrgica. Pero para ello se requería de un Estado relativamente fuerte que no poseían, se necesitaba un conjunto de leyes para proteger a los intereses minoritarios de los accionistas, un proceso limpio para liquidar y vender los productos a la empresa privada. Cuando el Estado no posee esa capacidad, como fue también el caso de Rusia donde los que comercializaban el gas y el petróleo eran las mismas personas que supervisaban la privatización, se termina en un escenario de corrupción que le resta legitimidad a una meta perfectamente legítima.

La crisis de la deuda realmente se agudizó por la crisis petrolera de los 70; a medida que fue aumentando el precio del petróleo hubo países de Asia Oriental que decidieron controlar los presupuestos comprando petróleo. Los países grandes de América Latina no lo hicieron y esto fue lo que sacó de control la política fiscal. Hoy en día estamos frente a una situación muy parecida en la economía global, porque tenemos precios energéticos que están subiendo rápidamente impulsados por una gran demanda de China, India y otros países, y es interesante que la respuesta

latinoamericana en este caso, ha sido mucho más sofisticada desde el punto de vista técnico, y mucho más sensata de lo que fue a comienzos de los 80. Esto es cierto incluso en estos países latinoamericanos que eligieron presidentes de izquierda, como Argentina y Brasil, en donde la política monetaria, la política fiscal continúa estando bajo un control bastante aceptable. Me parece que estos son países que han aprendido mucho.

Todo esto refuerza una lección acerca del papel del Estado: no se puede experimentar crecimiento económico sin un Estado que por lo menos cumpla con sus funciones públicas básicas, como son garantizar respeto al Estado de Derecho, y tener capacidad para resolver conflictos que afecten su enfoque del desarrollo.

El Banco Mundial, en un estudio reciente, ha demostrado la importancia de la gobernabilidad y de que ésta no exceda, aun con sus medidas empíricas, los rangos de su comportamiento o de su desviación típica. De allí la importancia de estar dentro de esos parámetros y entender su importancia, es decir todo aquello que significa fortaleza, credibilidad, honestidad; todo lo que nos aleje de sistemas políticos corruptos en donde la policía participa de la delincuencia, y donde todos los medios pueden estar politizados.

Yo creo que la democracia es la única manera perdurable de otorgar legitimidad al Estado. La idea de tener un gobernante

*Todo esto refuerza una lección acerca del papel del Estado: no se puede experimentar crecimiento económico sin un Estado que por lo menos cumpla con sus funciones públicas básicas, como son garantizar respeto al Estado de Derecho, y tener capacidad para resolver conflictos que afecten su enfoque del desarrollo.*

autoritario que aplique las políticas públicas sin hacer caso de lo público, como en el caso chino, no ha dado resultado en el África ni en América del Sur ni en otras partes del mundo.

Y por último, tenemos toda una gama de factores culturales y económicos, como el grado de confianza de la sociedad, los tipos de relaciones sociales y el capital social, que también son muy importantes a la hora de las reformas y de lograr gobernabilidad. Es importante modernizar y llevar los cambios a las instituciones, a la gente que trabaja en la administración pública. La eficiencia de la gestión pública puede graficarse en función del volumen de transacciones que realiza, es decir, cuántas decisiones tiene que tomar un organismo público. Puede ser un número más bien bajo en el caso del Banco Central o alto en el caso de los organismos de salud pública. Un Banco Central tiene un volumen de transacciones muy bajo, pero si pensamos en un sistema escolar tenemos miles de escuelas, muchos distritos escolares, muchos maestros, muchos trabajadores públicos que tienen que tomar decisiones constantes en el manejo de los problemas cotidianos.

Hay algunas instituciones públicas que son relativamente fáciles de controlar. Tomemos el ejemplo del Banco Central cuando imprime dinero y produce una hiperinflación. Es fácil entender lo que está haciendo. Por otra parte, si una escuela no logra buenos resultados, a veces es difícil saber de quién es la culpa de tal limitación, ¿es de los maestros, es de la parte tecnológica, se debe más bien al número de alumnos por aula, o a otras factores? Allí es difícil medir el rendimiento.

Con este marco de referencia, se puede medir el rendimiento de los organismos y si el resultado es bueno, se pueden crear sistemas de compensación para reforzar la buena conducta. Hay que incluir los incentivos dentro de los reglamentos de la institución, y son cosas fácilmente aplicables cuando se trata de organismos que tienen un nivel de transacción bajo pero alta especificidad.

En otro orden, podemos encontrar asuntos como la educación, sistemas de salud, sistemas jurídicos, todos con especificidad relativamente baja. Es muy difícil medir la calidad de un tribunal o de un departamento de policía, y al mismo tiempo tienen un volumen de transacciones muy elevado. Son estas instituciones públicas las más difíciles de reformar. En América Latina han habido muchas reformas institucionales y ha aumentado también la capacidad administrativa; pero esas reformas se han orientando a donde el volumen de transacciones es bajo y la especificidad es alta.

Se puede mejorar un Banco Central colocando dos buenos economistas de las mejores universidades, pero no hay sistema jurídico en el mundo donde ustedes puedan introducir los mejores jueces y reducir así la corrupción. Por eso es que las reformas en estas áreas de mayor transacción son tan difíciles.

En cuanto a América Latina es variado el panorama de las reformas. Se han visto reformas de Estado, principalmente en cuanto a la actividad de los bancos centrales, las privatizaciones, la apertura de mercados, algunas más lentas que otras.

El Banco Interamericano de Desarrollo ha emprendido un estudio muy largo y detallado de la reforma institucional que va a ser publicado por la Stanford University, referido principalmente a las mejoras en los Bancos Centrales y las instituciones u organismos presupuestarios en la región. Solamente tienen que comparar el rendimiento en cuanto a la reducción de la deuda y de la inflación, con lo que ocurrió en esta misma región a comienzo de los 80. Creo que ha habido una generación de buenos tecnócratas en las oficinas financieras de muchos países latinoamericanos, responsables de las grandes mejoras que pueden observarse.

Otra materia muy interesante en la región ha sido el proceso de la descentralización de la autoridad en muchos países

latinoamericanos. Evidentemente, ha habido un gran movimiento para llevar la autoridad a las municipalidades y a las regiones. Esto ha sucedido en Bolivia, Colombia, Perú, Argentina, Brasil, y el éxito de estas iniciativas depende o va a depender del diseño específico. Por ejemplo, en la Argentina hay un federalismo muy mal diseñado que permite a los gobernadores estatales funcionar con déficit presupuestario.

*Hoy día muchas comunidades tienen el poder de nombrar y elegir a sus alcaldes, y esos alcaldes suelen tener derecho a recaudar impuestos y superar los déficit presupuestarios, lo que implica rendir cuentas a sus electores y a las autoridades estatales*

ejército colombiano, pero también los alcaldes han demostrado la capacidad de controlar a bandas de narcotraficantes y otros delincuentes, y han podido implantar programas exitosos para manejar la cuestión social en sus ciudades.

Otro caso es el de las universidades. Por ejemplo, México ha desarrollado una cantidad de instituciones de educación superior y escuelas de administración como el Tecnológico de Monterrey, que imparten una educación local de muy alta calidad, lo cual es una evidencia más de los beneficios de la descentralización.

Hoy día muchas comunidades tienen el poder de nombrar y elegir a sus alcaldes, y esos alcaldes suelen tener derecho a recaudar impuestos y superar los déficit presupuestarios, lo que implica rendir cuentas a sus electores y a las autoridades estatales. Creo que esto a la larga producirá grandes mejoras en muchos países. Así ha ocurrido en Perú y en Colombia. En Colombia ha habido un gran avance en la seguridad, gracias a los esfuerzos del Presidente Uribe y del

Al mismo tiempo, ha habido una cantidad importante de reformas en las instituciones políticas. Yo soy político y esta es un área que generalmente no la entienden los economistas. Un caso interesante es el Instituto Federal Electoral (IFE) en México. Este Instituto fue establecido a comienzos de los 90, pero realmente se hizo independiente durante el Gobierno de Ernesto Zedillo en 1996. El gran legado de Zedillo fue lograr que el IFE y el Tribunal Supremo de México, fueran instancias totalmente independientes.

Así pues, ya para finalizar, la confianza en la sociedad y en sus instituciones es la base del desarrollo; tanto la confianza de la sociedad hacia el gobierno, como la confianza que se tengan entre sí los diversos sectores de la sociedad, de tal suerte que las transacciones que se realicen sean confiables. Países avanzados, como Alemania, Japón o Estados Unidos, tienen una sociedad civil muy "densa" donde las negociaciones entre ciudadanos y empresas son creíbles. Hay una red de organizaciones sociales y las instituciones funcionan con alto grado de honestidad, al mismo tiempo que se protegen los derechos ciudadanos. Es muy importante el comportamiento del sistema judicial, la forma en que se resuelven los litigios, y en ello radica la existencia o ausencia de confianza; y si no hay confianza no hay desarrollo o es muy lento. Se requiere más libertad de organización para las empresas privadas y menos compañías del Estado para evitar la corrupción.

*... la confianza en la sociedad y en sus instituciones es la base del desarrollo; tanto la confianza de la sociedad hacia el gobierno, como la confianza que se tengan entre sí los diversos sectores de la sociedad, de tal suerte que las transacciones que se realicen sean confiables*

Hay que estimular la participación de la sociedad a través de redes y organizaciones sociales. Las empresas modernas, de alto nivel de tecnología, sólo pueden funcionar con un alto nivel de cooperación, respeto y lealtad, con reglas claras tanto internas como externas. Y sólo esto permitirá a la empresa ser competitiva en las actuales condiciones de globalización.

*Para que un país participe adecuadamente en la globalización, debe tener un alto grado de confianza al interior; la sociedad civil debe organizarse, deben fortalecerse los partidos políticos, las organizaciones sociales, laborales y sindicales; la economía debe funcionar sobre valores éticos; y debe abrírsele paso al capital social*

social, para que la fuerza laboral participe en forma más completa y adecuada en el proceso productivo.

La construcción del Estado es, por lo tanto, el intento de compatibilizar o armonizar un proyecto político concreto de una administración concreta, con un proyecto filosófico de vocación universal. De allí que el vínculo entre democracia y desarrollo, sea un proceso mediado por un Estado eficiente, que presupone el crecimiento económico, lo cual parte de un entorno político existente que permita tal desarrollo. Es importante retomar a Max Weber en cuanto que el Estado es un instrumento de ejecución. Los Estados no buscan coaccionar abiertamente, ellos

proveen bienes públicos, regulan, intervienen en los mercados pero su actividad clave es hacer cumplir la ley.

El alcance y la fortaleza de la actividad estatal han dado lugar a muchas preguntas durante la última década. Los economistas neoclásicos sostienen que los Estados deberían proporcionar bienes públicos que no pueden proporcionarse en otros lugares. Es importante destacar diferencias culturales entre los Estados Unidos, que favorece la libertad, y los europeos que están más a favor de la igualdad. Uno u otro modelo depende de la observancia adecuada de la ley por parte de los actores involucrados, pero los países en desarrollo tienden a no tener una firme aplicación.

Los países evolucionan con el tiempo. China y la India tenían una sólida administración pública y en las dos últimas décadas se han desarrollado para permitir mayores libertades al sector privado. En el otro lado están países como la antigua Unión Soviética, que sufrió un serio colapso de las funciones básicas del Estado.

El debate sobre el rol del Estado continua, unos a favor de la perfectibilidad de la gobernabilidad, otros a favor de la reducción del tamaño del Estado, siempre para alcanzar mejores resultados como país.

La administración pública es una disciplina técnica. Es necesaria la delegación local en la toma de decisiones; las decisiones centralizadas no tienen suficiente conocimiento para abordar adecuadamente la asignación de recursos. La clave para la reforma del gobierno es crear los incentivos adecuados y la generación de confianza en las instituciones que hacen posible el mejoramiento de los indicadores de desarrollo.



## **Estrategias de competitividad en países con escenarios nacionales complejos**

*Forrest Colburn*

Forrest Colburn, economista y politólogo estadounidense, ha teorizado ampliamente sobre las relaciones entre la conflictividad política y los problemas del desarrollo; principalmente a raíz de sus experiencias en la Nicaragua del primer gobierno sandinista. Es un destacado docente del INCAE, una de las más prestigiosas escuelas de negocios de Hispanoamérica. Ha sido, además, profesor en el Departamento de Estudios sobre Latinoamérica y el Caribe del Lehman College y en el posgrado de Ciencias Políticas de la Universidad de la Ciudad de New York (CUNY).

Érase una vez un bello país de América Latina, muy rico en recursos naturales, con un pueblo alegre, mujeres muy guapas y hombres que las apreciaban, siempre rodeados de música, bailes y fiestas. Dios había sido muy generoso con ellos. Pero este país había sido mal gobernado por mucho tiempo y su gente no era feliz. Surgió entonces alguien quien se autoproclamó como el salvador, hablando de revolución e invocando al héroe nacional como fuente de inspiración.

Pero en revoluciones no sólo hay una visión de un futuro mejor, también hay enemigos, quienes son mirados como culpables de los problemas y como obstáculos para el cambio deseado. Hubo acusaciones contra una parte de la población y se les culpó de la miseria del país; ellos tenían que ser castigados, sacados de la mesa de la familia. Fue entonces un tiempo de esperanza, pero también de odio. El deseo de un cambio no fue ninguna sorpresa en este país tan lindo, sin embargo, el bla, bla, bla de la revolución sí fue una sorpresa, porque ya eran bien conocidos los altos costos de una revolución en otros países del mundo.

Aun cuando la población quería tener fe, era inevitable tener dudas sobre el camino tomado hacia la salvación. ¿Era este salvador el esperado mesías? Lo que fue doloroso, y lo que realmente sembró dudas sobre el camino tomado hacia la salvación, no fueron las fuentes de inspiración, ni tampoco el bla, bla, bla, más bien fue la división en la familia, la identificación de algunos del pueblo como enemigos.

Cuando los ataques empezaron a quitar el estatus, los derechos, la libertad y la propiedad de algunos de los paisanos, fue claro que no se trataba de un show. Con el tiempo pasaron muchas cosas, cosas horribles; en vez de salvación sólo hubo más problemas. Vale la pena no poner nombre al país, hablar claro de su experiencia y aprender de su mala fortuna. El país es Nicaragua, los años 79 a 90, y el héroe nacional Augusto César Sandino. Y los que fueron castigados fueron los del sector productivo. Empresarios produciendo bienes y servicios en los sectores agrícola, industrial, comercial y de construcción, pasaron a ser llamados vendepatria, burgués, cocodrilo, oligarca, etc.

Los empresarios estuvieron asustados, no hubo una reacción única y conjunta frente a las amenazas contenidas en las políticas públicas del referido gobierno, sino muchas respuestas desarticuladas. Algunos se fueron para poner sus negocios en otras partes, pensando que el querido país estaba perdido. Otros tuvieron la actitud de pensar que hay oportunidades en cualquier tragedia y siguieron haciendo negocios de cualquier índole, siempre con cuidado y con un gran esfuerzo para no poner más capital propio. Algunos de este grupo recordaban lo que dijo Lenin, algo que vale la pena siempre tener consciente: "el capitalista halará la misma cuerda que será utilizada para colgarlo". Otros sólo piensan en su próximo almuerzo.

Muy común entonces fue la estrategia de mover el capital líquido fuera del país, igual que mandar a los hijos, por lo menos los que

tuvieron algo de talento, al extranjero; endeudarse al máximo y mantener un nivel de actividad de acuerdo a un cálculo particular; lo necesario para evitar la confiscación, lo que fuera posible con mano de obra ya probada y de confianza, lo que fuera posible con los insumos disponibles, lo que fuera posible con capital ya invertido o con capital del banco estatal. Y la inflación era el gran negocio en ese tiempo ¿A qué lleva cualquier revolución, temprano o tarde? A la inflación.

La meta de todos era sobrevivir y esperar mejores tiempos. Fue un tiempo de caos: al principio aumento de sueldo a los trabajadores, pero después los sueldos congelados; más centros de salud pero sin medicinas; créditos agrícolas suaves, pero a condición de vender las cosechas al gobierno por un precio bajo; inflación muy alta. Las pulperías tenían Coca-Cola, pero no leche ¿y entonces? En el canal de TV sandinista, el Comandante de la Revolución, Daniel Ortega, hablando en contra del imperialismo. En resumen, un entorno muy confuso y difícil para todos, incluyendo por supuesto a los empresarios.

*Fue un tiempo de caos: al principio aumento de sueldo a los trabajadores, pero después los sueldos congelados; más centros de salud pero sin medicinas; créditos agrícolas suaves, pero a condición de vender las cosechas al gobierno por un precio bajo; inflación muy alta. Las pulperías tenían Coca-Cola, pero no leche ¿y entonces? En el canal de TV sandinista, el Comandante de la Revolución, Daniel Ortega, hablando en contra del imperialismo. En resumen, un entorno muy confuso y difícil para todos, incluyendo por supuesto a los empresarios*

Recuerdo muy bien el caso de un empresario particular; él tenía una fábrica de pinturas y me decía que tuvo dos problemas principales: escasez de materia prima y problemas laborales. Un entorno horrible, sin reglas del juego, con agresión política, mercados para sus productos cerrados, inflación espantosa... ¿Cuál fue su estrategia para manejar la fábrica? Primero, maximizar el endeudamiento. Segundo, maximizar el inventario de materia prima, sobre todo lo importado. Tercero, mantener la fuerza laboral existente, nadie nuevo viene porque "quién sabe quién es". Las metas de la empresa fueron sólo dos: evitar la confiscación y conseguir materia prima. No fueron, y eso me llamó la atención como profesor en una escuela de negocios, la eficiencia, la competitividad, la innovación, la inversión, el mercadeo ni la rentabilidad.

Con las elecciones de febrero de 1990 llegó el fin de la revolución sandinista. La economía quedó sumamente golpeada, incluso cayó hasta los niveles del año 42. Es el país más pobre del continente americano después de Haití. Persisten muchos conflictos de propiedad de la tierra, y dudo sobre cómo y cuándo serán arreglados. Una fuerza laboral poco calificada y escasez de talento en muchos campos. ¿Por qué? Porque la gente de talento se fue. Un sistema judicial politizado, mucha incertidumbre con respecto a la política, una mala imagen internacional y dependencia de la ayuda externa, falta de nuevas actividades en la economía para generar empleo, ingresos y divisas. El café quedó como la principal actividad productiva, al igual que en el año 1900. El sector industrial del país quedó muy afectado, con muchas empresas sin habilidad de competir, sobre todo ante la apertura comercial.

En un informe del Banco Mundial se hablaba de la desindustrialización del país. ¿Por qué? Por el costo de los conflictos políticos. Falta de masa de empresarios jóvenes, enérgicos y bien entrenados, ¿por qué? Porque los jóvenes con talento se fueron. Un sector empresarial dependiente de contratos con el gobierno.

Como consecuencia, hay una lucha constante por una tajada del Estado. En Nicaragua se dice que el gobierno es el mejor negocio del país. Otro dijo: en este país si no se está en el presupuesto nacional no se está en la clase media. Pero con todo eso, hay que hacer énfasis en el gran costo que significa, por los conflictos políticos, quedarse atrás mientras el resto del mundo va hacia adelante.

*Pero con todo eso, hay que hacer énfasis en el gran costo que significa, por los conflictos políticos, quedarse atrás mientras el resto del mundo va hacia adelante*

Y hago una triste comparación entre Nicaragua y su vecina Costa Rica. Incluso en los años 60, los dos vecinos tuvieron el mismo ingreso per cápita, pero por el costo de la política, de la revolución en Nicaragua, para el 2005, según el Banco Mundial, Costa Rica tiene un ingreso que es seis veces el de Nicaragua. Según la CEPAL, Costa Rica tiene un ingreso de más de ocho veces el de Nicaragua. De nuevo ¿por qué? El costo de la política, el costo del bla-bla-bla de la revolución.

¿Y en Costa Rica qué ha pasado? Es, como se dice en inglés, tomando el título de un libro de niños, “el pequeño país que sí pudo”. La agricultura tradicional se mantiene, hay exportaciones de banano, de café, de azúcar, de carne, pero también hay productos agrícolas no tradicionales: piña, plantas ornamentales, hierbas. Producen puré de banano orgánico para hacer comida de bebé en Europa y otros productos no tradicionales; pescado seco para Hong Kong, mariposas para los zoológicos de Europa...La industria vende electrodomésticos, tubos de plástico, puertas. En servicios de turismo el país es fuerte, fortísimo, con inversiones extranjeras. INTEL estuvo buscando por todo el mundo donde poner una planta con un alto nivel de eficiencia pero con costo de mano de obra no tan caro, y se fue a Costa Rica. ¿Cuál es la

ganancia? Hoy en día en Costa Rica hay cien empresas nacionales de software y treinta tienen exportaciones. Las inversiones extranjera están trayendo beneficios; hay investigaciones de biotecnología y fondos para ayudar a las universidades. Es impresionante: existen 67 programas de biotecnología en un país tan pequeño. ¿Cuál país tiene un ingreso per cápita más alto, Costa Rica o Venezuela? Costa Rica. Cuesta entenderlo.

Recuerdo a un guatemalteco, un gran empresario que me dijo: en América Latina hay dos grandes éxitos en mercadeo: el café colombiano de Juan Valdés y la paz de Costa Rica. Yo tengo la buena fortuna de pasar la mitad del año en Costa Rica y la otra mitad en Nueva York, en Manhattan, y he aprendido mucho en Costa Rica, pero también he aprendido en mi pueblito de Nueva York.

¿Cuál es la visión de los dos países en Nueva York, en los Estados Unidos? Hace poco salió una nota sobre lo que está pasando en Nicaragua: un estudiante disparando a la policía en Managua, en protesta por la subida del costo del transporte público. ¿Quién va entonces a Nicaragua para ver pájaros en las montañas o para poner una fábrica? Nadie. Y en contraste, la imagen de Costa Rica, es de paz, de tranquilidad.

Y eso me lleva al consejo de un empresario de Nicaragua, un tipo muy rico, a pesar de lo que ha pasado en su país. Me dijo algo que no he practicado: en la mañana hay que preguntarse ¿dónde están los dólares? En la noche, antes de dormir, hay que preguntarse si el día sirvió para acercarse más a los dólares.

En Nueva York no puedo dejar de pensar, cuando estoy haciendo compras, en las oportunidades para los empresarios de América Latina. Hay una mezcla increíble de productos que vienen de todos lados, pero más que todo vienen de países como Costa Rica en donde hay paz, donde los empresarios pueden enfocarse

sobre la eficiencia, la innovación, la inversión, el mercadeo, y no preocuparse de cuáles son las reglas del juego de cada día.

¿Cuál es el café que estamos tomando en Nueva York, de qué país viene? Ese café, que viene en una lata muy linda, es “italiano”, pero obviamente no es café cultivado en Italia. El precio de media libra son 11 dólares y 98 centavos. He hecho un cálculo y el valor de ese café es 95 centavos de dólar. ¿Quién está llevando la gran ganancia? Los italianos. ¿Dónde se compra el café? En América Latina: Panamá, Costa Rica, Guatemala, Colombia y a lo mejor Venezuela también. ¿Por qué los italianos le quitan el mercado a los latinoamericanos? La misma reflexión me surge cuando estamos en el Club de la Facultad de Princeton y ponemos azúcar en nuestro buen café. No vamos a usar esos sobres de papel; eso no es nada elegante, así que tenemos azúcar en cubos y sólo hay una marca. El empaque dice que es azúcar pura de caña, considerada la mejor. ¿De dónde viene esa caja? Es importada de Francia. Cuesta cinco dólares la libra; otro engaño. El valor de esa azúcar es de 11 centavos y sólo por detrás, en letras muy pequeñas, dice que es azúcar traída de El Congo. De manera que los africanos están tratando de ganarse la vida vendiendo el azúcar a 11 centavos la libra, mientras los franceses la ponen en una caja y se la venden a los gringos por 5 dólares.

¿Cuál es el punto? El punto es que son sus mercados y alguien les está quitando el negocio. No se trata de un Mercedes Benz, sino de productos simples. Otro ejemplo de un producto latinoamericano: en Nueva York se venden latas de jugo de tamarindo con inscripciones en inglés y en español, porque están tratando de capturar el mercado de los hispanos. Hoy en día el segundo país de América Latina es, en realidad, los Estados Unidos. La población de hispanos allí es más grande que la de Colombia y Argentina; solamente México tiene más de 35 millones. La lata de jugo dice: “el sabor de nuestra tierra”. ¿Cuál país de América Latina está tan organizado para poner ese producto en los

Estados Unidos? Ninguno; es Tailandia. Les están quitando el mercado ¿Por qué? Porque está bien enfocado. Está enfocado en la eficiencia, en la innovación, en el mercadeo.

¿Cuáles son los dos países de América en donde la gente vive más? Canadá y Costa Rica ¿A qué se debe eso? Al sector privado de Costa Rica enfocado en producir bienes y servicios. Las conclusiones que he sacado en el trabajo, viviendo en países como Etiopía y Vietnam, es que la brecha entre clases sociales es real y, sin embargo, hay una interdependencia en el bienestar de esas clases. Ninguna clase social gana con el sacrificio de las otras. Se paga un precio muy alto por los conflictos políticos.

*No hay ningún ejemplo de un país que se haya desarrollado con el Estado asumiendo control total de la economía. Lo que funciona mejor, sobre todo con la feroz competencia internacional, es una relación de socios entre el Estado y el sector privado*

No hay ningún ejemplo de un país que se haya desarrollado con el Estado asumiendo control total de la economía. Lo que funciona mejor, sobre todo con la feroz competencia internacional, es una relación de socios entre el Estado y el sector privado. Eso es lo que tiene Singapur, Chile, Alemania y eso es lo que tienen todos los países prósperos.

Cuesta siglos construir un sector privado en cualquier país, pero se puede destruir en sólo algunos años. Eso es lo que ha pasado en Nicaragua. Requiere décadas levantarla de nuevo; incluso hay el riesgo de que nunca puede recuperarse. Igual el sector público. Una burocracia profesional y eficiente también es un tesoro nacional que cuesta en décadas construir, y también puede ser destruida en pocos años con gran costo para el país. El mundo no espera que los países pongan su casa en orden; estás en el mercado o estás afuera, y si estás afuera, tiendes a desaparecer.

Si tienes problemas estarás en las noticias, pero nadie vendrá a ayudarte.

El Estado debe pedir al sector privado que produzca, que genere riqueza y empleo, que sea capaz de enfrentar la competencia internacional. El sector privado, por su parte, debe pedir orden y seguridad al Estado, así como servicios públicos que sean suficientemente buenos, que no ponga a los empresarios en desventaja ante sus competidores internacionales.

La economía internacional, por su parte, es dura o incluso cruel, pero brinda oportunidades para todos.

*La economía  
internacional, por su  
parte, es dura o incluso  
cruel, pero brinda  
oportunidades para todos*



## **Motivación y liderazgo empresarial: procesos individuales y organizacionales para transitar cambios complejos**

*German Retana*

El costarricense German Retana, profesor desde hace más de 25 años en la afamada Escuela de Negocios INCAE, se ha destacado internacionalmente como consultor especializado en liderazgo, motivación, planificación estratégica y cambio organizacional. Adicionalmente, ha trabajado en el campo del deporte, principalmente en apoyo al fútbol de su país, adaptando con éxito sus conceptos y metodologías al entrenamiento de los jugadores.

Ustedes se habrán preguntado cuáles pueden ser las responsabilidades que nos toca asumir al transitar por todos esos cambios globales que nos han estado anunciando. Cada vez que abrimos un libro nuevo de gerencia, el autor intenta pegarnos un pequeño susto. Déjenme leerles algunos de esos textos: “en tiempos de cambio los aprendices heredan el mundo, mientras que los que ya saben todo están bien equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”; otro señor, en el área de cultura organizacional, no los dice en esta forma: “no se puede mirar el mundo, no se puede mirar el futuro como una continuación del pasado, porque el futuro va a ser diferente y tenemos que desaprender la manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro”, y otro señor muy conocido en los procesos de reingeniería dice “si pensamos que somos buenos, estamos muertos”.

O también: “el éxito del pasado no significa éxito en el futuro; las fórmulas para el éxito de ayer son garantías del fracaso del mañana”, mientras otro señor, en el área de estrategia empresarial, agrega: “si queremos escapar de la atracción gravitacional

del pasado, tenemos que ser capaces de replantear nuestra propia manera de ver el mundo, debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear las creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir". Y de uno de los libros que más se vendió en la década anterior sobre gerencia, el de La Quinta Disciplina: "debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho".

*Si somos empresarios,  
entonces cada uno  
es el baluarte de la  
competitividad de su país*

las empresas las que compiten. Si somos empresarios, entonces cada uno es el baluarte de la competitividad de su país.

¿Puede una empresa ser competitiva cuando su equipo gerencial no lo es? Si no nos conocemos a nosotros mismos, cómo pretendemos guiar una organización; es decir si no sabemos cómo somos, cuáles son nuestras fortalezas, cuáles las áreas de oportunidad para mejorar.

Creo que todos coincidiríamos en que en los próximos años seguiremos viendo un entorno cada vez más impredecible; seguiremos viendo alianzas, fusiones, adquisiciones... Incluso se dice que no hay que insultar mucho a la competencia, porque uno no sabe en qué momento le va a tocar dormir con ella. Necesitamos más bien aprender de esa competencia, entender que vamos hacia una cultura donde va a prevalecer el poder y casi la dictadura del cliente. No puede faltar la palabrita de moda, la globalización, pero lo que debe preocuparnos es cuál es el impacto de esa globalización que nos obliga a trabajar en ambientes multiculturales, a lidiar con personas cuyo idioma no entendemos, a negociar con personas cuya cultura o religión tampoco entendemos, y en muchísimos casos

La pregunta que debemos hacernos es quiénes realmente compiten, si los países o las empresas. Si bien es cierto que los gobiernos pueden ayudar a crear condiciones, al final son

cuyo rostro ni siquiera vemos porque son relaciones virtuales. Esto implica estar abiertos a trabajar con los demás, a la tolerancia, al aprecio, al respeto a la diversidad y sobre todo a reconocer los retos que hay en todos esos cambios. Mientras más altos son los retos, más grandes son las oportunidades para nosotros.

Este año los presentes acá son más jóvenes que en todos los años anteriores; entonces déjenme contarles cómo eran las organizaciones cuando ustedes no habían nacido, allá por los años sesenta.

En esa época, para ser un buen gerente se necesitaban dos cosas: una lupa y un látigo; la lupa para encontrar al maldito que se equivocó y el látigo para darle duro delante de todos para que vieran qué buen gerente era. No eran gerentes, sino jefecitos duros, verticales, mandones, autoritarios, dueños de la verdad. Hoy vamos a organizaciones cada vez más simples, cada vez más chatas, y en donde comenzamos a entender que la tecnología que nosotros tenemos, la puede tener la competencia. Que la salud financiera que nosotros tenemos, también, pero que aquello que la competencia no puede copiar es la calidad del personal que tenemos.

Vamos hacia organizaciones en donde ya no es como hace 8 o 10 años, cuando la visión de la empresa era básicamente la visión de mercadeo y de finanzas; ahora pretendemos que cada trabajador, que cada miembro de la organización se sienta representado en la misma.

Si yo les tomara desde acá una fotografía, y proyectara esa fotografía en la pantalla, ¿qué es lo primero que harán? Buscarse, ver que quedaron peinados y con los ojos abiertos. El trabajador necesita

*El trabajador necesita verse en la fotografía, necesita verse en la imagen de futuro de la organización, y cuando no se encuentra a sí mismo se siente ausente, no se siente alineado, se siente alienado.*

verse en la fotografía, necesita verse en la imagen de futuro de la organización, y cuando no se encuentra a sí mismo se siente ausente, no se siente alineado, se siente alienado.

Vamos hacia una cultura en donde los valores, es decir su práctica y no su publicación en afiches sobre las paredes, será uno de los factores claves.

Vamos hacia organizaciones cuyo reto es saber aprender. Imagínense la calidad de venezolanos que nosotros tendríamos si todas las noches le hiciéramos a nuestros hijos las siguientes cuatro preguntas: 1. ¿Amor, qué hiciste hoy? 2. ¿Qué consideras que estuvo bien, y qué consideras que estuvo mal? 3. ¿Mi cielo, qué aprendiste hoy? 4. ¿Cómo vas a practicar mañana lo que aprendiste hoy?

*El liderazgo en esta época  
es enseñarle a nuestras  
organizaciones a aprender.*

*Si no lo hacemos, alguien  
más lo estará haciendo.*

*Si no estás jugando al  
máximo de tu capacidad,  
habrá alguien fuera, en  
algún lugar, con capa-  
cidades, que sí lo estará  
haciendo, y algún día  
lo enfrentarás y él tendrá  
la ventaja*

Es decir: ¿qué estamos haciendo?, ¿cómo lo estamos haciendo?, ¿qué lecciones estamos aprendiendo?, ¿cómo vamos a practicar lo que hemos aprendido hasta hoy? El liderazgo en esta época es enseñarle a nuestras organizaciones a aprender. Si no lo hacemos, alguien más lo estará haciendo. Si no estás jugando al máximo de tu capacidad, habrá alguien fuera, en algún lugar, con capacidades, que sí lo estará haciendo, y algún día lo enfrentarás y él tendrá la ventaja.

Nosotros invitamos no solamente a hacer las cosas, sino a hacerlas con imaginación, y hacerlas con lo que llamamos la cultura

de la menta. Yo le llamo la cultura de la menta como un homenaje póstumo a unos malditos vuelos que antes yo tenía que tomar, en la zona rural de mi país, Costa Rica. Cuando usted se iba a subir, le pedían dos identificaciones con fotografía, que debía llevar en diferente lugar. Y preguntaba el pasajero: ¿por qué nos piden dos fotografías? Ay, bruto, por si nos caemos que puedan armar ahí las piezas. Y cuando se iba volando en esas cosas, usted robaba a todos los santos y a Dios que le permitiera llegar al otro lado. Cuando llegábamos yo siempre quería hacer lo que hacía el Santo Padre, que era besar la tierra por estar vivo, y nunca me dejaban, porque en el momento en que yo pisaba la tierra, la aeromoza nos daba una menta. ¿Qué era eso? Era la satisfacción del cliente por estar vivo más una menta, y lo que la gente anda buscando en las organizaciones, en las empresas ya ni siquiera es la satisfacción, es la satisfacción y un poco más, y eso va a depender mucho de la creatividad que nosotros desarrollemos para generar participación y compromisos.

Quiero mencionar algunos especímenes de la antigua gerencia. Uno es la persona que todo lo sabe, el que te dice aquí no va a funcionar, aquí en Venezuela nunca lo hemos hecho, háganme caso, soy el manantial ambulante de la sabiduría, soberanos ignorantes; soy el Doctor No Se Puede, ni lo intentes, soy el espíritu burlón que solamente le alcanzan unas pocas neuronas para burlarse de las ideas de los demás, el cazador de agendas, el que piensa que lo mandaron al Congreso de Conindustria para probar a alguien en su puesto estos dos días. Con esas personas no se puede hacer nada, porque todo lo toman a nivel personal.

Está también el bodeguero, aquél que se la pasa siempre pensando, pero todo en pequeño; todo es la ley del mínimo esfuerzo. A esos les llamo Gerentes "tac tac", porque cuando corren les va sonando el cerebro que golpea en el cráneo por ser tan pequeño. También está el turista, que quiere todas las condiciones perfectas del entorno para poder salir adelante; y peor aún, aquellos

que conducen el vehículo viendo por el espejo retrovisor y no por el parabrisas, es decir los que se enamoran del pasado y no se dan cuenta que el mundo cambió.

Necesitamos un ambiente diferente en las organizaciones, un ambiente de mayor transparencia donde seamos muchísimo más dispuestos a la experimentación. Un ambiente en donde cada uno de nosotros sea un promotor de la creatividad y, pese a la escasez de recursos y a todas las circunstancias del entorno, no se rinda y eche siempre para adelante.

Uno de los factores clave que tiene que cambiar en nuestras organizaciones, es la calidad de relaciones entre los equipos gerenciales, entre los miembros de la alta gerencia. No es posible que tengamos al mejor gerente de mercadeo de toda Venezuela, a la superestreilla en finanzas, a la persona más conocedora de administración o desarrollo humano, cada uno excelente en su área, pero después tienen que ponerse anestesia en la lengua para opinar sobre las otras áreas, o sacar pasaporte para visitar otros departamentos. Es cuando las organizaciones padecen de una enfermedad que me gusta llamar la Cultura OP, que quiere decir la Cultura de Orinadas de Perro, donde cada quien marca su territorio, donde cada uno se siente dueño de su área. Hablamos de globalización y competitividad y no salimos de esa mentalidad pueblerina.

Necesitamos ser buenos jugadores en los equipos, pero sobre todo buenos jugadores de selección nacional, y con eso evitaremos caer en algunos organigramas donde los gerentes generales se encierran allá arriba, bien resguardados en esa cultura OP, con gente que se dedica simplemente a cerruchar el piso, gente que se aferra al puesto y no lo suelta.

*Necesitamos ser buenos jugadores en los equipos, pero sobre todo buenos jugadores de selección nacional...*

Debemos ser como ese gran personaje conocido internacionalmente por quienes amamos el fútbol, que es Richard Páez, el Director Técnico de la Selección de Venezuela; gente que nos haga creer en las organizaciones. Admiro mucho a Don Richard porque fui parte de los cuerpos técnicos de las selecciones de fútbol de Costa Rica y todo nació precisamente cuando Venezuela fue allá y nos derrotó cinco a uno el triste 11 de agosto, a las ocho de la noche, del año 2000. Al día siguiente entendimos que teníamos que olvidarnos de glorias pasadas y de egos inflados, que con humildad teníamos que volver a creer en nosotros mismos y volver a comenzar. Esa lección me la enseñó la Selección de Fútbol de Venezuela.

A veces decimos que queremos cambiar porque queremos excelencia, pero ¿qué es excelencia? Somos excelentes si tenemos calidad de impacto; somos modernos si logramos tres cosas: cada vez más productividad, cada vez más dólares, cada vez más rentabilidad, pero... ¿a qué costo? No puede ser que logremos eso si no tenemos desarrollo individual. ¿Para qué tanta riqueza, si cada miembro y en especial la gente más humilde en las organizaciones no goza de mejor salud, mejor vivienda y mejor educación para sus hijos?

¿Riqueza para qué o riqueza para quién? A veces nos sentimos modernos en las organizaciones porque venimos a estos congresos a impresionarnos con palabras raras, pero el reto no es andar con palabras bonitas, la pregunta de fondo es si estamos o no estamos, desde nuestras trincheras

*...el reto no es andar  
con palabras bonitas,  
la pregunta de fondo es  
si estamos o no estamos,  
desde nuestras trincheras  
grandes o pequeñas,  
generando calidad  
de vida para Venezuela,  
generando calidad de vida  
para nuestras organiza-  
ciones y para las personas  
que trabajan con nosotros*

grandes o pequeñas, generando calidad de vida para Venezuela, generando calidad de vida para nuestras organizaciones y para las personas que trabajan con nosotros. ¿Estamos agregando o no estamos agregando valor?

*...se necesitan gerentes de puertas abiertas, líderes a los cuales se pueda hablar sin que ladren, gente con la cual se pueda conversar y se pueda discrepan*

Necesitamos ponernos a caminar en las organizaciones para inculcar una visión, una esperanza en medio de entornos tan difíciles, pero una visión y una esperanza que contemplen el factor humano; una visión de desarrollo de las organizaciones con rostro humano,

humano, y para eso se necesitan gerentes de puertas abiertas, líderes a los cuales se pueda hablar sin que ladren, gente con la cual se pueda conversar y se pueda discrepan.

Yo la verdad no entiendo, si casi todo el mundo dice que es gerente de puertas abiertas, por qué diablos hay tantos problemas de comunicación en las empresas.

Para salir de la duda, yo me fui a la mejor escuela de gerencia que hay, que para mí es el zoológico. Fui donde está el jefe y le pregunté: ¿usted también me va a decir que es un gerente de puertas abiertas, un líder de puertas abiertas? Claro que sí, me dice, y abrió la puerta de una jaula.

Si nosotros decimos que somos líderes de puertas abiertas es para salir por esas puertas a conversar con nuestra gente. Triste el que pone aquel rótulo de "Cierre la puerta antes de entrar". Necesitamos gerentes que dejen de echar discursos a la gente diciéndoles lo que hay que hacer; la gente lo que quiere ver es ejemplo, ejemplo en sus líderes. ¿Por qué? Porque la gente va a hacer lo que sus líderes hacen, no lo que sus líderes dicen que hay que hacer.

Tenemos que entender también, que la manera en que nosotros ejercemos liderazgo depende de la etapa de la vida en la cual nos encontramos. No sé si recuerdan aquella primera etapa de aprender a hacer, la etapa riquísima de hacer y hacer en el primer puestecillo de jefe; luego la etapa de enseñar a hacer y luego la etapa de dejar de estorbar y dejar que otros hagan. Lo importante es que nunca, jamás, dejes de estar en la primera etapa, porque el que está aprendiendo toda la vida está siempre cerca de su equipo humano; un equipo humano que en tiempos difíciles quiere sentir que su líder está allí, aprendiendo junto a ellos.

¿Dónde empieza el liderazgo? Creemos que el liderazgo más importante empieza dentro de nosotros mismos. Miren a su lado, cuántas corbatas, cuántos trajes lindos, cuánta elegancia en este salón, pero ¿qué es éxito?, ¿éxito es tener o éxito es ser? Necesitamos aprender de otras materias en la vida: del respeto, de la autoestima, de la humildad, del desapego, de ser cada día personas más proactivas, más decididas, más sencillas; personas que nos sentimos cada vez más al servicio de los demás

*Necesitamos aprender de otras materias en la vida: del respeto, de la autoestima, de la humildad, del desapego, de ser cada día personas más proactivas, más decididas, más sencillas; personas que nos sentimos cada vez más al servicio de los demás*

No puede ser que un empresario o ejecutivo exitoso, tenga los números familiares en rojo. ¿Qué sentido tiene tener tanto si somos tan poco?

En una ocasión mi hijo le pidió un autógrafo a Jack O'neil y Jack O'neil se lo negó, y se puso un poco amargo; entonces yo tenía que defender a mi hijo, y tuve una discusión con Jack O'neil. Pero

cuando logré que se dejara tomar una foto y le entregué la foto a mi hijo, mi hijo la tiró por allí y se decepcionó. Entonces yo le dije: hijo, tranquilo, no te decepciones, lo que pasa es que todos tenemos un mal martes en la mañana. Lo que pasa, hijo, es que ahora los psicólogos han inventado una palabra que se llama tensión y hay que andar con estrés, porque si uno no anda con estrés es que es un vago. Ahora no preguntan ¿cómo estás?, sino ¿cuánto estrés llevas?, ¿cuatro? Ah no, yo llevo seis, estoy al borde del infarto, soy más ejecutivo que vos. Y lo que pasa, hijo, es que cuando aumenta la tensión baja la tolerancia. Y le expliqué a mi hijo todas las bondades que tiene Jack O'neil.

¿Pero, por qué lesuento esto? Porque nosotros somos unos privilegiados que hemos logrado estudiar, que hemos logrado tener empresas, y hay mucha gente en Venezuela que nos ve como ejemplo y lo peor que podríamos hacer es decepcionarlos, porque una de las cosas más duras en la vida es decepcionar a alguien que nos ama, a alguien que nos admira. Nosotros necesitamos ir de frente, como decimos en el mundo del fútbol, ponerle el pecho a las balas y hacernos cargo del desarrollo de nuestros países. Eso sí, con humildad, porque nadie quiere seguir a un líder que piensa que él es mejor que todos.

Necesitamos entonces no solamente buscar ese tener más, sino ese ser más, y ser personas que primero buscamos la paz interna, esa felicidad de tener una misión, esa felicidad de estar contribuyendo en nuestras organizaciones a la educación de los trabajadores, para que nuestras empresas sean cada vez más organizaciones que aprenden, que tienen una cultura participativa, que aman la innovación, el servicio, el desarrollo personal, la calidad del ambiente de trabajo.

Necesitamos aprender, pero aprender más rápido que la competencia. Necesitamos fomentar una cultura de participación, de compromiso con el desarrollo de cada una de las personas. Las

organizaciones crecerán hacia el tamaño del potencial de liderazgo de su líder. ¿De qué tamaño es nuestro pensamiento? Esa es la medida de los equipos que nosotros podemos dirigir. Los buenos líderes tienen que ser felices. Y como decía ese gran bateador: ¡atrevámonos, nunca dejes que el miedo a ser ponchado se interponga en tu camino!

Si nosotros creemos en nosotros mismos, podemos no solamente clasificar al próximo Mundial de Fútbol, sino al mundial más importante, el de la competitividad, al mundial donde se derrota la pobreza y la injusticia, y eso implica en nosotros mismos ir más allá de la simple gerencia; implica asumir el reto de la solidaridad y la educación como tareas nuestras, como tareas personales.

Presiones del entorno siempre van a existir, van a estar allí, no las vamos a poder cambiar, y lo que podemos hacer es aumentar nuestra capacidad de respuesta. Una opción es declararme víctima de todos esos cambios; otra es simplemente evadir el presente, y cuando empiezan los cambios en las organizaciones escribo un currículum y cuando veo que los cambios se van a consolidar, lo envío a otras empresas. Perfecto, te puedes ir a otra organización si quieres, pero solamente te estarás yendo a otra que va a cambiar igual. La actitud más correcta es empezar a entender el mundo en que estamos y empezar a cambiar nosotros en profundidad. Y ver los retos como grandes oportunidades.

Qué triste que algunos tengan la capacidad pero no tengan la actitud para cambiar; y que otros ni capacidad ni actitud. Algunos dicen que tienen muy buena actitud, pero no se preparan para hacer los cambios. Pero estoy seguro que todos los que estamos acá queremos tener la actitud y queremos capacitarnos para cambiar las cosas, reconociendo que es muy difícil.

A veces vamos a las organizaciones con sistemas, incentivos y otras cosas, como si pudiéramos simplemente con eso cambiar

conductas o comportamientos visibles. Hay que ir a la raíz, a los valores, y convertir cada valor en cuatro acciones concretas: en políticas, en procedimientos, en cambio de infraestructura y en estilo gerencial. Necesitamos gerentes que se definan como gerentes de cultura.

Qué triste debe ser trabajar con alguien a quien uno no admira, un jefe de departamento, un jefe de sección al que no se le ocurre absolutamente nada, sin una visión. No hay pasión para trabajar con esta persona, y es cuando los trabajadores dicen,

*Necesitamos, sobre todo quienes venimos a este tipo de congresos, asumir con responsabilidad tres papeles: el de líderes, el de empresarios y el de ciudadanos.*

“que tristeza, yo tengo un jefe intelectualmente muerto, pero físicamente mal enterrado; todavía camina por allí, todavía anda por allí, pero ya no genera absolutamente nada”.

Necesitamos, sobre todo quienes venimos a este tipo de congresos, asumir con responsabilidad tres papeles: el de líderes, el de empresarios y el de ciudadanos.

He sentido, después de muchos viajes a Venezuela, que hoy las circunstancias han hecho que los venezolanos amen más a su país. Hoy se habla de política, de dilemas, de referéndum; hoy se habla de Venezuela. Y yo les felicito porque les siento ahora mucho más preocupados, más ocupados con la esencia de este país.

Yo siento que cuando cada uno de nosotros esté dispuesto a ocupar con humildad su trinchera, estaremos transformando nuestras organizaciones, estaremos movilizando recursos, y sobre todo, estaremos promoviendo un proyecto integral de desarrollo de las empresas, donde ya no como antes miraremos solamente la salud financiera, sino también la responsabilidad social, la

proyección a la comunidad y el desarrollo integral de las personas que integran nuestras organizaciones.

Hay que atender con visión y pasión el llamado que nos hace Conindustria de convertir la estrategia de la industria en Venezuela misma. Y recordar que el cambio tiene sentido si lo hacemos con rostro humano, sin perder de vista para qué deben ocurrir las cosas en nuestro país, en nuestra organización.

*Hay que atender con visión y pasión el llamado que nos hace Conindustria de convertir la estrategia de la industria en Venezuela misma. Y recordar que el cambio tiene sentido si lo hacemos con rostro humano.*

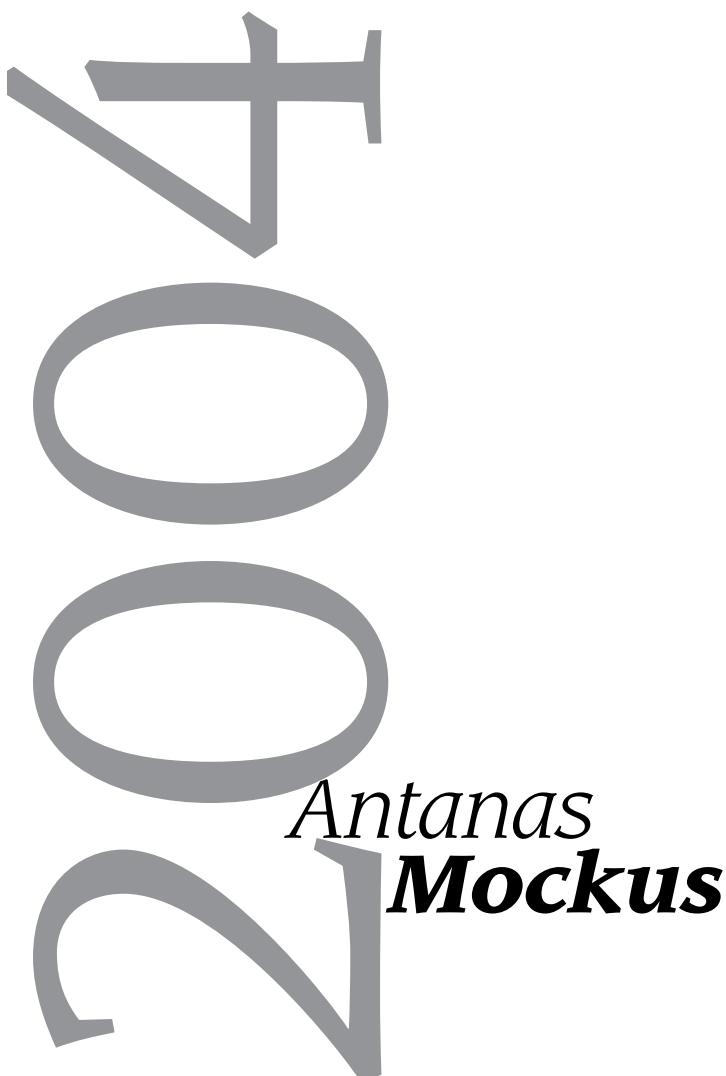
Yo siempre les digo a los jugadores de la selección nacional en Costa Rica y ahora a los de mi equipo de fútbol, que un ganador no es el que gana siempre ni el que gana todo, sino aquel que sabe levantarse en los momentos de adversidad. Ese es el verdadero ganador y perder no es perder un partido; perder es quedarse postrado. Por eso les invito a que veamos estos desafíos como grandes oportunidades, pues es en el momento difícil cuando probamos nuestras fibras.

Les hago un pequeño cuento y con eso termino. El cuento de cualquiera de ustedes que al llegar a casa les espera un niño de 4 o 5 años y les dice “papito juguemos, papito juguemos”, y el papá le dice “espérate, hijo, es que en Conindustria no me dieron de almorcizar, déjame que coma algo”. Y aquí ya el niño se apresta a jugar, “papito juguemos, papito juguemos”, y él “por favor, espérate niño, que en Conindustria no me dieron ni un traguito, me voy a tomar un trago”. Y luego, “espérate, hijo, es que no he leído el periódico”, y entonces el papá se sienta a leer el periódico y abre una página donde está el mapa de Venezuela. Entonces el papá dice “hijo, la verdad quieres jugar, voy a romper una hoja

que me encontré aquí para que juegues", y entonces toma el mapa de Venezuela y lo parte en pedacitos y le dice "juega, forma el mapa de tu país". El papá sigue leyendo el periódico y a los treinta segundos el niño le dice "papá aquí está el mapa". El papá sorprendido pregunta "¿cómo lo hiciste, cómo formaste el mapa de Venezuela en 30 segundos", y el niño le dice "papá, detrás del mapa había la figura de un hombre y formando al hombre he formado a mi país".

Creo que la tarea más noble que tenemos acá es formar a ese nuevo venezolano. Que Dios los bendiga a todos en esa importante misión.





## **América Latina, consensos y paz social**

*Antanas Mockus*

Antanas Mockus Šivickas (Bogotá, 1952) es político, filósofo y matemático. Fue rector de la Universidad Nacional de Colombia y alcalde de Bogotá en dos ocasiones. Más allá de las excentricidades personales, su gestión municipal le valió un amplio reconocimiento. En particular, destacaron los éxitos en el saneamiento de las finanzas distritales, la promoción de la cultura ciudadana, la ampliación y mejora del transporte colectivo y la reducción de la violencia. En 2010, se lanza como candidato a la Presidencia de la República.

He asumido el riesgo de conectar una experiencia muy local, muy puntual, la de Bogotá, con la problemática más amplia latinoamericana. Empiezo refiriéndome de manera muy general a América Latina. Una pregunta un poco provocadora, es la de si cabe hablar de una América Latina en el sentido en que hoy en día se puede hablar de Europa. La respuesta, si no hay espacios para matices, es cruel y es no.

A pesar de muchos aspectos que nos unen y de procesos de integración económica y cultural, no estamos dando los pasos que Europa ha dado en materia de integración económica y cultural, en adecuación de sus sistemas educativos, en bilingüismo y trilingüismo, y en materia política en cuanto a definición de una sola política de relaciones internacionales. Europa busca tener una sola política internacional y hay una integración jurídica en marcha; todos saben que recientemente se aprobó un borrador que ahora tiene que ser ratificado en cada uno de los países miembros de la comunidad europea; un borrador de constitución europea.

Europa se ha adherido además con entusiasmo al tratado de Roma, que establece la Corte Penal Internacional, y transita hacia lo que se llamaría una legislación universal internacional como la deseada por Kant, sin pasar por la necesidad de un estado mundial, sino fortaleciendo las organizaciones multilaterales. Estados Unidos que, para bien y para mal es nuestra estrella orientadora, transita todavía claramente por la lógica del Estado Nación que defiende sus intereses con la fuerza y que se adhiere muy tímidamente a los procesos de un acuerdo internacional. Tal vez por esa influencia norteamericana, tal vez por nuestras propias dificultades no hemos avanzado ni de lejos con el mismo ritmo con que Europa ha trabajado. América Latina es además muy heterogénea; tiene a su favor el estar en una situación intermedia en términos de ingresos per cápita y en términos de Índice de Desarrollo Humano, pero tiene en común algo que es una enorme desventaja, que son indicadores de desigualdad muy altos, grandes inequidades internas. Tiene en común con Europa el abolicionismo, el rechazo a la pena de muerte, y tiene cierta vocación histórica de adhesión a tratados internacionales.

Los consensos ¿qué papel juegan? Aclimatan los cambios, permiten que los distintos actores sean más proactivos y menos reactivos, permiten prever cambios, permiten prever consecuencias, escenarios posibles, y permiten optimizar la cooperación. Las guerras internas que ha tenido Europa son mucho más graves que las guerras internas que ha tenido América Latina, sin embargo, el racionalismo de Europa es más fuerte y su cálculo de consecuencias, tanto en el sector privado como en el sector público es claro que ha requerido procesos más intensos de integración.

Los consensos facilitan la conexión entre los cambios culturales y los cambios jurídicos. Este es un tema en el cual estará centrada mi exposición. ¿Los latinoamericanos sabemos cambiar la ley? Más de una vez cambiamos la ley y se nos queda la cultura

por cambiar, por adaptar a los cambios jurídicos. La ley prohíbe las ejecuciones extrajudiciales claramente, sin embargo, algunos de los organismos de seguridad en América Latina siguen realizando ejecuciones extra judiciales.

El otro elemento clave de nuestra época es la opinión pública nacional y sobre todo internacional. Cada vez más el juez último de muchas de las acciones del sector privado y el sector público, es eso tan vago y a primera vista tan impotente que es la opinión pública mundial. Sin embargo, grandes empresas han visto caer el valor de sus acciones por hechos de opinión pública, y estrategias completas de Estado se han visto desvirtuadas por elementos de comunicación en ese escenario de validación universal que es la opinión pública.

¿Cuáles consensos tienen más impacto sobre América Latina? De manera un poco palmaria y simplificadora diría que más los consensos globales que los regionales, o sea, nos ponemos más fácilmente de acuerdo en el concierto mundial de voces, que en el regional, y ese es un factor de debilidad.

¿Qué consensos destacaría? La interdependencia creciente, eso es lo que yo veo detrás del tema globalización. Todo lo que hacen unos impacta sobre lo que hacemos otros. La liberalización del comercio es deseable, pero no produce automáticamente los beneficios que se esperaba que produjera ni se propaga sola. Hay muchos intereses distintos que se atraviesan en ella y también hay mucha conciencia de que los beneficios de la liberalización económica, son sobre todo para los sectores más educados. Entonces, hay una carrera por aumentar la calidad y la cantidad de educación ofrecida, carrera en la cual la posición de Latinoamérica es intermedia.

Otro consenso es que la redistribución no es sólo vía política estatal, pero la política estatal no debe ser subestimada. Las familias

se ayudan, las remesas ayudan, pero hay un riesgo y está muy estudiado, de que cuando aumenta la política social estatal, disminuye la solidaridad familiar y viceversa. Entonces, la realidad, si queremos reducir desigualdades, toca la construcción de consensos sociales sobre qué no es aceptable, sobre qué nivel de pobreza es intolerable. En una sociedad esa definición es clave.

Hay claros problemas de acción colectiva; esas acciones que necesitan la colaboración de muchos para lograr unos bienes públicos, unos beneficios generales; esas acciones donde si unos pocos colaboran el efecto es imperceptible y lo que logran es como un desgaste, sin tener ninguna compensación en beneficios; esas acciones donde la posición más cómoda es la del recostado, que espera que todos los demás colaboren para colaborar él o incluso para beneficiarse del resultado de la acción colectiva sin participar en ella.

Creo que en América Latina ha habido un proceso de democratización en décadas recientes que hoy en día se ha fragilizado y sobre todo hay una peligrosísima tendencia a aceptar transacciones, a plantear preguntas que en sí mismas son muy capciosas: ¿aceptaría usted un poco menos de democracia si hubiera un poco más de desarrollo económico? Ese tipo de preguntas es interesante formularlas, pero es muy problemática la tendencia reciente a tener menor fe en la democracia en América Latina.

Y otro problema que destacaría yo como muy fuerte en América Latina, aunque exista en la mayor parte del mundo, es el tema de la corrupción y la economía ilegal.

¿Qué favorece la paz social en América Latina y qué no? Pues avances en alfabetización, en el nivel educativo, en control de enfermedades infecto-contagiosas. Este es un continente claramente en transición hacia los problemas de las sociedades ricas, como la obesidad. Es un continente con avances notables

en la equidad de género, en democracia con ciertos signos de interrogación recientes; es un continente donde la gente se suicida poco, pero donde la gente comete más homicidios. Para el mundo la tasa promedio de homicidios es de 13 por 100.000, y América Latina está entre 20 y 30, o sea que somos entre una y media y tres veces más violentos que el promedio del mundo. Ese es un primer problema. Segundo, ya lo mencioné, la desigualdad. Y el tercero, cierta tradición de ilegalidad.

Me voy a detener en las lecciones que da la transformación de Bogotá, y voy a hacer la siguiente ruta: primero una base teórica muy irresponsablemente, y luego algunas acciones, algunos resultados.

La base teórica consiste fundamentalmente en reconocer que la cultura nos regula mucho, que lo socialmente aceptable en ciertos medios, lo que la gente acepta o no acepta, esa frontera en muchos casos es más operante que la frontera jurídica.

Obviamente, esto que acabo de decir es menos válido o menos cierto para el sector más moderno de la industria, que se ajusta mucho más estrictamente a la ley, pero a medida que usted se aleja de las capitales, o dentro de las mismas capitales se mete con el sector económico informal, usted tiene una definición cultural de qué es aceptable y qué no es aceptable, que muchas veces está en contradicción con la definición legal. En esa contradicción es en lo que más me detendré. Parte de lo que hizo Bogotá fue buscar que la regulación cultural coincidiera con la regulación jurídica. Lo otro es aumentar la capacidad de acción colectiva, y a través de acciones colectivas de los ciudadanos y de las instituciones lograr mayor confianza.

Un filósofo colombiano, en 1970, escribe un comentario a Crimen y Castigo, donde palabra más palabra menos, dice: si ustedes no quieren una sociedad llena de cárceles, llena de presos,

atiborrada de presos, aguántense grandes sentimientos de culpa. Es muy rara la comparación, ¿qué tiene que ver la cárcel con la culpa? Y la tesis de él, basada en esa novela magistral, es: si sienten culpa tendrán necesidad de pocas cárceles.

Cada vez más, nuestras sociedades vía educación generan auto regulación o autocontrol; la idea de autonomía moral, de responsabilidad moral, frente a principios propios. Mucha gente se guía por el placer de cumplir sus principios o por un sentido del deber, en todo caso por las buenas, no sólo por susto o la culpa, sino por deber o por placer. Y la ley a veces es obedecida por admiración; el debido proceso es admirable. Al más infame de los criminales de una sociedad no lo linchamos, ni nos vengamos, sino que lo llevamos ante un juez que le formula unos cargos y él tiene la oportunidad de defenderse con argumentos que son revisables por otra instancia, y si no lo vencemos en la argumentación, no lo podemos condenar, o sea, mantiene su carácter de interlocutor racional válido. Aún el peor criminal, aún en los tribunales especiales para juzgar crímenes de guerra, un Milosevic es invitado a argumentar y sólo si se lo vence en la argumentación se lo puede condenar.

¿Quiénes creen que el ciudadano promedio venezolano actúa sobre todo, por admiración por la ley o por un sentido de obligación frente a la ley?, ¿quiénes creen que actúa sobre todo por autogratificación de la conciencia, o placer, o por sentido de deber frente a sus principios? En Colombia la respuesta es “yo actúo en conciencia, los demás por la ley”, “yo entiendo por las buenas, los demás por las malas”. En Colombia la ley dice que si conoces un delito tienes que denunciarlo, es una obligación ciudadana, pero en muchos ambientes culturales existe la regla contraria, coloquialmente formulada como “no seas sapo”.

Entonces, la ley empuja hacia un lado y la cultura empuja hacia otro. Donde hay ese divorcio hay problemas, serios problemas. El

problema no es tanto el que rompe la ley por razones morales o políticas excepcionales, el problema es cuando culturalmente es aceptado romper la ley.

Cuando hay alineamiento entre reglas formales y reglas informales la economía se desarrolla rápido, porque si hay ese alineamiento hacer y cumplir acuerdos es fácil y es barato. Si la ley va para un lado y la cultura va para otro, hacer los acuerdos cuesta más y cumplirlos cuesta todavía más. Típicamente cabe prever que habrá más abogados por cien mil habitantes. Lo claro es que se deben armonizar los sistemas regulatorios y no hay acuerdos que funcionen si no hay un mínimo respeto a la ley y si no hay reglas culturales que completen bien la ley.

Para el economista Douglas Knor la razón principal de la velocidad distinta de desarrollo económico de distintas sociedades es el desajuste entre reglas formales y reglas informales. Entonces, a estas alturas me atrevería a decir que el principal problema de América Latina es ese desajuste. La tradición latinoamericana ya ha reconocido que sin concientización suficiente, no habrá resultados.

Mi originalidad es haberle añadido a la concientización lo que podríamos llamar con un neologismo atroz “coherentización”, que es “ayudémonos a ser coherentes”. Mi teoría sobre América Latina es que aquí las cosas ya las tenemos claras, pero necesitamos aprender a actuar en consecuencia y para eso necesitamos corregirnos amablemente, no con saña, no destruyendo al otro, no descalificándolo globalmente, sino con todo el cariñito del

*Mi originalidad es  
haberle añadido a  
la concientización lo  
que podríamos llamar  
con un neologismo  
atroz “coherentización”,  
que es “ayudémonos  
a ser coherentes”.*

mundo: "mire, eres casi perfecto, pero aquí se te fue esta pequeña imperfección".

Otras palabras para describir esta tensión entre reglas formales y reglas informales son anomia y son cultura del atajo. Es lo mismo dicho hasta cierto punto de manera distinta, pues hay matices, hay sutilezas ahí. Es muy posible que una sociedad eduque a la gente bien en los fines. Los latinoamericanos queremos progresar personalmente, amamos nuestras familias, queremos que nuestras familias progresen. Esos fines son loables, el lío es qué somos capaces de hacer para lograr eso. El lío es la no regulación de los métodos aceptables, de los medios para lograr esos fines. Lo que llamamos cultura del atajo es cortoplacismo, valorar demasiado el resultado rápido, la insensibilidad de las consecuencias más remotas, esas que son a 2, 5, 10 o 15 años. Recuerdo un jefe que tuve en algún momento en la vida, el casi sadismo con que repetía la frase de Keynes: "en el largo plazo todos estaremos muertos".

"Se justifica violar la ley cuando es la única manera de alcanzar sus objetivos". 56% de los jóvenes respondieron esto en Bogotá hace tres años. Esto indica que es seguro que no habrá castigo. Los ciudadanos adultos de Bogotá, resultaron mucho menos anómicos. Sin embargo, con la justificación de "responder a ofensa al honor", 30% justificarían violar la ley; y 11% por "provecho económico". Los estratos altos son un poco menos anómicos que los estratos populares, pero no mucho, y de todos modos son niveles preocupantes de aceptación de la violación a la ley.

Otra manera de ver la cultura ciudadana es precisar el mínimo de reglas compartidas para aprovechar y gozar la pluralidad cultural y moral.

Bogotá se autodeclaró coqueta porque era fea y los feos no tenemos más remedio que acudir a la coquetería. Después, gracias

a la coquetería, pudimos conseguir los recursos suficientes para volvernos una ciudad bella.

El uso de los mimos ayudó a percibir una autoridad que no está centrada en el castigo. Me he detenido mucho en explicar los fundamentos de nuestro programa de cultura ciudadana porque nada más trágico que la copia superficial.

Acciones colectivas... Si cooperan unos poquitos, son muchos los costos y poco los beneficios. Si sólo el diez por ciento de la gente no tira papeles en la calle, el efecto de calidad de vida no se nota.

“Caballero de la Cebra” fue un programa que nos ingeniamos frente a una enorme polarización entre taxistas y ciudadanía. Crímenes de lado y lado llevaron a que subiera el perjuicio mutuo enormemente. El equipo de cultura ciudadana propuso detectar taxistas que devolvieran el cambio completo y saludaran amablemente. La idea era “cuando usted tome un taxi y le salga el taxista bueno, pídale el nombre y el teléfono”, una especie de denuncia a lo positivo.

En menos de 15 días reunimos 150 taxistas. Uno se sentía moralmente enano al lado de ellos. Les dijimos “quedan ustedes declarados Caballeros de la Cebra”; les dimos a cada uno 10 calcomanías, diez cebritas, y les pedimos detectar colegas parecidos. Entonces, ya no teníamos 150 sino 1.500.

Con ellos empezamos un programa de reconocimiento y de calificación. Al cabo de año y medio teníamos, de los 60.000 taxistas de Bogotá, 40.000 caballeros de las cebras.

Otro caso fue el ahorro de agua. Lo tradicional en América Latina es cortar el agua, y yo me comprometí públicamente a no cortarla. La primera semana subió el consumo porque hasta en

nuestras casas no nos creyeron y nuestras esposas acumularon agua en tanques por si acaso. Era la rutina: el alcalde pedía ahorro y después de dos o tres días decía, “como no ahorraron les corto”. Bogotá redujo su consumo de agua en 40%, de 55 m<sup>3</sup> a 33 m<sup>3</sup> por bimestre y por familia. Eso en las reuniones ambientales se consideró una enorme proeza y nos permitió aplazar la construcción de enormes represas.

*En el 2002 y 2003, en el formulario de impuestos tanto del de industria y comercio como el predial, se abrió una línea especial que decía: ¿Quiere usted pagar voluntariamente 10% más de impuestos? 63.000 ciudadanos pagaron impuestos en el 2002. En el 2003 hubo alza de tarifas, y aun así cerca de 42.000 pagaron 10% más*

En el 2002 y 2003, en el formulario de impuestos tanto del de industria y comercio como el predial, se abrió una línea especial que decía: ¿Quiere usted pagar voluntariamente 10% más de impuestos? 63.000 ciudadanos pagaron impuestos en el 2002. En el 2003 hubo alza de tarifas, y aun así cerca de 42.000 pagaron 10% más. La razón más linda que me dio una mujer en un *focus group*, fue que “este año yo puedo”. ¿Cuánta gente no tributaría más si tuviera un cierto control en el tiempo sobre su flujo tributario?

Y el “pico y placa” público...Hubo un paro de dos días en que los taxistas pararon Bogotá y lo pararon básicamente porque aunque medio entendían que les convenía el sistema de turnos -trabaje usted sólo cuatro días y el quinto día descanse y así no hay sobre oferta- todos temían que el otro los iba a tumbar.

En síntesis, se logró en materia de acción colectiva educar a la gente para que tuviera un plazo más largo de evaluación: hago

un sacrificio hoy y pasado mañana obtengo un beneficio; no uso pólvora en Navidad y en enero hay menos niños y menos personas quemadas con pólvora.

Se logró romper un círculo de expectativas. Si yo soy muy pesimista sobre los demás, corro el riesgo de hacer el siguiente razonamiento: si yo sé que usted va a buscar en lo posible “tumbarme”, es decir dañarme, entonces me adelanto y lo tumbo primero. Gente que es correcta, por hipótesis pesimista sobre el otro actuaba de manera incorrecta. Se superó la desconfianza en la regla, o sea, no se pierde cuando se cumplen reglas; al revés, las reglas han sido inventadas para ahorrar tiempo, para ahorrar esfuerzos: la fila es un mecanismo de ahorro de tiempo, si no hay fila el más fuerte codea, se abre paso, etc. y la atención no se hace más eficiente.

*Se superó la  
desconfianza en la regla,  
o sea, no se pierde  
cuando se cumplen  
reglas; al revés,  
las reglas han sido  
inventadas para ahorrar  
tiempo, para ahorrar  
esfuerzos*

¿Qué medimos? Cantidad de cosas; por ejemplo, cuando la gente vio a un vecino dejar los excrementos de su perro en el parque o en el jardín; en 71% de los casos no hicieron nada, mientras que 8% corrigieron cordialmente y el transgresor lo tomó bien, mientras que muy pocos acudieron a la autoridad. O sea, el control social, y esto se hizo con varias normas, fue en general entre 6 y 8 veces mayor que el recurso a la autoridad. Y estoy contando sólo los casos en que el transgresor aceptó ser corregido amablemente. Si se cuentan los casos en que lo tomó mal, se multiplica por tres la presencia de control social, y si se incluye la agresión verbal se multiplica por cuatro.

Hablemos de resultados. En el 2001, 24% de la gente justificaba desobedecer la ley cuando era la única manera de lograr sus objetivos. Bajó a 17%. La cifra de ciudadanos que justificaba desobedecer la ley cuando hay gran provecho económico, bajó de 12% a 7%. La de ciudadanos que se escudaban en lo acostumbrado para justificar el incumplimiento de la ley, bajó de 9% a 6,5%. Y la de ciudadanos que justificaban portar armas para defender la vida, bajó de 25% a 10%. Las muertes en accidentes de tránsito bajaron de un promedio de 1.300 a comienzos de los 90, a menos de 600 el año pasado. Otro tanto ocurrió con la tasa de homicidios de Colombia y de Bogotá. El mayor orgullo de mi vida es haber estado allí parte de estos diez años en que se reduce drásticamente la muerte en Bogotá.

Bogotá es calificada como muy insegura por el 43% de la población, como medianamente segura por el 45% y como segura por el 12%, pero esas cifras son mucho mejores que las que teníamos hace dos años.

En seguridad la percepción camina muy independiente de la realidad y se demora mucho en reflejarla. La inseguridad en los últimos meses disminuyó, y esto claramente va en contravía de lo que está pasando en la mayoría de las ciudades latinoamericanas.

Parte del milagro se explica por la responsabilidad fiscal. Destaca la venta de la mitad de la empresa de energía eléctrica de Bogotá; una privatización muy exitosa. Necesitábamos mil millones de dólares, conseguimos 2.200 y luego pudimos hacer reducciones de capital que le generaron a la ciudad un año completo de recaudo: bibliotecas, ciclo-rutas, andenes, parques, se hicieron, en parte, con eso. Por otro lado, la tributación se incrementó de 200 millones de dólares a 750.

Antes de concluir desearía señalar que Bogotá logró efectivos avances en la transformación del comportamiento ciudadano

y en la transformación urbana. Los nuevos repertorios de conducta se asociaron fácilmente a nuevos contextos y viceversa. Imagínense un cementerio vacío con un letrero que dice: "La vida es sagrada". Ese es el resumen estético de lo que logramos avanzar en Bogotá. Muchas gracias, la vida es sagrada.



## **Articulaciones productivas: *clusters competitivos e inserción de las PYMEs en el contexto internacional.***

*Danielle Mazzonis*

Danielle Mazzonis es internacionalmente reconocida como experta en el desarrollo de PYMEs y conglomerados industriales. Ha sido responsable de estrategias y políticas de desarrollo de la Agencia Nacional Italiana para la Modernización de la Administración Pública y el Desarrollo Local, Vice-ministra de Cultura y Presidenta de la Agencia de Desarrollo de la Región Emilia-Romagna. Ha asesorado al Banco Interamericano de Desarrollo y otras instituciones en numerosos proyectos en América Latina, incluyendo el Convenio BID-Conindustria. Actualmente es consejera del Presidente de la Comisión Italiana de la UNESCO.

Confieso que hablar de un tema tan amplio en media hora, me va a costar muchísimo trabajo. ¿Por qué digo que el tema es amplio? En los últimos años, el tema de los *clusters* o de las articulaciones productivas, se ha vuelto uno de los más frecuentes en el debate sobre desarrollo económico y social. América Latina, en particular, por su contexto económico y social, parece ser un terreno favorable al crecimiento de los *clusters*.

Hay numerosos modelos, y muchísimos puntos de convergencia entre los varios modelos, pero, sin embargo, todos los que los aplican insisten en que el desarrollo empresarial y territorial, no puede tener un modelo único, que no se pueden copiar modelos de un lugar a otro. Pero, en seguida que esto se afirma, casi todos los autores insisten en que, si bien no hay modelos únicos, un territorio puede aprender mucho de otro y que ese es uno de los intereses importantes de la globalización

Paul Krugman dice que para diseñar políticas exitosas se pueden mirar experiencias de otros lados y tratar de copiarlas. A este punto le contesta otro americano llamado Putman, que es verdad que se pueden copiar modelos, pero lo que es importante es mirar al capital social, a la gente que trabaja en las empresas, a los trabajadores, y ver en base a este capital social, cuál es el desarrollo endógeno posible, cuál es el desarrollo que se puede producir aplicando modelos que provienen de otros lados. Todo este discurso es para decirles que cuando nosotros hacemos “propaganda” al modelo de desarrollo italiano, no queremos invitarles a copiar, sino invitar a tratar de entender qué hay en ese modelo que puede ser utilizado. Me refiero al modelo de los distritos industriales, que es el que se desarrolló en los años 70, en las regiones del noreste italiano.

Estos distritos se han desarrollado apoyándose sobre un territorio que originalmente no tenía desarrollo económico e industrial específico, sino agrícola, y que poco a poco empezó a desarrollarse a través de pequeñas, muy pequeñas microempresas que, coordinándose entre ellas y estableciendo formas de cooperación y competición, llegaron a crecer.

Este modelo gana mucha publicidad, mucho éxito visible cuando surgen las innovaciones tecnológicas de la información y

*El punto clave es la creatividad del empresario al saber utilizar la tecnología y también la creatividad de los trabajadores*

las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones, porque éstas aportan a la producción elementos de automatización flexible, de especialización productiva, que se vuelven la clave de lectura quizás más interesante sobre las pequeñas y medianas empresas. La flexibilidad y la adaptabilidad en los

instrumentos de producción, la capacidad de diversificación, de definir calidad, etc. que las nuevas tecnologías traen, abren la

posibilidad de volver extremadamente competitivas incluso empresas muy pequeñas. Ahora pueden presentarse en el mercado mundial, sobre todo asociadas entre ellas como grandes empresas. El punto clave es la creatividad del empresario al saber utilizar la tecnología y también la creatividad de los trabajadores. Otra vez volvemos al concepto de capital social.

Hay dos puntos estratégicos en toda esta cuestión de los *clusters*, que son el desarrollo endógeno, es decir, la valorización de la cultura, y la centralidad de la empresa: absoluta centralidad de la empresa, sea esta grande o pequeña. Dicho todo esto, abandono entonces una definición genérica. Si es verdad que la empresa está en el corazón del concepto de *clusters*, esto me lleva entonces a usar una definición. El primero que da una definición muy centrada es un autor que ustedes conocen muy bien, porque Venezuela lo ha estudiado mucho, que es Michael Porter. El dice muy sencillamente que un *cluster* no es otra cosa que una concentración sectorial y espacial de empresas y de instituciones, que incluye productores de bienes y servicios para el consumidor final y proveedores de componentes, de maquinarias, de servicios financieros.

Así que, los *clusters* de Porter son los más amplios que hay conceptualmente. Siempre insisto en que la empresa es el centro del *cluster*; pero también importa todo lo que existe alrededor de la empresa, y eso

*Así que, los clusters de Porter son los más amplios que hay conceptualmente. Siempre insisto en que la empresa es el centro del cluster; pero también importa todo lo que existe alrededor de la empresa, y eso incluye las instituciones de formación, de información, de investigación técnica, de asistencia técnica*

incluye las instituciones de formación, de información, de investigación técnica, de asistencia técnica.

En esta definición, se acentúa la colocación de los *clusters* en territorios definidos: un *cluster* virtual, cuyos componentes están en distintos lugares, no es imposible. Sin embargo, la proximidad física de las empresas que trabajan alrededor de un mismo problema en un *cluster*, es importante.

Esto me lleva directamente al concepto de economías externas. ¿Por qué es importante la proximidad física? Porque ella seguramente es la que crea la posibilidad de la creación de las economías externas.

En la filosofía del *cluster* no existen los incentivos a cada empresa, existen incentivos al sistema de las empresas. Un punto

*En la filosofía del cluster no existen los incentivos a cada empresa, existen incentivos al sistema de las empresas*

importantísimo se vuelve el proceso de constitución, crecimiento y fortalecimiento de las "semillas de *clusters*" espontáneas que pueden nacer en un lugar específico. Alrededor de

estos grupos que crean ya una primera cooperación y concertación entre empresas, se hace crecer el *cluster*.

El punto central de esta historia es por tanto la asociatividad entre empresas ¿Qué quiere decir? Cooperación entre micro, pequeñas y grandes que producen bienes y servicios similares o complementarios, y que establecen entre ellas relaciones sea formales o sea informales.

¿Por qué es importante no distinguir entre formales o informales? Porque cuando se empieza una cooperación entre empresarios, y ustedes lo saben mejor que yo, se pasa enseguida a la

discusión de cuáles son las formas exactas de esta cooperación, y las ventajas para cada una de las empresas, lo que puede volverse un problema porque todavía no se entiende lo que quiere decir trabajar juntos.

Entonces, hay que empezar a establecer relaciones informales, y alrededor de ellas se puede llegar después a formalizar y fortalecer estos famosos *clusters*. Esto nos lleva a decir que hay tres tipos de cooperación: horizontal, vertical e institucional.

La cooperación horizontal se refiere a empresas del mismo sector, que pueden lograr economías de escala, y por lo tanto mayor poder de negociación; mayor poder para obtener asistencia técnica y organizativa para los productos que interesa promover.

Los beneficios de esta cooperación les aseguro que son para todas las empresas. No hay cooperación que le dé ventaja a uno y no a otro; esa cooperación se rompe inmediatamente; así que hay que tener cuidado en equilibrar la cooperación de manera de asegurar beneficios proporcionales.

Por otra parte, lo que es importante es que estos éxitos de la cooperación se contagian, en el sentido de que el territorio en donde hay un ambiente de cooperación se vuelve un territorio donde crece también la gente que no tiene que ver con el *cluster*, pues se difunde una cultura distinta en la manera de producir.

La cooperación vertical, por su parte, involucra empresas de sectores afines por su dimensión y formas operativas. Casi siempre consiste en presentarse al mercado final, con el fruto de un trabajo común entre empresas. Ventas en común es la expresión más frecuente de este tipo de cooperación. Sin embargo, también puede incluir la utilización de consultoría en grupos, experiencias de contabilidad y gerencia, o asistencia a operaciones de crédito.

En este contexto, sobre todo en la cooperación vertical, las asociaciones empresariales ejercen un papel importantísimo. La

*La experiencia con  
Conindustria en el  
Proyecto BID, me parece  
que demuestra  
justamente este punto: la  
colaboración con las  
asociaciones puede  
volverse un catalizador  
muy importante para el  
crecimiento de la  
filosofía de cooperación*

pueden ser financieras, pero también pueden ser las municipalidades o gobiernos regionales.

Considerado todo esto, pasamos ahora a los factores estratégicos. Es la intencionalidad, es decir, la voluntad de cooperación, el elemento indispensable. Hay que cambiar la mentalidad. La intencionalidad da lugar a lo que se llaman las economías externas, que son todos los efectos de la cooperación que tienen lugar como consecuencia de la acción voluntaria. Son los beneficios involuntarios de una acción voluntaria, que son infinitos.

Además de todo esto, como último factor estratégico, existe la importancia de la visibilidad de la cooperación. Allí hay una acción que los franceses llaman de animación y que otra vez creo que se le puede confiar a las instituciones como Conindustria, municipalidades o universidades. Animación quiere decir que cada éxito tiene que ser difundido a todo el país, para que todos

sepan cuáles son las ventajas de esta forma de cooperación. Y no se trata de obviar los fracasos, porque de ellos se aprende muchísimo.

Hay *clusters* tradicionales, que son los más estudiados, como los del sector textil, los de la cerámica, muebles, etc. Tenemos en América Latina uno o dos *clusters* que tienen que ver directa o indirectamente con la metalmecánica; aquí hablamos del automóvil. Es verdad que trabajan muchas veces alrededor de una gran empresa, pero cada vez menos alrededor de una grande y cada vez más alrededor de varias grandes. Es el caso de Modena, en Italia, donde trabajan naturalmente para la Ferrari, pero también lo hacen para todas las demás marcas de Fórmula 1.

Los *clusters* tradicionales nacen a menudo alrededor de una cultura tradicional del sector y de la innovación, de la capacidad del empresario y de sus trabajadores de introducir creatividad en las formas tradicionales de producción. Naturalmente, el otro aspecto es todo lo que tiene que ver con el diseño, con la calidad y todos los elementos de creatividad que están alrededor de estas dos cuestiones.

*Los clusters tradicionales  
nacen a menudo  
alrededor de una cultura  
tradicional del sector  
y de la innovación,  
de la capacidad  
del empresario y  
de sus trabajadores de  
introducir creatividad en  
las formas tradicionales  
de producción*

Los segundos *clusters* son los de recursos, que por tradición vienen en gran parte de las universidades, y por lo tanto no cuestan tanto a la empresa. Ahora cada vez vale menos esto. Allí está todo el desarrollo de la industria química que se basa sobre gran parte de los conocimientos desarrollados en las universidades de todo el mundo desde los años 20, y que fueron después

aprovechados por las mismas empresas. Para los *clusters* de recursos agrícolas es importante todo el conocimiento en cuanto a semillas, fertilizantes, etc., el cual los empresarios utilizan, y lo pagan caro.

Comparemos los *clusters* europeos y los de América Latina. Esta comparación me sirve para explicar por qué no es fácil la transferencia de modelos. Hay toda una serie de elementos históricos y culturales que tiene la pequeña y mediana empresa en países como Italia, por ejemplo, que no permiten hacer la transferencia inmediata.

La existencia de *clusters* maduros en Europa tiene una ventaja para ustedes en el sentido de que cada vez más trabajan en forma deslocalizada, es decir que hay una parte de la producción que se realiza cada vez más cerca de los mercados finales. En los procesos de deslocalización de las grandes empresas, o de los sectores tradicionales europeos, países como Venezuela, Argentina o Brasil, tienen grandes potenciales de colaboración.

En Europa falta mucha mano de obra calificada, además de tener un costo alto. Cualquier persona que haya tenido experiencia profesional, cualquier obrero especializado les aseguro que encuentra trabajo inmediatamente cuando llega a Italia.

Para encontrar oportunidades que no deriven de cooperación con Europa sino directamente de fortalecimientos propios, creo que hay que pensar en mayores vinculaciones con la red de conocimientos, con las universidades, con los institutos de investigación, con las empresas que producen investigación.

Los *clusters* de industria mecánica o de los plásticos que se piensa desarrollar en el proyecto del BID aquí, tienen que tener una relación estrecha con la investigación y desarrollo del sector químico y del sector petrolero.

El otro punto importante es valorizar al máximo los frutos de la sociedad de información. Este es un país donde la cultura media es alta, seguramente todas las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información pueden tener un peso y una aplicación mayor en países como éste que en tantos otros de la misma América Latina. Y además, deben tener un papel importante las instituciones públicas existentes en este país. No es casualidad que hayan aceptado participar activamente en este proyecto, financiándolo. Quiere decir que hay cierta confianza en que este tipo de actividades puede traer consecuencias.

En Italia tenemos, es verdad, regiones donde prácticamente no hay desempleo. Sin embargo hay otras regiones como la Sicilia donde hay 21% de desempleo. Eso les demuestra lo difícil que es transferir modelos, porque si fuese tan fácil es evidente que los mismos italianos hubiesen tratado de potenciar el trabajo en Sicilia. Si no hay cultura empresarial, si no existen empresarios capaces de hacer el tipo de experiencia de la cual estamos hablando, no hay *cluster* que valga, no hay teoría de asociatividad que valga, no hay instituciones que puedan ayudar. El papel fundamental en este tipo de experiencias lo tienen los empresarios.

Veamos un ejemplo de Uruguay. Me parece interesante por tratarse de un país tan pequeño, que tiene tres millones de habitantes. Alrededor de un sector productivo como es el del vino, hay algunas cosas que se hacen, pero hay otras que no se hacen en absoluto y hay que comprarlas afuera. Un caso es el de las etiquetas; no hay empresas que las impriman y las tienen que ir a comprar en Argentina. Compran los corchos en España, pues no hay productores de corcho ni nada que se le parezca. Eso quiere decir que es un *cluster* que atraviesa las fronteras. ¿Por qué el BID decidió apoyar este *cluster*? Los vinos finos son una novedad para los Uruguayos; empezaron a hacerlos en el 94 y es un sector al que le pasó lo mismo que al salmón en Chile: creció a una velocidad supersónica y las inversiones hechas por los mismos

empresarios demuestran que tuvieron una buena idea. El problema que tienen es vender cada vez más estos vinos, que son excelentes y cuestan menos que otros. Las exportaciones crecieron enormemente. El *cluster* de los vinos es un ejemplo interesante.

Los componentes del proyecto, son siempre la promoción de la cooperación empresarial, la especialización, una parte de marketing y una de diseminación de los resultados. Estas mismas cosas se encuentran en todos los proyectos del BID, naturalmente también en el de Venezuela. Se puede hacer un *cluster* alrededor de una cosa aparentemente increíble, como es el caso de la carne de ñandú. Cuando se volvió moda la carne de aveSTRUZ en Europa, los uruguayos dijeron ¿por qué no el ñandú? Es una carne excelente, y además por una serie de circunstancias favorables en este momento el cuero de aveSTRUZ y por lo tanto el cuero del ñandú vale muchísimo. Los criaderos no existían hace cinco años y ahora son ciento cuarenta y tres.

En síntesis y para concluir con mi presentación de este día, se pueden constituir *clusters* alrededor de cualquier tema sobre el cual existan empresarios con intención y capacidad de colaborar. Se pueden crear miles de *clusters*. Después depende de la capacidad de los mismos empresarios y de los coordinadores y de quien apoya ese desarrollo, el hacerlos crecer. Realmente les deseo que el proyecto de Venezuela se vuelva uno de los ejemplos más interesantes. Posibilidades las tiene todas, porque ustedes tienen empresarios, materia prima y conocimientos.





## **Las nuevas tendencias de desarrollo: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?**

*Hernando de Soto*

Hernando de Soto Polar (Perú, 1941), es un economista ampliamente conocido por sus hallazgos sobre los aportes de la economía informal y sus propuestas para la erradicación de la pobreza. Es presidente del Instituto Libertad y Democracia (ILD), con sede en Lima, calificado por The Economist como uno de los dos centros de investigación económica y política más influyentes del mundo. Entre sus libros de mayor impacto están “*El otro sendero, La respuesta económica al terrorismo*” (1986), traducido a más de 30 idiomas, “*El misterio del capital: ¿Por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo?*” (2000), y *Realizing Property Rights* (2006, con Francis Chevenal).

Con gran gusto he regresado después de mucho tiempo a Venezuela, para hablarles de algunos temas que hemos estado estudiando activamente en distintas partes del mundo y que se refieren sobre todo a cómo le va al capitalismo, a la economía de mercado desde la caída del Muro de Berlín. Porque, efectivamente, desde 1989 ya sólo queda un modelo de desarrollo en el mundo, y es la economía de mercado. El otro, el de la planificación centralizada, colapsó en 1989 y con la excepción de Corea del Norte y de Cuba, todos los países del mundo, desde Medio Oriente hasta Asia, hasta la Unión Soviética, están surcando hacia una economía de mercado.

El gran problema es que la trayectoria no ha sido sencilla, y en todas partes del mundo, incluyendo el movimiento antiglobalizador y el triunfo de muchos candidatos de izquierda en distintas partes, la realidad indica que no todos están satisfechos con el

sistema. Y sobre todo en América Latina, el sistema no ha dado lugar a los resultados que prometía. Hay mucha frustración y yo quisiera hablarles sobre eso.

Hay gente, por supuesto en los Estados Unidos, que dice que la razón de ello es que no todos tenemos el mismo ADN o la cultura necesaria para ser exitosos en economía de mercado. Esas son las tesis de Samuel Huntington, de Larry Harrison e inclusive de mi amigo Francis Fukuyama, quien dice que hay algo en la cultura que es muy importante para tener éxito en economía de mercado. Y en ese sentido, han dicho que un aspecto importante es la confianza, porque efectivamente una economía de mercado es una economía de intercambio, y para intercambiar con gente que uno no conoce hay un factor de confianza que es básico.

Todo esto se ha alimentado todavía más por una reciente encuesta llevada a nivel internacional en distintos países, donde han hecho la pregunta siguiente en una buena parte de los países del mundo: ¿Confía usted

*Parecería que la confianza, ese factor que es tan importante para cerrar un contrato, respetar la propiedad o estar seguro de la inversión que uno hace, no es efectivamente una característica nuestra*

5%. Parecería que la confianza, ese factor que es tan importante para cerrar un contrato, respetar la propiedad o estar seguro de la inversión que uno hace, no es efectivamente una característica nuestra.

Por eso estuve muy contento hace unas tres semanas, cuando tuve que viajar a los Estados Unidos, porque me dije "por fin voy a llegar a un país en el cual la gente confía la una en la otra y voy a poder dejar el Perú donde nadie absolutamente me cree". Entonces al llegar a Miami, estaba por fin sosegado y llegué a Migraciones y el señor me preguntó que quién era yo. Yo le dije, bueno, yo soy Hernando de Soto, soy hijo de Alberto Soto Lajara, de la ciudad de Arequipa, y mi madre... Entonces me dijo, mire señor, déme solamente su pasaporte. Entonces yo saqué mi pasaporte y me di cuenta que el gringo comenzó a tener enorme confianza en mí; este documento le decía todo lo que él quería saber. Pero yo también llegué a una conclusión importante, y es que mi identidad no viajaba en mi cuerpo, sino que mi identidad viajaba en un documento legal que definía quien era yo frente a la sociedad. Y fui después a Washington, a donde viajo frecuentemente y llegué al hotel donde me alojo desde hace más de 15 años y donde todo el mundo me conoce. Al entrar dije: Herbert, qué gusto verte, y me dijo, señor de Soto, hace por lo menos dos meses que usted no está por acá, y conversamos como lo hacemos siempre. Entonces me dijo: bueno, ¿cómo piensa usted pagar? Y yo le dije: como siempre, al momento que me haga la factura, y me dijo: "no, señor de Soto, por favor me da su tarjeta de crédito". Se la entregué y me di cuenta que después de estos 15 años, Herbert en el fondo nunca había creído en mí, lo que él había creído era en mi tarjeta de crédito. Fíjese, este es un mundo en el cual la confianza no es natural, es una confianza que responde a ciertas instituciones legales y son esas instituciones las que permiten a la gente tener confianza.

Por eso, para ilustrar este punto crucial para tratar de entender la base social o legal del capitalismo, he traído a esta conferencia una manzana. Es venezolana, me ha sido regalada el día de ayer y quisiera decirles que tengo por lo menos 40 testigos de que esta manzana es mía, y son gente de lo mejor de la sociedad venezolana. Estoy seguro que después de un rato todos nos

vamos a entender y ustedes van a respetar mi propiedad sobre la manzana.

Si miramos esta manzana venezolana y vemos su superficie, no hay nada que diga "ésta es la manzana de Hernando"; inclusive si la rompemos en dos vamos a ver que tampoco adentro hay algo que lo diga. No dice si esta manzana se puede comprar, vender, alquilar, utilizar como garantía, dar a cambio de una inversión en acciones, si se le puede proveer servicios, si en base a ella se puede dar una dirección donde se pueden hacer cobranzas; nada de eso dice la manzana. Todo lo cual indica que la propiedad, que es lo que permite hacer todas esas funciones que estamos nombrando, nada tiene que ver con la manzana, con cosas físicas, sino con la ley.

Si la ley lo dice -y en algunos casos la ley puede venir por costumbre-, nos entendemos, y si la ley no lo dice, no hay la propiedad. La primera cosa que es importante, ya que una economía de mercado no tiene sentido sin propiedad, es que sin la ley no hay efectivamente propiedad. Nada de esto debería extrañarnos, porque como ya lo decía hace mucho tiempo Platón, nosotros los seres humanos en el fondo tenemos muy pocos sentidos para percibir la realidad. Somos como prisioneros atados en una cueva que miramos una pared frente a la cual hay sombras y esas sombras son el resultado de cosas reales alumbradas por un fuego, pero nosotros nunca las vemos directamente.

Necesitamos de representaciones y filosofía, de pensar para efectivamente poder captar ciertas realidades. Eso mismo lo confirmaba Kant, que decía que el ser humano solamente tiene cinco sentidos y que no bastan para capturar la realidad. En este mismo momento ustedes pueden darse cuenta de lo que pienso y cuando converso con ustedes me doy cuenta de lo que ustedes piensan, porque hay una serie de símbolos que nos permiten comunicar de cerebro a cerebro. Eso se llama el idioma. No

podríamos tampoco transmitir la música a través de generaciones, si no hubieran símbolos con los cuales capturar efectivamente los valores que están presentes físicamente, pero que solamente se capturan a través de una simbología.

Lo que quiero decir es esencialmente lo siguiente: la propiedad, sin que nos hayamos dado cuenta, se ha convertido en una gramática a través de la cual el capitalismo es posible y sin ella la economía de mercado tampoco es posible. Hoy, por ejemplo, si alguien va a la Bolsa de Chicago ya no es como en los tiempos antiguos donde John Wayne entraba con diez mil vacas para venderlas. Hoy alguien entra con unos cuantos documentos y leyéndolos uno sabe mucho más acerca de las 10.000 cabezas de ganado de lo que podría saber mirando a cada vaca en los ojos. Evidentemente, la representación al igual que mi pasaporte, le dice mucho más a quien compra y vende que el objeto físico.

*... la propiedad, sin que nos hayamos dado cuenta, se ha convertido en una gramática a través de la cual el capitalismo es posible y sin ella la economía de mercado tampoco es posible*

Entonces, es en ese mismo mundo de la propiedad donde se esconde otro fenómeno intangible muy importante para el desarrollo que se llama capital, y quisiera darles un ejemplo para indicarles el poder que hay detrás de estas cosas intangibles y aparentemente filosóficas, pero que son las raíces mismas del capitalismo.

Nosotros en el Perú a principios de los años 90 comenzamos un gran programa de privatización que era parte del programa peruano para entrar al consenso de Washington. Parte de eso consistía por supuesto en trasladar una serie de compañías

que el Estado manejaba hacia el sector privado, para aligerarlo y para conseguir ingresos que en ese momento no tenía el gobierno peruano. Una de esas compañías a ser privatizadas era la Compañía Peruana de Teléfonos, y esta compañía era en teoría propiedad de todos los usuarios. Era manejada por el Estado y estaba valorada en la Bolsa de Lima en aproximadamente 53 millones de dólares. Después de tres años de tratar infructuosamente de vender la compañía, se dieron cuenta de que lo que no funcionaba era el título de propiedad. A la gente no le gustaba la ley peruana y cómo definía la propiedad sobre la compañía de teléfonos. Entonces se pasaron tres años cambiándola y hemos creado un régimen especial muy aparte para la Compañía Peruana de Teléfonos y otras grandes empresas que hemos privatizado. Y por fin, cuando ya el título estaba listo, hubo una subasta y se vendió la Compañía Peruana de Teléfonos en 2.000 millones de dólares. 2.000 millones de dólares es bastante veces más, por supuesto, que los 53 millones que valía antes, y lo único que se hizo fue darle un pasaporte.

De tal manera que, al igual que el agente de migraciones de Miami, ahora se reconocía la identidad de lo que se compraba; se conocían los derechos, cómo podía entrar a la telefonía celular, qué podía hacer con satélites, etc. Y no solamente eso sino que, al igual que con la manzana, la Compañía Peruana de Teléfonos no solamente era una Compañía Peruana de Teléfonos: se podían dividir sus valores en distintos segmentos de propiedad representativa, unos utilizados como bonos para recoger financiamiento, otros como acciones para pedir nueva inversión...y entonces la manzana comenzó a tener varias funciones y todas esas funciones indicaron que su valor subía 37 veces. Y eso es lo mismo que pasa cuando nosotros hemos comenzado a titular bien en el Perú, en el Salvador y en otros países las casas de los más pobres: comienzan a subir de valor porque por fin entraron del mundo de las cosas físicas al mundo del derecho, de la propiedad, que es el mundo donde navega capital. ¿Y qué es capital?

Esa diferencia entre 53 millones de dólares y 2.000 millones de dólares es lo que nosotros llamamos capital, es decir la plusvalía que tienen las cosas escondidas en sí, que renacen cuando son comerciales dentro de un mercado muchísimo más grande y sirven entonces para iniciar nuevas inversiones.

La revista The Economist llama capital a las cosas que producen cosas, y efectivamente, tanto Adam Smith como Marx eran muy claros en cuanto a que el capital no era el dinero; el dinero permitía cuantificar el capital como permite cuantificar el valor comercial de cada cosa, pero el capital era esencialmente esa plusvalía o excedente que permitía iniciar, como decía Marx, causas nuevas. Eso era lo que lo convertía, como decía Marx también, en la gallina de los huevos de oro.

Entonces, cuando se creó el sistema de propiedad los abogados y los políticos que lo crearon no se dieron cuenta en su momento que al mismo tiempo estaban creando el mundo donde iba a navegar el capital, dando sentido real a los valores escondidos. La palabra capital viene precisamente del latín; viene de cápita, la cabeza, porque se supone que solamente con la cabeza es que se puede capturar el sentido del valor. Es igual que un pasaporte con relación a mi identidad: el título de propiedad permite capturar, aseverar y tener el valor. Por lo tanto, los países pueden avanzar en la medida que su sistema de derecho o el sistema de propiedad logre efectivamente representar el valor de todo.

Pero no basta eso; también es importante que exista otro instrumento jurídico que se llama “la empresa”. Hasta 1880 la mayor parte de la gente en Occidente no trabajaba en empresas; trabajaba en familias. La empresa es también una creación puramente legal que permitió darle a la sucesión una perpetuidad en el tiempo; permitió establecer lo que era la responsabilidad limitada, es decir hasta qué punto la compañía era responsable de cualquier acción. Adam Smith explicaba cómo efectivamente allí estaba la

semilla misma de la revolución industrial; cómo una fábrica de alfileres, si había solamente una persona, podía producir 12 alfileres al día; pero si había 11 personas con 18 funciones y cada quien se especializaba -uno en comprar alambre, otro en estirarlo, otro en cortarlo, otros en sacarle punta, otros en ponerle cabeza- entonces esa fábrica podía producir 48.000 alfileres al día. Eso era la productividad que creaba un valor excedentario, y ese valor excedentario podía ser capturado en el instrumento de propiedad.

¿Cuánta gente en América Latina tiene acceso al derecho de propiedad y por lo tanto puede participar en el sistema sin sentirse alienado? Marx, si bien se equivocó en muchísimas cosas, acertó en que nadie va a aprobar una cosa de la cual no se siente partícipe. Ustedes pueden traer una inversión minera al Perú, ir a un poblado donde hay muy pocos ingresos y la compañía minera comienza a emplear gente. Las esposas pueden volverse muchas de las personas que vienen a trabajar en la firma, los vecinos se pueden volver obreros, etc., y sin embargo, no basta tener ese beneficio; hay que sentir que uno tiene la misma oportunidad. Y si uno no tiene la misma oportunidad, se rebela contra el sistema. Un economista colombiano ha establecido con claridad que en cinco oportunidades, desde 1820, nosotros los latinoamericanos hemos tratado de convertirnos en economía de mercado y hemos fracasado. Hemos bajado los aranceles, hemos abierto nuestros mercados, hemos vendido nuestros ferrocarriles a los ingleses, nuestras compañías de generación eléctrica a los suizos y siempre hemos vuelto a nacionalizarlos. Entonces, algo falta y eso que falta es lo que llamamos nosotros la inclusión.

Tenemos varios grupos de 100 personas trabajando en distintos países del tercer mundo, haciendo las preguntas siguientes: ¿Cuántas viviendas existen en el país?, ¿cuántos terrenos?, ¿cuántas organizaciones productivas, por no llamarlas empresas, existen en el país y cuántas de ellas tienen "pasaporte"?; es decir que están tituladas y registradas de tal manera que un

banquero puede determinar el riesgo que está corriendo al hacer un préstamo, o un inversionista puede decir "yo conozco la trayectoria de esto, y me siento seguro al comprar". Habrán visto después del ataque a las torres gemelas en Nueva York, que a los tres días los norteamericanos habían, efectivamente, identificado dónde estaban casi todos los terroristas que participaron, pero no así con Osama Bin Laden que vivía ahí por Afganistán, en un país no titulado. El registro de propiedad es el mayor sistema de información que tienen no sólo los banqueros e inversionistas, no solamente los proveedores de servicios públicos y privados; sino la policía. No hay policía sin propiedad.

Hemos comenzado a obtener resultados realmente sorprendentes. En el caso de México se ha determinado que aproximadamente un 78% de los habitantes se desenvuelven en la economía informal. Y este gran sector comprende 11 millones de edificios y terrenos y 6 millones de pequeñas y medianas empresas. El valor de reemplazo de todo esto, ladrillo por ladrillo, en cemento y hierro, automóvil por automóvil, es de 315 mil millones de dólares. Los pobres marginales, los informales de México, quién se lo iba a imaginar, son dueños de 315 mil millones de dólares. Eso es 29 veces el valor de toda la inversión directa en México desde su independencia de España. Es también 7 veces el valor de sus reservas conocidas de petróleo.

Entonces, la riqueza fundamental de México no está, a diferencia de lo que creía todo el mundo, ni en la inversión directa extranjera, ni en la bolsa de valores de México, ni en el petróleo, sino en la gente que ya comenzó a actuar en una economía llena de "manzanas" y sin ningún pasaporte: fuera de la ley.

En el caso de Egipto, resulta que el 88% de los empresarios trabajan fuera de la ley, dentro de lo que se llama la informalidad. Al hacer un estudio sobre el terreno, casa por casa, manzana por manzana, ciudad por ciudad, se encontró que los egipcios tienen

245 mil millones de dólares de activos fuera de la ley. Y estos 245 mil millones de dólares, ¿cuánto son? Bueno, son 55 veces el valor de toda la inversión directa en Egipto desde que se fue Napoleón en 1806, incluyendo el Canal de Suez. El problema es que, si no tienen "pasaporte", no es líquido.

Hablamos de 50 veces el valor de todos los préstamos del Banco Mundial recibidos por Egipto después de la II Guerra Mundial hasta ahora; de 50 veces el valor de todos los préstamos o la ayuda directa de organismos bilaterales y de programas de asistencia; de 30 veces el valor de la Bolsa de Valores de Cairo.

En los últimos 50 años, desde la II Guerra Mundial, todos los países del mundo nos hemos ido urbanizando. Lo que ocurrió hace 150 años en Europa Occidental y en Norteamérica, con las grandes migraciones en donde Oliver Twist llega a la ciudad y dice: "yo quiero ser parte de todo esto", ahora ocurre en nuestros propios países, y nuestros sistemas legales no están adaptados a esta nueva ola invasora, no se han adecuado a las necesidades de aquellos que la izquierda ve como pobres, y que yo veo como empresarios potenciales.

Si uno lee la historia de los Estados Unidos, es muy similar a la nuestra. Cuando Washington termina la guerra y es elegido primer presidente de los Estados Unidos, se queja ante su abogado de que el gran problema que tiene es que por sus actividades políticas, él ha tenido que abandonar sus haciendas y dos terceras partes de ellas están invadidas por los bandidos. Y el abogado le dice: rechazarlos con el ejército no es la forma americana de tratar el problema; vamos a ver cómo los incluimos.

Cuando California comienza su existencia después de la estampida del oro, en 1856, toda ella había sido invadida por más de tres millones de norteamericanos, todos los cuales habían creado 800 jurisdicciones extralegales. Es decir, ranchos con sus

propios sistemas de propiedad, cada uno extra legal. Le tomó a Estados Unidos unos 40 o 50 años unificarlos en un solo sistema que todo el resto de la Federación pudiera reconocer. Hasta 1870, además, en los Estados Unidos tenían 700 tipos de monedas distintas. Recién hace 130 años las unieron en un solo sistema estandarizado; y hasta esa misma fecha tampoco había un sistema horario claro; era el sheriff en cada pueblo quien daba la hora. Es con la estandarización a través de la documentación legal que se comienza a crear el marco jurídico dentro del cual no solamente se crea capital, porque hay propiedad, sino que permite a todos participar en él. Desgraciadamente, los norteamericanos que vieron eso y escribieron acerca de eso, han muerto todos y ninguno es funcionario del Banco Mundial.

Un caso interesante para nosotros los peruanos es, por supuesto, Japón, porque durante 10 años, desde 1990 hasta el 2000, fuimos gobernados por un presidente de origen japonés, miembro del millón y medio de familias japonesas que migraron hacia el Perú y Brasil. ¿Por qué los japoneses migraron al Perú y los de Soto no migraron a Japón? Y la respuesta es porque el Perú en esos tiempos tenía un Producto Interno Bruto per cápita 20% más alto que el de Japón, y Brasil 40% más alto, y tres veces más alto que el de Corea, y dos veces más alto que Formosa que hoy día es Taiwán.

Hoy Fujimori ha regresado a Japón, como lo sabemos muchos peruanos. Y la pregunta es ¿por qué ha encontrado un Japón que es hoy diez veces más rico que el Perú? Y la respuesta la tenemos en 1946. El Japón, entonces país pobre, más pobre que la mayor parte de los latinoamericanos, comenzó su reforma de propiedad. Todos los dirigentes del sector informal, 10.900 de ellos, fueron integrados y sus empresas reconocidas por la ley. Se resolvieron los problemas de compensación y todo lo necesario para crear un solo régimen de propiedad, un solo sistema de "pasaporte". Ya para 1952 Japón había crecido en el valor de sus activos más del 50% y hoy día es una de los países más poderosos del mundo.

*Los países exitosos del mundo son los que comienzan a ampliar las fronteras del capitalismo para abarcar e integrar también a los pobres*

Los países exitosos del mundo son los que comienzan a ampliar las fronteras del capitalismo para abarcar e integrar también a los pobres.

Y ahora se viene presentando, desde los años 90, el mismo dilema: ¿quiénes van a inte-

grar a los pobres en la economía de mercado? Evidentemente, el comunismo también lo hace; la prueba de ello es que después de 50 años la revolución China ya está regresando al capitalismo, pero con una agenda de izquierda y no necesariamente con democracia. Y también lo están haciendo los rusos. Y lo que está ocurriendo ahora, a nuestro juicio, en América Latina, es lo siguiente. Se nos dio una primera gran oportunidad a todos los que creemos en la economía de mercado, de decirnos que con la caída del Muro de Berlín teníamos una única agenda, pero lo que no se nos dijo es que si no incluíamos, entonces lo que íbamos a hacer era alienar a la mayoría. Y si esa mayoría no se sentía representada por los partidos tradicionales, y por todos aquellos que se creían liberales, las agendas iban a ser tomadas por la izquierda. A la larga van a ganar aquellos que incluyen.

Yo creo que ese básicamente es el reto. No dudo, y con esto termino, que terminará ganando la economía de mercado y la formación del capital, un día u otro a través del derecho, porque es de lejos el sistema más eficiente para encontrar y desarrollar el valor, sobre todo de la gente más pobre. Esa es la historia de Occidente. El problema es el siguiente. El gran drama latinoamericano es que las élites liberales que conocen las virtudes del mercado, no saben incluir, y aquellos de la izquierda que quieren incluir no saben lo que es una economía de mercado. A la larga va a venir la economía de mercado. Pero la pregunta va a ser ¿cómo llegará? Por la izquierda y el comunismo, como pasó con China y Rusia

tras años de sufrimiento, o vendrá porque aquellos que vienen de la tradición liberal por fin entenderán que la microeconomía no es un asunto de caridad, sino el problema político fundamental para el desarrollo de una economía de mercado que genere bienestar e inclusión en cualquier país del tercer mundo.



## **Hacia el desarrollo sostenible: la experiencia de Costa Rica**

*José María Figueres*

José María Figueres fue Ministro de Comercio Exterior de Costa Rica (1987-1988), luego ministro de Agricultura (1988-1990) y finalmente Presidente de la República para el periodo 1994-1998, convirtiéndose en el jefe de Estado más joven de la historia de Centroamérica y destacando por su gestión en materia de desarrollo humano, tecnología y ambiente. Ha sido pionero en la vinculación del desarrollo sostenible y la tecnología. En 2003 se convirtió en primer consejero delegado del Foro Económico Mundial, y luego asumió la dirección de Concordia 21; organización dedicada a promover el desarrollo y los valores democráticos en el mundo.

Empiezo esta presentación por hablar un poco del gran desafío en que estamos metidos a nivel global. Salimos de la guerra fría hace unos doce años con la impresión, por lo menos en esta parte del mundo, de que habíamos ganado, de que habíamos triunfado; salimos con un grado de euforia y no nos dimos cuenta en ese momento, de que en realidad todavía hacía falta ganar la gran batalla, que es la batalla contra el subdesarrollo o más bien por lograr condiciones de desarrollo.

Pues bien, si a raíz de la caída del Muro de Berlín, se presagiaba una era de oportunidades, hace tan sólo unos meses, en el 2001, la caída de las Torres Gemelas en Nueva York nos metió en un nuevo sentimiento de vulnerabilidad, y esa vulnerabilidad, en este momento de transformación global, se nos pinta mediante una de dos direcciones que podemos seguir. O hacemos un gran esfuerzo a nivel del planeta para que entre todas y todos avancemos en la dirección del sueño de una civilización multicultural, incluyente,

*O hacemos un gran esfuerzo a nivel del planeta para que entre todas y todos avancemos en la dirección del sueño de una civilización multicultural, incluyente, de oportunidades, y además, sostenible; o por acción o la falta de acción, que sería peor, vamos a avanzar en la dirección de una pesadilla, de un mundo cada vez más pobre, más excluyente y más destructivo*

mitad el número de personas que viven con menos de un dólar al día: hoy en día son 1,5 millardos de personas en el mundo. Lograr para el 2015 la educación primaria para niñas y niños en todo el mundo, reducir la mortalidad materna a la cuarta parte, la infantil a la tercera parte; detener y reversar el avance del SIDA; llevar los beneficios de la tecnología a todas y todos. Esto son apenas algunas metas de la Declaración del Milenio que nos señalan entonces la magnitud del reto que a nivel global tenemos. Y por supuesto, añado que estas metas son de difícil cumplimiento, a menos de que hagamos un esfuerzo conjunto.

Avanzar en esa dirección es todavía más complejo, porque hoy en día vemos presiones sobre el sistema global que están teniendo

de oportunidades, y además, sostenible; o por acción o la falta de acción, que sería peor, vamos a avanzar en la dirección de una pesadilla, de un mundo cada vez más pobre, más excluyente y más destructivo.

Yo apuesto a la primera alternativa, y estoy seguro que aquí todos compartimos eso. El desafío de avanzar en esa dirección positiva no es sencilla a nivel del globo, y pienso que nada lo pinta mejor que la Declaración del Milenio que acordaron los Jefes de Estado en Naciones Unidas hace dos años; estableciendo objetivos de desarrollo y erradicación de pobreza para el 2015. Comprende ponernos de acuerdo para reducir a la

un efecto y un peso que antes no tenían, y aquí menciono cuatro de ellas: primero, una globalización que avanza a distintas velocidades y deja, dentro de los países y dentro de las regiones, a grandes sectores de la población con menos oportunidades que el resto. Eso está causando un sentimiento de frustración y de exclusión, que no es solamente económico, sino que también se expresa en lo político. La falta de representación o de representatividad que muchas personas sienten hoy a nivel político, está significando que se desarticulen los sistemas democráticos y que menos gente vea a los regímenes democráticos como soluciones viables para muchos de los retos que tenemos por delante.

Otra presión proviene del hecho de que los mercados no estén atendiendo los bienes comunes, el ambiente por ejemplo. ¿Quién cuida el ambiente? ¿Quién es responsable? Tenemos algunas políticas a nivel nacional, pero a nivel regional y a nivel global estamos haciendo lo que podríamos por cuidar del ambiente. Estamos viendo los signos de lo que es el calentamiento global y los efectos del cambio climático, y sin embargo, como sociedad no estamos poniéndole la atención debida. Y eso nos conduce a una presión más sobre el sistema global, que es una institucionalidad internacional rebasada por los hechos; que no está equipada para poder enfrentar con éxito los retos que estamos viendo. Los equivalentes actuales de los acuerdos de Bretton Woods, hoy en día andan detrás de los problemas, en lugar de ir delante de ellos, y ello ocurre también en muchas organizaciones internacionales que no están haciendo su tarea.

Pues bien, esto requiere entonces de un nuevo enfoque; requiere de esfuerzos colaborativos por parte de muchos líderes de distintos sectores, para que podamos resolver los retos globales. Requiere de una alianza, de una coalición, de entendernos; por supuesto requiere de instituciones internacionales relevantes, y ahí tenemos que hacer una gran tarea. Requerimos a lo interno de nuestros países de buenas instituciones públicas, y eso sí

*...las empresas tienen una responsabilidad hacia sus accionistas, pero también tienen una responsabilidad igualmente importante con la sociedad. Se requiere de una sociedad civil comprometida que ya no solamente señale los problemas que estamos enfrentando, si no que también sea parte de las soluciones*

sería una revolución oportuna e importante. Que el Estado fuera funcional, que el Estado hiciera las cosas que queremos para la sociedad. Requerimos también de un sector privado con una clara responsabilidad social, porque como bien se ha mencionado aquí, las empresas tienen una responsabilidad hacia sus accionistas, pero también tienen una responsabilidad igualmente importante con la sociedad. Se requiere de una sociedad civil comprometida que ya no solamente señale los problemas que estamos enfrentando, si no que también sea parte de las soluciones.

En fin, necesitamos a nivel global y a nivel nacional un verdadero esfuerzo de muchos sectores para que podamos, entonces, pasar de este ciclo vicioso en que estamos a la construcción de un círculo virtuoso. Un círculo virtuoso donde podamos fortalecer los valores democráticos que sabemos son mucho más que convocar a elecciones cada cuatro, cinco o seis años; que nos permita mejores niveles de gobernabilidad, de una gobernabilidad responsable, y que además, sea exitoso, que cumpla con su cometido. Que en ese cometido esté con toda vehemencia lo que es el establecimiento de marcos reguladores transparentes, para que dentro de ellos la sociedad pueda desarrollar toda la creatividad, fuerza, energía y dinamismo que tiene en el sector privado, por supuesto, pero que también tienen en muchos otros sectores. Que pasemos del Estado hacedor de todas las cosas, a un marco regulatorio que nos permita de verdad encadenar los esfuerzos

productivos de la sociedad. Que eso nos permita, entonces, tener mercados en pleno crecimiento, llenos de oportunidades, lo cual a su vez fortalecería los valores democráticos.

En fin, un círculo virtuoso que ofrezca como resultado un desarrollo sostenible con al menos tres ejes de igual importancia: sólidos balances macroeconómicos, un desarrollo social estratégico y una alianza con el ambiente. Y que logremos eso apoyándonos en la revolución tecnológica que estamos viviendo; y lo financiemos en parte con el ahorro nacional y en parte con la inversión extranjera directa. Detengámonos un momento sobre el desarrollo sostenible y sobre cada uno de esos tres ejes:

**Balance macroeconómico.** A estas alturas, hablar de balances macroeconómicos y reafirmar que tenemos que solventar los problemas del déficit fiscal y tener una buena política monetaria, es hablar de cosas que el mundo entero reconoce como necesarias para el desarrollo desde hace ya más de una década. Confío plenamente en la posibilidad de las y los venezolanos, de consolidar esos balances macroeconómicos. No estamos hablando de mandar cohetes a la Luna, sino de una cosa para lo cual estoy seguro que tenemos las y los economistas en este país y en la que deberíamos ponernos de acuerdo.

**Desarrollo social estratégico.** Hablo aquí de inversión estratégica en desarrollo humano: salud y educación por excelencia, como factores elementales de la competitividad venezolana para sacarle provecho a la globalización, porque si no la globalización va a sacar provecho de nosotros. Esta mañana, cuando venía subiendo del aeropuerto, el conductor traía la radio puesta, y venía escuchando la noticia de que está haciendo falta invertir doscientos millones de dólares para que puedan volar los F16 de la Fuerza Aérea Venezolana. Me dio coraje que alguien en este país estuviera pensando en doscientos millones de dólares para que vuelen unos avioncitos; ¿F16 para pelear con quién, o para

defendernos de quién? ¿Es esa una prioridad nacional? O sea, ¿eso nos mejora la competitividad? Pienso que lo que deberíamos de estar viendo es, no como arreglamos los aviones que tenemos, sino a quién se los vendemos y cómo cogemos esos dineros y los invertimos en salud y en educación.

En el mundo de hoy tenemos que dedicarnos a lo estratégico y lo estratégico es la educación; lo estratégico es la comunicación, es la conectividad, es lo que hagamos en tecnología; lo estratégico es tener un país mucho más competitivo que se va a poder defender muchísimo mejor, tenga o no tenga armamento.

*Diría que hace cincuenta años logramos dar un paso muy importante en nuestra vida nacional, cuando tuvimos la buena suerte de abolir en Costa Rica el ejército constitucionalmente, para que pudiéramos desde entonces empezar a invertir esos dineros que se gastaban en armas en educación, en salud, en instituciones, en infraestructura con la cual poder consolidar nuestra democracia, y además, poder realmente avanzar por un camino un tanto diferente*

Y por supuesto, una alianza con el ambiente, porque la verdad es que con los efectos que estamos viendo de cambio climático y de efecto invernadero, todos en el planeta tenemos la responsabilidad de aliarnos y hacer cambios importantes en este sentido.

Pues bien, paso entonces dentro de ese marco global que me parece que también tiene claras implicaciones para lo nacional, a compartir entonces algunas reflexiones en el caso de Costa Rica y hacer también algunas comparaciones. Diría que hace cincuenta años logramos dar un paso muy importante en nuestra vida nacional, cuando tuvimos la

buena suerte de abolir en Costa Rica el ejército constitucionalmente, para que pudiéramos desde entonces empezar a invertir esos dineros que se gastaban en armas en educación, en salud, en instituciones, en infraestructura con la cual poder consolidar nuestra democracia, y además, poder realmente avanzar por un camino un tanto diferente.

Pues bien, durante estos cincuenta años, que no son nada en la historia de un país, no en todo nos ha ido bien. Hemos cometido muchos errores, pero ciertamente hemos logrado algunas cosas.

Costa Rica tiene una economía muy pequeña, de 11.000 millones de dólares; un ingreso por habitante de 3.600 dólares por año. Bueno, no son los 32.000 dólares que tiene Singapur, en donde Costa Rica podría estar dentro de veinte años si trabajamos duro, con tesón, con visión. Cuando me comparo con Singapur lo que quiero decir es que ya no se vale en el mundo de hoy compararse con el vecino o con el que viene atrás. La competitividad es competitividad contra Israel, contra Irlanda, contra Singapur. Tenemos exportaciones nacionales que para el año 2000 alcanzaron los 6.000 millones de dólares, que muestran una economía ya bastante diversificada y abierta al resto del mundo. Algunos indicadores sociales: 4 millones de habitantes; quinto lugar en el Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas; 77 años de esperanza de vida, tres más que, por ejemplo, Dinamarca; una tasa de alfabetismo del 96%; 95% de la población con acceso a electricidad y 99% con acceso al agua potable. Me parece que así deben encaminarse las cosas en cuanto a la inversión de los recursos públicos. Gracias a una reforma constitucional de la cual me siento muy orgulloso, se dedica el 6% del Producto Interno Bruto a la educación.

Los gobiernos normalmente quieren crear buenos balances en sus cuentas fiscales, reduciendo la inversión en la educación. Ahí

nadie se queja, no se quejan en el corto plazo, pero en el mediano y largo plazo el daño que hacemos es irreparable. No hay un elemento más central para la competitividad nacional que la inversión en educación.

Veamos algunos indicadores tecnológicos. Densidad de líneas telefónicas: 32 por cada 100 habitantes en líneas fijas; 13 por cada 100 habitantes en celulares; un promedio de 45 por 100 habitantes. Es bueno comparado con América Latina, pero no tiene nada que ver con Finlandia, donde en una población prácticamente del mismo tamaño que la de Costa Rica, el 55% tiene acceso a teléfonos celulares. De manera que aquí estamos en pañales. Y además, en el nuevo mundo deberíamos estar midiendo cuántas líneas telefónicas tiene la familia, y la familia moderna debería tener 5 líneas telefónicas. Lo que ha logrado Costa Rica ha sido invirtiendo más del 1.2% del PIB en ciencia y tecnología, que es como tres veces el promedio de los países en vías de desarrollo, pero que ciertamente es apenas la cuarta parte de los países desarrollados, con lo cual se demuestra que tenemos que hacer un gran esfuerzo.

Y por último algunos indicadores ambientales. El 30% del territorio nacional es de parques nacionales; una inversión que se ha pagado tremadamente. Creo en la conservación porque crea tremendas oportunidades empresariales y de gestación de negocios. En el campo del ecoturismo y en muchos otros similares, hay grandes oportunidades para el sector empresarial.

Pues bien, eso ha hecho que Costa Rica sea un país más productivo. Uno esperaría, sin embargo, que un país con esa productividad fuera un poco más competitivo. En el índice de competitividad del Foro Económico Mundial, Costa Rica está de 35 en el mundo; número 2 en América Latina después de Chile. Obviamente aquí tenemos todavía muchísimo que hacer para competir con Finlandia que está en el número 1; y con Finlandia es la competencia.

Todo esto es producto de los años recientes, y en mucho producto de cincuenta años de inversión en un sistema de desarrollo nacional. Pero eso que se podría considerar como un modelo exitoso dentro de los países en vías de desarrollo, ya no es garantía de que seamos exitosos en el futuro; no lo es, y eso es lo que nos cuesta comprender aún hoy, a lo interno de nuestra sociedad costarricense. Muchas y muchos piensan que porque fuimos exitosos en el pasado vamos a serlo en el futuro, y no nos damos cuenta o no nos queremos dar cuenta de que aquí cambiaron por completo las reglas del juego; se acabó la guerra fría y entró el mundo globalizado. Si veníamos jugando fútbol, hoy estamos jugando basketball. Las reglas son completamente distintas, y aquí tenemos que hacer entonces un gran esfuerzo por remontarnos, por aprender las nuevas reglas, por ponerlas en práctica, por jugar bien para ser exitosos; o podemos no hacerlo, al fin y al cabo esto es solamente una cuestión de elección nacional. No hay ninguna Ley Universal que diga: "Todo país debe ser desarrollado". O nos ponemos de acuerdo para lograrlo o no; es una elección que debe hacer cada sociedad

Pues bien, en el caso de ir hacia adelante, me parece que participar en este nuevo escenario global demanda al menos dos cosas: una visión actualizada del mundo, y una estrategia clara que se implemente....al menos una estrategia mediocre que se implemente, siempre será mejor que la más brillante sobre la cual solamente nos quedemos conversando.

Frente a esta necesidad de una visión actualizada del mundo y de una estrategia clara, el sector empresarial tiene una tremenda responsabilidad de compartir, de cabildear, de crear consenso, de ensanchar el entendimiento sobre los que es el mundo hoy y cómo Venezuela le puede sacar provecho.

Esto de la visión y de la estrategia pasa porque nos hagamos algunas preguntas. Primero que todo, que revisemos nuestra actitud

con respecto a la globalización. Bueno, aquí yo pienso que en el mundo de hoy nos estamos alineando a lo largo de dos ejes. En el vertical, arriba, está el individualismo de los que piensan que las fuerzas del mercado lo resuelven todo. Abajo, los que piensan que es necesario un tejido de complementación social, para ayudar a los que no han tenido oportunidades e impulsarlos, para que después, con su propio esfuerzo, logren ir adelante en la vida. En el eje horizontal, a un extremo está el aislamiento, los que piensan que pueden ir adelante a pesar de la globalización; y finalmente están los que más bien optan por incorporarse y sacarle provecho a las oportunidades que tiene la globalización. Y soy un firme convencido de que la globalización nos trae muchas oportunidades.

Cada uno de nosotros se ubicará en un cuadrante distinto. A mí me gusta ubicarme completamente a favor de la incorporación en los procesos que estamos viviendo en el mundo, muy creyente en nuevos mercados, pero además, entendiendo que hace falta una complementación social, unos tejidos que ayuden a los que más necesitan, a la par de mercados que son muy eficientes. Y me parece que ya que estamos revisando nuestras actitudes con respecto a la globalización, deberíamos evaluar nuestro “sistema operativo” nacional.

¿Cómo estamos cosechando nuestro conocimiento? Bueno, en el viejo mundo de la guerra fría Costa Rica lo que cosechaba era café. Bananos, azúcar, carne; esa era nuestra economía. Hoy en día lo que necesitamos es cosechar conocimiento, porque es el conocimiento lo que nos permite ser exitosos hacia el futuro; y eso requiere entonces de una transformación con respecto a nuestras políticas, a nuestras posibilidades y a cómo estamos enfocando el desarrollo.

¿Cuán rápido somos como país? En el viejo mundo de la guerra fría, eso de rápido no tenía sentido, lo importante era ser grande en términos geopolíticos, porque ser pequeño era tremadamente

aburrido. Hoy en día ya no es importante si uno es grande o pequeño, lo que importa es si el país es rápido o si es lento. Si es rápido, va a aprovechar las oportunidades; si es lento en ponerse de acuerdo y en buscar la estrategia, pues sencillamente las oportunidades las van a aprovechar otros.

¿Cuán conectado está nuestro país? En este mundo lo que significa es, ¿cuántos modems tenemos?, ¿qué estamos haciendo por conectar las escuelas, los colegios, las universidades?, ¿cómo estamos pasando a una sociedad tecnológicamente habilitada? Y...¿cuánto pesa nuestro país? Costa Rica a pesar de ser un país muy pequeño, era un país tremadamente pesado. Calculen el peso de esos contenedores de café, azúcar y banano; contra los contenedores que se van actualmente por carga aérea con los microprocesadores de Intel, con cien veces más valor agregado que los productos agrícolas. Además, están generando puestos de trabajo para las nuevas generaciones, mucho mejor pagados y con más oportunidades. Es decir, tenemos que alivianarnos como país. ¿Y cuán buenos somos para hacer amigos? En Centroamérica siempre hemos peleado; y eso en el nuevo mundo no luce, no va, nos distrae, y cuando peleamos a lo interno del país, pues todavía peor. ¿Y nos atrevemos a ser globalizados? Por supuesto que sí nos atrevemos, la cuestión es que nos pongamos de acuerdo para lograrlo.

Pues bien, eso es lo que nos permitiría entonces pasar hacia una estrategia nacional de desarrollo sostenible, que articule los

*Hoy en día ya no es importante si uno es grande o pequeño, lo que importa es si el país es rápido o si es lento. Si es rápido, va a aprovechar las oportunidades; si es lento en ponerse de acuerdo y en buscar la estrategia, pues sencillamente las oportunidades las van a aprovechar otros*

tres ejes: lo económico, lo ambiental y lo social, es lo que nos permitiría crear una sociedad de redes para consolidar los ejes

*...pasar hacia una estrategia nacional de desarrollo sostenible, que articule los tres ejes: lo económico, lo ambiental y lo social, es lo que nos permitiría crear una sociedad de redes para consolidar los ejes del desarrollo; redes de servicios de salud, redes de servicios de educación, redes de infraestructura de telecomunicaciones, incluso redes ambientales como, por ejemplo, un sistema de parques nacionales; redes que nos permitan enfocar los retos nacionales desde una perspectiva mucho más sistémica...*

poder nutrir su toma de decisiones, y con eso poder ser mucho más útiles y mucho más constructivos.

el desarrollo; redes de servicios de salud, redes de servicios de educación, redes de infraestructura de telecomunicaciones, incluso redes ambientales como, por ejemplo, un sistema de parques nacionales; redes que nos permitan enfocar los retos nacionales desde una perspectiva mucho más sistémica, pero también mucho más coherente en su conjunto. Eso que se logra con un poquito de trabajo y de esfuerzo, nos permite entonces avanzar hacia el concepto de una sociedad informatizada. Y por sociedad informatizada lo que quiero decir son dos cosas: una sociedad donde la información viaje a donde están las personas y no que las personas tengan que viajar a buscar la información; y segundo, una sociedad en donde no estemos hablando de conectividad para el 20% de mayor ingreso, sino para los que menos tienen, porque ellos son precisamente los que necesitan de la información para

Una sociedad informatizada en el campo del desarrollo humano nos ofrece múltiples oportunidades; es algo que podemos aprovechar, por ejemplo, en telemedicina al poner a viajar la información sobre los pacientes en lugar de que tengan que viajar los pacientes; en lograr conectarnos con centros universitarios u hospitalarios de alto calibre en el mundo, sin tener que viajar a ellos. En el caso de Costa Rica, un 55% de los 29 hospitales nacionales ya tienen ese tipo de conectividad y un 15% de las clínicas del Seguro Social también la tienen. Se trabaja actualmente con algunos suplidores de NASA para poder darle conectividad incluso a las unidades locales de salud en cada barrio o en cada sector rural.

Estas cosas mejoran la cobertura, hacen el servicio mucho más eficiente y además, reducen el costo y la inversión. Podríamos dedicar una buena parte de este esfuerzo a informatizar los centros educativos en el país y ayudar a las profesoras y profesores a revolucionar la experiencia educativa. En el caso de los estudiantes de primaria, el 65% ya tienen conectividad en sus escuelas, en el caso de la secundaria el 100%. No estamos hablando de grandes recursos; sino de un país pequeño mucho más pobre que el de ustedes, pero en donde hemos logrado ponernos de acuerdo para ir sobre estos ejes con dificultad, con sacrificio de algunas otras áreas, logrando de esa manera mejorar la competitividad hacia el futuro. Una sociedad informatizada y con aplicaciones con fines económicos. Esto incluye desde la infraestructura para la tecnología de la información, hasta cuestiones tan prácticas como el comercio electrónico.

En sus 54.000 km<sup>2</sup>, Costa Rica tiene ya más de 10.000 kilómetros de fibra óptica y está metiéndose con mucha velocidad a Internet II; es decir banda ancha para todos los hogares en Costa Rica. Otro ejemplo es el monedero electrónico tan utilizado en otras partes del mundo. En una comunidad rural, San Isidro, con una población adulta de 65.000 habitantes,

repartimos 55.000 monederos electrónicos; es decir una tarjeta con un chip que nos permite sustituir al efectivo como medio de pago y reducir así los costos de intermediación financiera. Es, además, una forma de introducir al sector informal de la economía dentro del sector formal, pues se reducen las barreras de entrada.

Y por último, una sociedad informatizada en el tercer eje del desarrollo, que es el ambiental, también tiene aplicaciones muy prácticas. También hemos avanzado en este sentido. Primero, nos ayudó muchísimo medir la fijación de carbono en los árboles que están en nuestros parques nacionales. Todos sabemos que mediante el proceso de la fotosíntesis se fija el carbono, y al fijar el carbono y extraerlo de la atmósfera estamos dando un servicio ambiental al planeta. Pues ese servicio ambiental hoy en día se vende. Y también creamos un inventario taxonómico de nuestra biodiversidad. Costa Rica tiene el 5% de la biodiversidad total del mundo; ustedes deben tener mucho más. Y si algunos creemos que la biotecnología va a ser en este siglo lo que fue la electrónica en el siglo pasado, tenemos que empezar por saber cuál es la base de materia prima y los recursos que tenemos en nuestra biodiversidad. Pues nuestro Instituto de Biodiversidad le asigna un código de barras a cada una de las especies que tenemos en nuestro conjunto, para que cuando llamemos ese código de barras en la computadora sepamos exactamente cuál es la especie de la que estamos hablando, cómo se reproduce, en qué parte del país se encuentra, cuáles son los ingredientes activos que tiene y cuáles podrían ser sus posibles utilizaciones para nuevos productos farmacéuticos o de agricultura orgánica.

Esta transformación por supuesto requiere financiamiento, y el financiamiento es en parte el ahorro nacional. Pero cuatro millones de ticos con un ingreso promedio de 3.600 dólares por año no es mucho el ahorro que pueden generar; en donde nos podemos

apoyar es en la inversión extranjera directa; es en el ahorro del mundo sobre el cual no hay que pagar intereses, y para el cual lo que hay que crear es confianza para que venga. Por el otro lado, hay que compartir con esa inversión extranjera directa una visión nacional de hacia dónde es que va el país, un rumbo; hay que ponerle rumbo al barco para que sepamos entonces enfilar nuestras energías y nuestras direcciones, y con eso logremos todavía mucho más sinergia.

En el caso nuestro, además de meternos muy seriamente a promover inversión extranjera directa, quisimos hacerlo en algunas áreas en donde aportara valor agregado. Una de esas áreas fue la de la alta tecnología. ¿Por qué? Porque ahí aprovechábamos la inversión que habíamos hecho en educación a lo largo de los años, nuestra paz, nuestra estabilidad; allí aprovechábamos también lo que hemos venido haciendo en el ambiente con el posicionamiento de un país limpio. Esto equivale a posicionar una marca. A la cabeza de esas inversiones está por supuesto Intel, con más de 500 millones de dólares, que en el caso de Costa Rica fue como tener un Volkswagen de esos viejos, un escarabajo, sacarle el motor que es la economía nacional y meterle una turbina de un Boeing 757. Eso es Intel en Costa Rica.

Hoy en día hay más de 35 pequeñas empresas de software costarricense exportando unos 150 millones de dólares al año, lo que ya pasa de 1% del Producto Interno Bruto. La empresa de telecomunicaciones de Singapur usa software costarricense; las empresas administradoras de fondos de pensiones en Chile usan software costarricense. Claro que hablar de 600 ó 700 millones de dólares, que es lo que ya tenemos en forma sostenida de inversión extranjera, es un número muy pequeño frente a las cifras de la economía venezolana o de la economía global; pero viéndolo como un índice con respecto al PIB, Costa Rica a partir del 97 está logrando ya más del 6% de inversión directa extranjera sostenida por año.

Y la inversión extranjera directa no solamente viene en el sentido clásico. Aquí los países en vías de desarrollo, como el nuestro, tienen la gran responsabilidad de innovar. Hablaba hace un momento de la venta de servicios ambientales. Pues bien, en una nueva Ley Forestal, en 1995, introdujimos un nuevo impuesto a los combustibles del 15%. En el caso de Costa Rica tiene todo el sentido del mundo, pues son importados, queremos depender menos de ellos. Ese impuesto lo trasladamos a un Fondo Nacional de Financiamiento Forestal. Pues bien, con estos recursos el Fondo empezó a financiar la siembra de árboles en las tierras de pequeños y medianos agricultores. Estos productores estaban saliendo de los rubros agrícolas tradicionales porque la apertura de la economía ya no los hacía rentables frente a los importados. Había que ayudarles en una transformación productiva. La idea era dejar entonces de producir algunos productos agrícolas clásicos, y meterse en algunos de mayor valor agregado aunque fuesen de mayor tiempo cosecha, como es la madera. La forma de financiarlo era comprarle a los agricultores por adelantando, como cuando se compra un futuro en una bolsa; comprarle a futuro la cosecha de fijación de carbono de esos árboles, o hacer lo mismo con algunas plantas hidroeléctricas, cobrando un porcentaje muy pequeño por kilovatio generado para poder reinvertirlo en las cuencas hidrográficas que se querían defender. Y entonces estos servicios ambientales los pasamos a un segundo Fondo Costarricense del Gas Invernadero, en donde empezamos a exportar las toneladas de carbono fijadas y que íbamos a fijar, y a recibir por supuesto un pago por eso.

Si hubiéramos abierto entonces el Wall Street Journal del 24 de abril del 98, nos habríamos encontrado con un anuncio que parece de colocación de acciones o de una emisión de recursos. Se trataba del primer millón de toneladas de carbono certificadas por la SGS de Suiza, vendidas en los mercados internacionales a diez dólares la tonelada. Costa Rica tiene el potencial para

exportar 130.000 toneladas de carbono fijado por año; eso, a un precio promedio del que habla el Banco Mundial de 20 dólares, nos da casi 3% del Producto Interno Bruto solamente de inversión extranjera en servicios ambientales. Sobre esto, además, vamos a ver una mayor demanda en los años entrantes en la forma y en la medida en que los países empiecen a aplicar las regulaciones y los Protocolos de Kyoto.

Ustedes están abocados principalmente a lo urgente, que es sacar sus empresas adelante; van a tener que quitarle un poquito de rato al sueño para que además de hacer lo urgente, se dediquen colectivamente a lo importante, que es ver cómo nos ponemos de acuerdo y sacamos el país adelante. Si no sacamos adelante al país, la empresa tampoco podrá hacerlo. Esa es una gran responsabilidad y la conclusión del día hoy; sobre eso deberíamos actuar a partir de esta noche.

*Ustedes están abocados principalmente a lo urgente, que es sacar sus empresas adelante; van a tener que quitarle un poquito de rato al sueño para que además de hacer lo urgente, se dediquen colectivamente a lo importante, que es ver cómo nos ponemos de acuerdo y sacamos el país adelante.*

*Si no sacamos adelante al país, la empresa tampoco podrá hacerlo*



## **Desarrollo, competitividad y globalización en América Latina y Venezuela**

*Michael Mortimore*

Michael Mortimore es uno de los más prolíficos economistas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En 1999 fue designado Jefe de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de esa institución, donde asumió la responsabilidad del informe anual sobre inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Se ha dedicado intensamente al tema de competitividad en Latinoamérica

En la CEPAL, en la Oficina de la Directora de la Sección Editorial, hay 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 de la competitividad internacional, de la de América Latina y de la de Venezuela. En un mundo que se globaliza, los flujos de comercio internacional y de inversión extranjera y directa son fenómenos económicos cada vez más importantes. Y a las empresas transnacionales les 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 al hablar de globalización, estamos hablando por definición de empresas transnacionales, que son los agentes principales del fenómeno. Tenemos que entender bien lo que está pasando en el mercado internacional: quiénes son los agentes principales, qué buscan a través de sus estrategias empresariales, pues de no hacerlo, entonces no estaremos en buenas condiciones para actuar, para que la industria y comercio

internacional se combinen con las aspiraciones de cada país en términos de su desarrollo.

Si hablamos de los flujos de inversión extranjera y directa, se puede ver que en los años 90 cambió el mundo. Crecieron enormemente tales flujos e impactaron cada vez más fuertemente a todos los países del mundo. Ahora, en la mitad de los años 90 pensábamos que los países en desarrollo irían cerrando la brecha con respecto a los países desarrollados en términos de los ingresos netos de inversión extranjera y directa. Pero, a partir de los años 97 o 98, hubo un cambio drástico. Se disparó la inversión extranjera y directa, pero dentro de los mismos países desarrollados, y se amplió enormemente la brecha con los países en desarrollo.

También en el caso de América Latina llegamos a pensar que estaba cerrando la brecha de cara al desarrollo. Pero otra vez los hechos nos demostraron que eso no era real. A pesar de la crisis en los países asiáticos, estos recuperaron sus ingresos netos de inversión extranjera y directa, y sobre todo a partir del año 2000, sus ingresos subieron mucho mientras que los de América Latina caían en 20% aproximadamente.

Si miramos los últimos 5 años de América Latina, se puede apreciar que la inversión extranjera directa se concentra en las economías más grandes, sobre todo en Brasil y México, aunque también en Argentina y Chile. Si uno compara los promedios anuales de los primeros 5 años de los años 90 con el siguiente quinquenio, se ve un cambio muy importante. En la primera mitad de la década, México era el blanco principal de la inversión extranjera directa, pero con ingresos netos anuales bastante menores con respecto a los que se registraron a finales de los 90. En la segunda mitad de los 90, Brasil se convirtió en el destino principal y Argentina creció en importancia. Brasil y México han mantenido su importancia; no así Argentina, que viene registrando una importante caída.

Entonces, los ingresos netos de inversión extranjera y directa pueden crecer y pueden bajar con la misma rapidez. Si uno analiza la dinámica de la cúspide empresarial en América Latina, en términos de ventas consolidadas, se ve que entre las 500 mayores empresas la participación de empresas extranjeras saltó de 27 a 44% en el curso de 10 años. Si uno mira las ventas de las 100 mayores empresas manufactureras durante el mismo período, se aprecia que la proporción que corresponde a empresas extranjeras también saltó de 53% a 63%. En cuanto a los mayores exportadores en América Latina, se puede apreciar que a partir del año 95 la proporción que corresponde a empresas extranjeras se ha disparado de 29% a 43%.

Estas cifras indican que la naturaleza del empresariado en América Latina va cambiando muy fuertemente a favor de las empresas extranjeras.

Veamos las 20 mayores empresas exportadoras de América Latina en el año 99. Se puede apreciar que hay una mezcla de todo: hay empresas extranjeras, empresas privadas nacionales y algunas empresas estatales, a pesar de que éstas representan un animal en vías de extinción en la región en general. Hay una empresa estatal venezolana que encabeza la lista, pero lo que más llama la atención 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. Se puede llegar a la conclusión de que exceptuando algunos recursos naturales, cada vez es más evidente que la inserción internacional de América Latina se produce por vía de las empresas transnacionales.

Hablando de la inserción internacional de América Latina, hubo un cambio sumamente importante en el comercio internacional durante los últimos 30 años; con un impacto muy fuerte sobre la trayectoria de los países en desarrollo y sobre sus aspiraciones.

En los años 70 los productos primarios y las manufacturas basadas en recursos naturales eran el componente mayor del comercio internacional. Eso llevaba a creer que los países que exportaban y se especializaban en esta clase de exportación tendrían adelante un buen futuro. Sin embargo, durante los últimos 15 o 20 años, lo que ha dinamizado el comercio internacional no han 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 de las empresas transnacionales que van conformando sistemas internacionales de producción integrados.

Miremos los diez países a los que mejor les ha ido en comercio internacional, en términos de cuotas de mercado en su totalidad. Japón, siendo el líder internacional en conquista de mercados, ahora va perdiendo terreno frente a un grupo de países que están en el borde inferior, países mayormente en desarrollo, que les ha ido mejor en el comercio internacional. Llama la atención que son principalmente países asiáticos. Está Singapur e Irlanda, y hay un solo país de América Latina, que es México, y figura también España. Hay aquí una lección sobre cómo puede uno perder competitividad internacional tan rápido o más rápido incluso de cómo la obtuvo.

En todos estos casos hay elementos comunes que son de sumo interés. Tengan o no recursos naturales, todos se van especializando en manufacturas no basadas en tales recursos, mientras Suramérica mantiene su especialidad en los mismos.

Durante el periodo 1985-1998, que fue un lapso de grandes oportunidades, los países industrializados perdieron cerca de tres puntos porcentuales de sus cuotas de mercado; mientras que los países en desarrollo ganaron ese mismo porcentaje. Los asiáticos ganaron aproximadamente 5 puntos, mientras que América Latina apenas obtuvo 0.1%.

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 unos 13 puntos porcentuales de cuotas de mercado. Eso representa una oportunidad enorme en el comercio internacional.

¿Quién ganó esta cuota de mercado que perdieron los países industriales? De los 13 puntos porcentuales, los países en desarrollo captaron 11 y América Latina captó menos de dos. En otras palabras, ciertos países han sido mucho más capaces de mejorar su situación de crecimiento y desarrollo al aprovechar las oportunidades del comercio internacional. Ese fue justamente el caso de los países asiáticos durante esta época.

América Latina, como indicamos antes, prácticamente se quedó en el mismo lugar, incluso sufrió una especie de bajón durante estos años. China incrementó su participación en cuatro puntos porcentuales, lo que es enorme. Cuatro “tigres asiáticos” sin recursos naturales, mejoraron notablemente su desempeño en el comercio internacional, e incluso cuatro “tigres asiáticos” con recursos naturales, también lo hicieron.

Entonces, el hecho de tener o no recursos naturales no resulta determinante. No quiere decir que haya que dejar de exportar los recursos que se tienen, sino que al pensar en el futuro y al pensar en la inserción internacional de un país, hay que tomar en cuenta la dinámica del mercado internacional.

*Entonces, el hecho de tener o no recursos naturales no resulta determinante. No quiere decir que haya que dejar de exportar los recursos que se tienen, sino que al pensar en el futuro y al pensar en la inserción internacional de un país, hay que tomar en cuenta la dinámica del mercado internacional.*

Si uno mira la situación de América Latina, sólo 8 en toda la lista, México y algunos países de Centroamérica y el Caribe llaman la atención. Casos particulares son Chile y Argentina. El primero ha sido muy exitoso al especializarse en recursos naturales, mientras que Argentina no lo ha sido tanto y se empeora bastante su situación a la luz de los datos de 1999.

México y la Cuenca del Caribe cambiaron totalmente la estructura de sus exportaciones. Antes estuvieron especializados en recursos naturales y manufacturas basadas en ellos, y cambiaron totalmente a manufacturas de otro orden. ¿Cuáles son los factores de cambio en el caso de México? Globalización, el uso de maquilas y zona franca de exportación, mecanismos de facilitación en el comercio con Estados Unidos, o sea, ventajas en costos de producción en los sistemas internacionales de las empresas transnacionales.

En el otro lado de la moneda en América Latina, en América del Sur, se mantiene una alta especialización en recursos naturales. ¿Cuáles son los elementos más importantes en este caso? La liberalización, el desarrollo de sectores, manufacturas intensivas de recursos naturales con ventajas competitivas estáticas, inversiones en telecomunicaciones, energía, banca y comercio, compra de activos mediante privatizaciones y adquisiciones. Aquí las empresas más activas han sido las europeas, sobre todo de España.

Son dos mundos distintos. En el norte, en México y la Cuenca del Caribe, hay muchas empresas que buscan eficiencia para establecer plataformas de exportación, en sectores como el automotriz, la electrónica, la confección, creando activos nuevos, mejorando la competitividad internacional de los países. Aquí, uno de los problemas mayores es la falta de encadenamientos, porque no hay proveedores nacionales o locales que puedan alcanzar las exigencias que necesitan las empresas para exportar a mercados exigentes.

Por el otro lado, hay búsqueda de acceso a mercados. Está Mercosur, las inversiones europeas en sector servicios y otros aspectos que fortalecen la competitividad sistémica de la economía, pero que no promueven exportaciones. Hay una tendencia al déficit en la balanza de pagos, justamente porque no hay corrientes compensatorias en términos de exportaciones.

Si uno mira las quince empresas más importantes de América Latina, encuentra un poco de todo, aunque llama la atención que Telefónica, de España, hoy en día esté en el primer lugar. Hay dos focos de inversión extranjera y directa que son tradicionales. Uno es la búsqueda de materia prima (petróleo, gas, minerales), donde lo único que ha cambiado en los últimos años es que los gobiernos en general facilitan el acceso de las empresas transnacionales a estos recursos. Luego está la búsqueda de mercados para manufacturas, relevante durante la época de sustitución de importaciones industriales, que hoy pierde importancia.

Adicionalmente, en los años 90 en América Latina surgieron dos focos nuevos. Uno es la búsqueda de acceso de mercado para servicios-finanzas, telecomunicaciones, energía eléctrica, distribución de gas, etc.- mayormente en el cono sur, en Suramérica, y que explica más de la mitad de las inversiones en los últimos tiempos.

Pero lo más importante desde una perspectiva de competitividad internacional, es el nuevo enfoque de empresas que buscan eficiencia para manufacturas, que hemos visto en México y la Cuenca del Caribe. Pasa en las industrias automotriz, electrónica y de confecciones, y eso ha representado un cambio enorme, cada día con un impacto más fuerte sobre las economías.

Miremos el caso de Venezuela. En el mercado internacional en general, su participación cae de 0,66 a 0,41. Si uno mira el mercado de Europa oriental, la participación de mercado cae de 0,32 a

0,09. En cuanto a las importaciones del mercado norteamericano, se ve que también van cayendo de 1,63 a 1,15; siempre muy especializadas en recursos naturales.

En América Latina la situación no es tan negra, pero la tendencia es negativa. En cuanto a manufacturas no basadas en recursos naturales, hay dos elementos dinámicos: automotriz y aluminio.

La situación competitiva de Venezuela corresponde claramente a la de América del Sur. Es claro que no se aprovechó el espacio abierto en manufacturas no basadas en recursos naturales, y se aumentó la brecha de competitividad y de especialización tecnológica. 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 en México y la Cuenca del Caribe, y el de la búsqueda de acceso al mercado, donde cabe Venezuela.

En el nuevo mundo, estamos gozando de niveles nunca imaginados de inversión extranjera y directa. Los 20 principales exportadores en América Latina dominan la cuarta parte de las exportaciones totales; y 200 exportadores dominan la mitad, o sea, la inserción internacional de América Latina se aplica sólo a dos centenares de empresas.

En síntesis, 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 integrados al estilo de México y la Cuenca del Caribe, tratando de mejorar el lado flaco que son los encadenamientos.





## **Cuando el cambio es la constante: liderazgo global para el tercer milenio**

*Joel Barker*

Joel Barker es un académico independiente, "futurólogo" y un gran promotor del cambio personal y organizacional a través de su amplio trabajo como divulgador. Se le considera un pionero en la valorización y aplicación del concepto del cambio de paradigma como clave de la evolución empresarial. Su libro "Future Edge", publicado en 1992, tuvo enorme repercusión.

He estado observando el dilema que tienen los líderes actualmente al enfrentarse a esta sociedad global cada vez más compleja. Durante los últimos seis años he estudiado sistemas complejos, concentrándome particularmente en ecosistemas. Voy a presentarles el supuesto que ha sido la base de mi trabajo. Creo que cuando uno estudia sistemas complejos, como lo es un ecosistema, puede extraer aprendizajes metafóricos de esa observación. Hay análogos importantes que operan en el sistema natural que se reflejan en nuestros propios sistemas humanos complejos y que son muy valiosos, pues traen consigo mensajes muy apropiados.

He dicho que el papel del liderazgo en la actualidad consiste en identificar el futuro, en encontrar el futuro. Jack Welsch añadió su opinión sobre el liderazgo emergente y dice que hay que poder reconocer el futuro. Otros indican que ese liderazgo emergente quiere estar en posición de asegurar el futuro. Si combinamos estas tres frases -encontrar el futuro, reconocer el futuro y asegurar el futuro-, tenemos la responsabilidad de cualquier nación que pretenda ser líder. Es decir, los líderes del siglo XXI deben estar en capacidad de encontrar, reconocer y asegurar el futuro.

Pensemos acerca de por qué colocamos esa responsabilidad en manos de los líderes. Peter Drucker dijo que durante épocas turbulentas es difícil ver el futuro; por lo tanto, es fundamental contar con aquellos que pueden prever el futuro; pues así podemos mirar hacia adelante y eso constituye una gran ventaja. Voy entonces a extraer algunas lecciones a partir de diferentes investigaciones y debates sobre sistemas complejos. Permítanme presentarles algunos de los temas que vamos a cubrir en los próximos minutos.

Quiero hablarles acerca del patrón de la complejidad; de cómo evoluciona, de sus ventajas, especialmente cuando uno entiende cómo la complejidad y la diversidad van mano a mano; hablarles acerca del 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. Hablarles también acerca de una de las relaciones biológicas claves que llamamos mutualismo; hablarles acerca de lo que hemos aprendido del mercado a través del examen biológico y en particular de las fuerzas que impulsan la innovación.

Como dijo el Dr. Michael Boskin, 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 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.

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”; así pues, 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 su papel? 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”, 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 nuevo”. En el siglo XXI, el papel más importante de los líderes es darle sentido a ese futuro que se va develando ante nosotros, a sus complejidades, esto quiere decir que los líderes tienen una tarea muy especial, que es la de comprender la complejidad. 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 cegadas 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, se va a cegar ante el futuro. Los líderes no pueden darse el lujo de ser ciegos; si usted no puede ver, no puede guiar. Los líderes deben ser expertos en ver el futuro.

Vamos a comenzar con esta exploración sobre ideas que pueden ayudarnos a mejorar nuestra capacidad de ver no solamente cómo serán las cosas dentro de seis o doce meses, sino dentro de cinco o diez años o más allá aún. En cierta ocasión me presentaron a un señor llamado Ilya Prigogine, un científico belga

*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*

que poco tiempo después ganó el Premio Nobel. El se concentraba en sistemas complejos, en poner orden a partir del caos, en 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.

Si rastreamos el crecimiento del universo, vemos que siempre se ha hecho más y más complejo; empezó muy caliente, lleno de plasma, de electrones, de protones, de neutrones y luego a medida que se fue enfriando pasamos del universo físico al universo químico; luego, a medida que pasó el tiempo, 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.

Él demostró científicamente que en un área rica en energía del universo, es decir, donde quiera que haya exceso de energía, los sistemas siempre van a hacerse más complejos, jamás se van a simplificar, jamás van a ir hacia atrás.

Levanten la mano si en los últimos 20 años 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, también tenemos capital y siempre y cuando tengamos exceso de energía y de capital, la sociedad, la cultura, la empresa, el negocio, cada vez serán más y más complejos. 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, aún 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 que la realidad es mucho más compleja.

Permitanme darles un ejemplo. Tomen una bacteria, la *pseudomonas florence* y la colocan en un pequeño frasco con nutrientes; sellan el frasco, lo agitan una vez para mezclarlo todo y luego lo ponen de lado y lo dejan quieto durante 10 días. ¿Qué va a pasar? Cuando los científicos abren el frasco descubren que esa única cepa de bacteria se ha diferenciado y se ha convertido en múltiples cepas en ese pequeño frasquito donde se la guardó. Lo que ocurrió es que los nutrientes se fueron estratificando; hay nutrientes densos al fondo y nutrientes muy ligeros en la parte superior, lo que representa una diversidad de oportunidades para la bacteria. 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 procesan la energía.

Este ejemplo demuestra en forma sencilla que la madre naturaleza siempre quiere diferenciarse. Y lo que quiero decirles es que esto es exactamente lo mismo que sucede con nosotros; a medida que las cosas van creciendo se van haciendo más complejas y esa complejidad se va autoalimentando, y ya no podemos retroceder.

Con la complejidad viene también la diversidad. Lo que ocurrió en ese pequeño frasquito fue que esa bacteria se diferenció y 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 con una población homogénea.

*...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 con una  
población homogénea.*

En la Universidad de Minnesota el doctor David Tilman ha venido haciendo unas investigaciones al más alto nivel sobre complejidad, diversidad, sustentabilidad y ecosistemas. Tilman organizó 500 trazados de dos metros por dos metros en un sitio muy raro de Minnesota, donde hay tres ecosistemas que se funden, y allí él decidió probar la relación entre la diversidad y la sustentabilidad, tomando 24 especies de grama y esparciéndolas en los distintos lotes.

Como mínimo había lotes que estaban fumigados 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. Luego de 10 años, descubrió que los sistemas eco-complejos son robustos a través de una amplia gama de condiciones. Por ejemplo, después de un impacto profundo, tras sufrir inundaciones y sequías en ese período de 10 años, los ecosistemas complejos regresaron a un vigor total mucho más rápido que los sistemas simples, se recuperaron mucho más rápidamente. Ustedes dirían: no, 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, y eso es obvio. Si el lote solamente tiene una especie, pues la plaga tiene un blanco fácil.

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, es decir el sistema en su totalidad es más

sano, 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 largo de tiempo. 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. A mayor diversidad, más predecible era el ambiente; había mucha más probabilidad de predecir el desempeño del sistema complejo que el 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 a medida que el ambiente cambie, lo que el doctor Tilman nos dice es que los sistemas complejos tienen una enorme ventaja en comparación con los sistemas simples, 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 es la siguiente: si el mundo va a hacerse cada vez más y más complejo, entonces

*...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...*

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 está nuestra capacidad de resolver los problemas que emanan de la mayor complejidad?

George Land, en una amalgama interesante de sociología y biología, escribió un libro en los años 70 que se llama "*Grow or Die*". El decía que todas las cosas pasan por tres etapas de crecimiento básicas. La primera es la recopilación de los recursos necesarios para existir como organismo. Hay que tener comida, agua, oxígeno, los recursos básicos, y ahí es donde se inicia el crecimiento. 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. Entre los humanos de los 0 a los 9 o 10 años vemos el comportamiento de crecimiento, lo único que les importa es "yo, yo, yo". A partir de los 10 años empezamos a ver 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, quiere hacer cosas totalmente diferentes. Y la tercera parte del crecimiento se llama mutualismo, y está basada en una de las relaciones biológicas más poderosas. 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 pueda hacer cosas que jamás habrían podido hacer por sí solos. No funciona en un grupo de iguales, porque todos tienen los mismos atributos, pero, en un grupo mutualista, aprovechamos los diferentes atributos y los sumamos. Aquí tenemos la clave del mutualismo: solamente

funciona cuando se tiene diversidad. 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, y yo puedo hacer algo que usted no puede hacer. Tan pronto como usted obtiene una organización diversa, puede entonces empezar a generar una gran cantidad de combinaciones para enfrentar los cambios y los problemas que genera la mayor complejidad.

Obsérvese que ustedes solamente tienen acceso al mutualismo cuando mantienen la diferenciación, pues 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 beneficia individualmente, yo me beneficio individualmente y nosotros nos beneficiamos como un todo. Si esas tres cosas no suceden no hay mutualismo, 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, pero la recompensa es enorme.

En casi todos los ecosistemas, el 90% de las interacciones implican algún tipo de colaboración. La idea de que un ecosistema es simplemente “garras y dientes” es solamente un mito. La mayoría evita pelear, bien sea diferenciándose para no tener que perseguir las mismas presas o mutualizando para así crear una ventaja a partir de esa relación.

Veamos algunos ejemplos simples. Los saltamontes tienen una relación mutualista con la grama, con el pasto, que es su alimento. 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”. El resultado final es una relación mutualista.

Cualquier organización sana es mutualista. En 1965 Singapur se independizó y en aquella época se la conocía como el sobaco del mundo; no era una buena reputación llamarse el sobaco del mundo. Singapur tenía toda una gama de poblaciones con variedad étnica. Aprobó dos leyes que hoy en día podemos describir como mutualismo forzado. Se le dijo a los chinos, a los indios, a los malayos que toda organización debería tener la mezcla poblacional representada en porcentajes iguales a todos los niveles. Singapur hoy en día es la quinta nación más rica en ingreso per cápita en el mundo. Si usted va a Singapur va a ver que la gente se entiende maravillosamente con todo el mundo; tienen la excelente capacidad de trabajar con cualquier cultura con toda comodidad, porque ellos entendieron el mutualismo cultural.

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, la diversidad no vale de nada. He estado tratando de ver dónde la naturaleza hace consolidaciones y fusiones, tales como las que estamos haciendo a través del mundo. La naturaleza hace una de dos cosas: o te come y usa tus recursos o mutualiza contigo; yo no he encontrado una fusión. Si la madre naturaleza decide que el mutualismo o ingerir es la mejor forma tras 500 mil años de experimentación, tal vez deberíamos considerar esto.

Otra cosa que me gusta es que con el mutualismo podemos tomar muchos elementos pequeños y construir un elemento único poderosísimo, sin que ninguno de los elementos pierda 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 las ideas nuevas generan nuevas riquezas. Si quieres como organismo y como organización aumentar tu riqueza, la diversidad y el

mutualismo son las herramientas para lograrlo. Creo que el siglo XXI será impulsado por esta idea. Otra cosa que los ecológicos están descubriendo, y esto es algo que sorprende mucho, es la complejidad de las comunicaciones que ocurren aún en pequeños ecosistemas. Por ejemplo, cada vellosidad de una raíz en el bosque está conectada con otra vellosidad de un hongo, y el hongo crea una red por todo el bosque. Todo el bosque está conectado de raíz a raíz. ¿Cuál es el equivalente nuestro a la red de los hongos en un bosque? Hasta hace 20 años lo mejor que podíamos decir era que el teléfono; la respuesta hoy es Internet. Por primera vez en la historia de la humanidad tenemos el nivel de comunicación que comienza a permitirnos mutualizar a través del mundo.

La pregunta es con qué velocidad debemos entrar a las nuevas ideas. En los Estados Unidos recientemente tuvimos un colapso de las “punto com” y algunos concluyeron de ese fracaso que cambiar demasiado rápido no es nada inteligente. Aquí también podemos ver qué nos dice la naturaleza. La gente que ha estudiado la teoría GAP se hace una pregunta sencilla. Veamos un bosque que, como sabemos, tiene un techo o dosel; cae un árbol de vez en cuando y se rompe un poco ese techo y entra la luz, es decir un aporte nuevo de energía. La pregunta: ¿quién recibe ese beneficio? Se pensaría que la planta más competitiva va a recibir el rayo de sol.

Algunos investigadores fueron a una pequeña isla en el Canal de Panamá, hace 12 años, y marcaron 300.000 árboles. Periódicamente volvían y veían cómo se formaban las brechas y cómo se iban llenando. Recientemente llegaron a una conclusión. No es la planta más competitiva la que recibe el rayo de sol, sino aquélla que está lista a responder en el momento que se presenta la oportunidad. El autor del estudio dijo que hay que pensarla como un equipo de fútbol: no es necesariamente el mejor equipo el que gana, sino el que primero llega.

Otra observación interesante: esto explica por qué no tenemos bosques homogéneos. La planta más competitiva en cien mil años habría dominado todos los bosques del mundo. Lo que nos enseña la naturaleza es que moverse rápido es bueno.

Vamos a hablar del mercado y qué hemos aprendido. Un viejo paradigma: el propósito dominante del mercado es fijar precios. El nuevo paradigma está en que la naturaleza fija precios solamente como último recurso. Lo importante es hacernos diferentes.

*...los ecólogos ahora han encontrado que si quieres ver la tasa más alta de innovación, tienes que ir a los bordes del bosque. Donde los bosques se encuentran con la pradera o la sabana con la selva o el río con la costa, es donde vamos a tener la tasa más alta de innovación*

¿Dónde sucede la innovación en un ecosistema? Una respuesta es que sucede allí donde el ecosistema es más denso, porque es donde está la competencia, donde está ocurriendo la batalla. Hay cierta verdad en esto, 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. Donde los bosques se encuentran con la pradera o la sabana con la selva o el río con la costa, es donde vamos a tener la tasa más alta de innovación.

Resulta ser que un ambiente extraño propicia que el organismo explore ese nuevo territorio para ver qué ventajas le puede ofrecer. Esa exploración tarde o temprano lleva a cambios de modelo, que es igual a obtener ventaja competitiva para mantenernos en la carrera. Entre los grandes dilemas que tenemos los seres humanos está la destrucción de los estuarios. En los Estados Unidos lo hemos hecho en ambas costas, porque

queremos una buena vista del mar. ¿Qué destruimos al acabar con los estuarios? Destruimos un campo biológico extraordinario de innovación.

Nuestra frontera, que existía mucho antes de tener naciones, es el mercado. El requisito primero de cualquier mercado es la diferencia. A un mercado donde todo es igualito, no irías nunca. Tú quieres ver diferencias, pero también el mercado es un sitio donde incrementas la transparencia de la información para ver el potencial de combinaciones posibles, para ver lo que no está allí y que tú pudieras aportar como innovación. Cuando limitas o restringes el mercado, estás limitando el proceso que impulsa la innovación y genera nueva riqueza.

La Unión Soviética asumió que el mercado era peligroso. Lo que hicieron fue iniciar la muerte de su propia sociedad, porque no podían lograr el impulso que viene de la innovación, que viene de la interacción de las diferencias y de la diversidad. ¿Cuál es la probabilidad de mantener un monopolio natural por mucho tiempo? En un mercado abierto no sucede, porque alguien siempre innovará, te mejorará y te reemplazará con una idea mejor. Hay una cascada de cambios.

*La Unión Soviética  
asumió que el mercado  
era peligroso. Lo que  
hicieron fue iniciar  
la muerte de su propia  
sociedad, porque no  
podían lograr el impulso  
que viene de la  
innovación, que viene  
de la interacción  
de las diferencias  
y de la diversidad*

Lo que quiero sugerirles es una forma de pensar acerca de nuestras propias fronteras, nuestros propios mercados, y comprender que entre mayor sea la variedad, en mejor posición estarás a la larga. 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 mientras tienen éxito. Lo que lograron fue lesionar, dañar la estimulación que necesitan de ser golpeados por diferencias para ser más innovadores o creativos.

Vamos a focalizar algunas ideas de liderazgo. Nombres como Jesús, Mahoma, Juana de Arco, Einstein, Bolívar, Hitler y Mandela marcaron la gran diferencia en su tiempo y en toda la historia de la humanidad. Esas transiciones no ocurren por decisión de un comité o por algún constructo matemático; no, son impulsadas por una persona que tiene una visión profunda del futuro, que lleva a la gente a decir "podemos ir en esta dirección".

*Algunos se preguntan por qué puse a Hitler en la lista; la razón es que al principio fue un gran líder, la gente lo siguió a un sitio al que nunca hubieran ido sin él, pero después se volvió un tirano; es decir alguien que te lleva a un sitio donde no irías solo y donde no quieres estar. Hay una gran diferencia*

El líder, como dijimos, es alguien a quien vamos a seguir a un sitio donde nunca iríamos solos. No hay nadie en esta lista que no lo lograse. Algunos se preguntan por qué puse a Hitler en la lista; la razón es que al principio fue un gran líder, la gente lo siguió a un sitio al que nunca hubieran ido sin él, pero después se volvió un tirano; es decir alguien que te lleva a un sitio donde no irías solo y donde no quieres estar. Hay una gran diferencia.

Debido a la gran influencia de los líderes en momentos cruciales, el nuevo sistema no puede anticiparse a partir del viejo. No puedes decir: dado que estamos aquí es lógico que vamos a ir allá. No, no es así.

Si le hubieras preguntado a ATT que veía en el futuro, no hubiera nunca hablado de Internet. Y piensen en la Unión Soviética; quién hubiera imaginado que un secretario de agricultura del interior iniciaría la glasnost y la perestroika. Y así sucede, porque esa persona, el líder, hace toda la diferencia.

En el siglo XXI, dados los medios globales y las comunicaciones, los líderes deben ser mucho más cuidadosos en sus acciones e ideas; pensar en las consecuencias de sus palabras y cuán poderoso es lo que dicen.

Hablemos finalmente de liderazgo y productividad. El profesor Tor Dahl, en Minnesota, ha realizado una investigación sobre el tema que marca un hito, y que creo será el equivalente en el siglo XXI a la "calidad total" del siglo pasado. Sus investigaciones concluyeron, tras estudiar situaciones en el mundo entero, que es fácil liberar al menos 30% del día de cualquier persona; es decir, 30% del día de cualquier persona probablemente no está siendo usado útilmente; y la cifra pudiera llegar a 60%. Es una tesis radical: 60% de mi día lo puedo utilizar en forma mucho más productiva.

En materia de estilos de liderazgos, hay muchas oportunidades para mejorar la productividad. Ford dijo: la gente cambia cuando está comprometida y entusiasta. Hay un componente afectivo-emocional, que es impactado por la forma en que tú diriges. Mide tu liderazgo en tres ejes. Primero el cómo controlas a las personas que te siguen -hay formas positivas y hay formas negativas de control-. Luego el cómo produces estrés en tu gente -hay estrés negativo y hay estrés positivo-. La tercera medida, indica cuán satisfecha está tu gente al trabajar contigo. Tor Dahl describe ocho estilos diferentes de liderazgo, pero solamente hablaré del más positivo y el más negativo.

El estilo de liderazgo menos productivo es el mandón o autoritario. Son aquellos que fijan metas imposibles y te controlan a

través de procesos negativos; que amenazan, te aíslan, te rechazan, te quitan tu plata, te hacen cosas feas, crean un estrés profundo y su truco favorito es no darte suficientes recursos para tener éxito. Por eso es que las metas resultan imposibles de alcanzar, y como resultado de esa tensión y de ese estrés tu nivel de satisfacción es sumamente bajo. La conducta que este líder provoca es lo que se llama “cumplimiento”. Haces exactamente lo que te piden y nada más.

Ahora, vamos a comparar con un líder carismático. El líder carismático fija retos que son alcanzables, desafía diciendo: yo sé que lo puedes lograr apoyándote, educándote, asegurándote las herramientas y recursos necesarios; te alaba, si fallas no te despidie y dice: qué aprendiste de este fracaso, vamos a repetirlo. Comparte las decisiones, te hace parte del proceso de tomar decisiones. Estos líderes crean emoción; te entusiasman tanto que quieres llegar a trabajar tempranito, no estás pendiente de qué hora es en el curso del día, y cuando te vas a casa en la noche no estás cansado; hablas con entusiasmo de lo que estás haciendo en tu trabajo.

El sentimiento de satisfacción es maravilloso porque sientes que haces la diferencia en el mundo. ¿Cuál es la diferencia en el nivel de productividad entre el mandón y sus seguidores y este líder carismático y los que le siguen? La respuesta cuantificada y comprobada es 2000% de mayor productividad para el líder carismático.

No hablamos de nueva tecnología, no hablamos de incorporar un “software”, nada de eso: hablamos de lo que ocurre con la gente. La otra buena noticia es que el Profesor Dahl ha averiguado cómo tomar estos mandones y convertirlos en carismáticos.

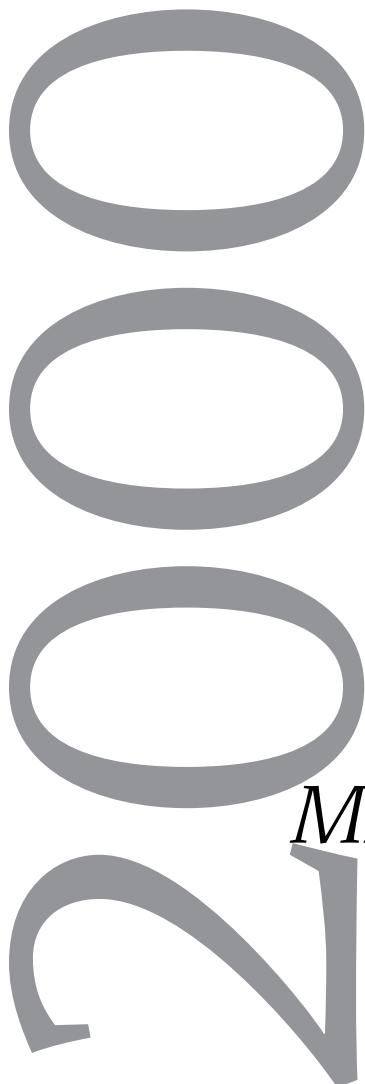
Francis Fukuyama en su libro *Trust* hace una afirmación muy simple. Aquellas naciones, aquellas culturas que han aprendido

a confiar en la gente, son las naciones más ricas del mundo. 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. La confianza se genera a través del modelaje del liderazgo.

También existe el liderazgo por crisis: síganme o van a morir. En realidad, el gran liderazgo está en la capacidad de hacer milagros en ausencia de la crisis; el gran liderazgo es prever el futuro mejor que la competencia y ese es el desafío que tenemos frente a nosotros.

Como líderes, si ustedes no se familiarizan con la complejidad, con la diversidad y el mutualismo –algo que es accesible a cualquiera que realmente lo deseé– no podrán entrar exitosamente al siglo XXI.

*Francis Fukuyama en su libro Trust hace una afirmación muy simple. Aquellas naciones, aquellas culturas que han aprendido a confiar en la gente, son las naciones más ricas del mundo*



*Miguel Ángel*  
**Cornejo**

## **La excelencia como nueva competencia global**

*Miguel Ángel Cornejo*

Con cerca de 40 libros publicados y miles de conferencias dictadas en todo el mundo, el mexicano Miguel Ángel Cornejo es un reputado consultor de empresas y uno de los más activos divulgadores en materias relacionadas con el liderazgo y la búsqueda de la excelencia. Es rector de la “Fundación Miguel Ángel Cornejo” y del Colegio de Graduados en Alta Dirección, ambos con sede en México.

¿Para qué sirve el pasado? Definitivamente, para aprender de él, para asimilar y analizar de dónde venimos y hacia dónde vamos. Por esto, analizar la historia de una nación, de un continente o del mundo, nos da una perspectiva extraordinaria de nuestro momento actual y nos permite entender hacia dónde vamos, a qué velocidad vamos y qué tenemos que hacer hoy si queremos triunfar en el siglo XXI.

¿Cuál es el origen de la riqueza? Hablar del origen de la riqueza es hablar de la inteligencia universal. La historia de la riqueza está vinculada con la historia de la inteligencia, ingeniosa en algunos casos, dramática en otras. La historia de la riqueza es precisamente lo que trataremos de abordar aquí, porque en este tercer milenio ya no se habla de la revolución de los pobres, sino de la revolución de los ricos. Es un nuevo paradigma.

Nuestros antepasados fueron cazadores y recolectores. El ser más inteligente en aquel tiempo era preguntarse, ¿por qué tengo que ir por agua en lugar de que el agua venga a mí?, ¿para qué salir a la selva y arriesgarme a cazar cuando puedo tener un corral, unos animales allá atrás y salir a matarlos cuando yo quiera y alimentarme de ellos?, ¿por qué tengo que recolectar frutos

cuando puedo tener una huerta? Pero luego surgió un hombre más inteligente que dijo, ¿bueno y para qué trabajo?; en lugar de trabajar, voy y le quito al señor del al lado lo que ya trabajó. Le arrebató el ganado, le arrebató su grano, y se inicia la historia de las civilizaciones, la historia bélica en la cual el hombre más inteligente era el que tenía las mejores armas y por tanto poseía mayor riqueza.

Estando hace un par de años en España, en la Mezquita de Córdoba, recordaba como ustedes saben que gran parte de la riqueza americana fue llevada precisamente a Europa. Luego vino la genialidad de Guillermo el Conquistador: inventó que la sangre roja se convertía en azul. Y obviamente hemos vivido cientos y cientos de años de civilización con esa historia de los reyes, de los príncipes, de los duques y demás.

Obviamente, el origen de la primera generación de la riqueza fue la explotación y la guerra. La segunda gran generación de la riqueza es una revolución en la cual si se tiene tierra, trabajo y capital se puede prosperar en forma extraordinaria. El sur de los Estados Unidos fue poderosísimo en sus inicios porque tenía una mano de obra muy barata, de esclavos, negros de África, y esto les permitió avanzar en forma impresionante. Pero ya casi a las puertas de la tercera generación de la riqueza que es la era industrial iniciada en Inglaterra, se produce la guerra de secesión.

Obviamente, lo de Abraham Lincoln que liberó a los negros del sur es un cuento de Hollywood. Para hacer una guerra, para financiar una guerra de esas dimensiones, se requiere muchísimo capital. Había que liberar a los negros del sur para que pudieran prestar sus servicios en el norte. Es más, el plan original de Abraham Lincoln era indemnizar a los poseedores de esclavos del sur bajo un programa de 32 años de pagos, pero obviamente se simplificó, se tomó fast-track, que fue la guerra.

La tercera generación de la riqueza en la humanidad es, pues, la era industrial, signada por la tecnología, el trabajo y el capital.

¿Qué lección nos ha dejado la era agrícola en la historia? Fíjense qué curioso: los países con mayores recursos naturales del mundo son los más pobres; los países exportadores de materias primas son los más pobres, los países que tienen vastas extensiones como Argentina o Brasil, que debería ser el país más rico del planeta por sus recursos naturales, no son los más prósperos.

Entonces, en la tercera generación de la riqueza se intercambia un elemento -la tierra- por la tecnología, y para no hacerles el cuento largo, entremos de lleno a lo que se llama la cuarta generación, que es la que estamos viviendo actualmente: la revolución de los ricos.

¿Dónde nació esta revolución? En un lugar llamado Japón, y luego se extendió a nivel mundial. ¿Qué era Japón en 1946? Una nación con dos millones de muertos. Una nación con el 40% de sus ciudades arrasadas; una nación que tenía un dólar con 60 centavos de ingreso per cápita mensual. Hoy esa cantidad asciende a 2.800 dólares. ¿Cómo lograron, en 50 años, ese milagro?

*¿Qué era Japón en 1946?  
Una nación con  
dos millones de muertos*

Japón es una nación que tiene aproximadamente 375.708 Km<sup>2</sup>. Pensemos que Venezuela posee 916.445 Km<sup>2</sup>. Resulta que ustedes son 3 veces más grandes. Y yo les pregunto: ¿Cuál de las dos naciones tiene petróleo, oro y minerales de hierro? ¿Qué tiene Japón en abundancia? Recordemos que sólo el 16% o 17% de su territorio es aprovechable; lo demás no sirve para nada. Son rocas volcánicas; es un país no turístico, sin recursos naturales,

que tiene que importar el 87% de todo lo que consume. No puede vivir sin el mundo. Ellos saben que necesitan al mundo para vivir. El año pasado tuvieron que salir a comprar al mercado mundial cerca de 140 mil millones de dólares y les quedó un pequeño sobrante de 100 mil millones de dólares; tienen un problema de flujo de caja.

Obviamente, ¿cómo un país en la “miseria” es un país tan rico? ¿Cómo nuestros países en América Latina, a pesar de ser tan “ricos” estamos en la miseria?

¿Cuál era el objetivo de la guerra? Pues no era otro que apoderarse de la riqueza de otras naciones. Unos se tenían que defender, otros atacaban, unos eran expansionistas y otros defensivos, pero la guerra se hacía para apoderarme de lo que tenía mi vecino, arrebatar lo que había trabajado el señor de al lado, tener yo en posesión los bienes que yo no había sudado.

*¡Sorpresa!, señores venezolanos: la Tercera Guerra Mundial ya sucedió. No se ha disparado una sola ojiva nuclear, pero hay una nación que ha succionado la riqueza del mundo. De cada cuatro motocicletas en el mundo tres son japonesas*

*¡Sorpresa!, señores venezolanos: la Tercera Guerra Mundial ya sucedió. No se ha disparado una sola ojiva nuclear, pero hay una nación que ha succionado la riqueza del mundo. De cada cuatro motocicletas en el mundo tres son japonesas; de los 22 hornos más grandes para hacer acero, 18 son japoneses; los 10 bancos más importantes en el mundo están apoyados por capitales japoneses; de las 500 mayores empresas rankeadas por Fortune en los Estados Unidos, 211 son japonesas.*

El país derrotado en la Segunda Guerra Mundial se convirtió en la segunda potencia del mundo. ¿Dónde están los países derrotados en la Segunda Guerra Mundial: Italia, Alemania y Japón? Alemania, líder de la Comunidad Europea; Italia, miembro de los Siete Grandes; Japón, líder de Asia y de los Dragones que están despertando en el tercer milenio. ¿Qué ha sucedido en esas naciones? ¿Qué fue lo que pasó? ¿De dónde nació este gran milagro?

Alfred Nobel, el fundador del Premio Nobel, el que inventó la dinamita y luego le dio un cargo de conciencia terrible, tenía una frase muy valiosa: "Los seres humanos verdaderamente inteligentes, aprenden más del fracaso que del éxito". Un pensador mucho menos destacado y mucho años después dijo "No es cierto, se aprende mucho más del éxito que del fracaso".

Podemos equivocarnos toda la vida y morir equivocados creyendo que teníamos razón. Ezra F. Vogel -les recomiendo mucho su obra que ya es antigua, pero muy valiosa- en el libro "Japón No. 1" dice "si algo explica el milagro japonés, es la humildad por aprender". Los señores dijeron "no tenemos tierra, no tenemos capital, tampoco trabajo, ¿qué hacemos?" Señores, se dedicaron a aprender, eso fue todo lo que hicieron. Es la cuarta generación de la riqueza. ¿Quién gana más? El que sabe más. ¿Cuáles son las tres grandes herramientas de la cuarta generación de la riqueza? Habilidades, conocimiento y creatividad. Todo eso está contenido en los mil gramos de peso del cerebro. Allí está el compendio completo de la sabiduría del tercer milenio.

¿De quién vamos a aprender?, dijeron los japoneses. Pues vamos a aprender de los mejores del mundo. ¿De dónde se puede aprender el triunfo?; del triunfador, obviamente. Es el camino más corto para aprender. ¿Qué pasa si el enano se sube a los hombros del gigante? Ve más que el propio gigante.

Los japoneses se preguntaron quien era el mejor en la industria automotriz, y la General Motors se convirtió en el referente; quién era el mejor en fotografía, y tomaron a los alemanes como referente; quien era el mejor en motociclismo, y eligieron a la BMW; quien el mejor en explotación de petróleo, y se enfocaron en los norteamericanos.

*Los japoneses dijeron  
“vamos a elegir a los  
mejores del mundo para  
aprender de ellos”. Gran  
secreto. No iban a  
recorrer todos los  
fracasos para llegar  
hasta la excelencia.  
¿Para qué, si ya les  
abreviaron el camino?*

requisito que se llama humildad por aprender y los latinoamericanos somos demasiado soberbios. Eso nos bloquea mentalmente para aprender.

Queremos que todo el mundo cambie. Que cambie el presidente, que cambie el gobierno, que cambie el de enfrente, que cambie el de al lado, que cambie todo el mundo. “Yo no, yo estoy bien”. La soberbia es terrible.

Tenemos que romper paradigmas, entender que la inteligencia no es de raza, ni de colores, ni de nacionalidad. Talento es talento en cualquier parte del mundo; el problema es desarrollarlo.

Me preguntaba una periodista cómo veo a Venezuela desde el punto de vista corporativo. Le dije, mire, Venezuela, América

Los japoneses dijeron “vamos a elegir a los mejores del mundo para aprender de ellos”. Gran secreto. No iban a recorrer todos los fracasos para llegar hasta la excelencia. ¿Para qué, si ya les abreviaron el camino?

¿Cuál fue realmente su concepto? Aprender de los mejores del mundo, principio fundamental, pero se requiere un

Latina o el mundo entero se divide hoy en rápidos y lentos. Rápidos en el aprendizaje o lentos en el aprendizaje, y se acabó. Y los que están esperando que las cosas cambien, se van a morir en ayunas. No soy negativo, pero les voy a dar una noticia: se van a morir. Y que necesitamos para no morir: una mayor velocidad de cambio. Velocidad es el nombre del juego; un juego que cambió todas sus reglas. Velocidad de aprendizaje. Y aprendamos de los mejores del mundo. No experimenten, busquen al mejor. Si queremos aprender algo, por favor busquemos a los mejores del mundo.

*Venezuela, América Latina o el mundo entero se divide hoy en rápidos y lentos. Rápidos en el aprendizaje o lentos en el aprendizaje, y se acabó*

La colegiatura, el costo, es la soberbia; la tenemos que eliminar. Y la envidia... Ese es un problema en América Latina. No podemos soportar a alguien que haya triunfado, nos duele el triunfo de los demás. Éxito social es pecado nacional; nos duelen los triunfadores terriblemente.

Aquí entramos al tema por el cual me han traído hasta la ciudad de Caracas. ¿Cuál es la nueva competencia, quién se llevó la riqueza, quién se llevó el queso, quién nos movió las alternativas en el mundo, cuáles son las herramientas de la nueva competencia?

¿Cuál es la mayor fortaleza de una empresa? ¿Por qué tiene éxito? La fortaleza número 1 de una empresa es el producto. Nadie compra una cámara Sony porque en la empresa desarrollan mucho a la gente, porque hay mucha filosofía, porque tiene valores... Fíjense bien, en la escuela nos dijeron que cada necesidad tiene una satisfacción. Pues no es cierto tampoco. ¿Son necesarias las arepas?, ¿son necesarios los Rolex?

¿Cuál es la primera arma que tiene la nueva competencia? Se llama calidad, y cada vez que creas un nuevo satisfactor, creas necesidad. El teléfono celular no era necesario, y ahora es indispensable. Satisfacer al cliente, despertarle nuevas satisfacciones, de eso se trata.

La satisfacción y el despertar nuevas satisfacciones hacen magia, y atrapas clientes de por vida. Número uno, señores industriales: revisen la calidad de su producto. Inventen cómo satisfacer mejor al cliente, saquen valores agregados, imaginen y sueñen cómo pueden hacer que su producto sea indispensable,

*...señores industriales:  
revisen la calidad de su  
producto. Inventen cómo  
satisfacer mejor al  
cliente, saquen valores  
agregados, imaginen y  
sueñen cómo pueden  
hacer que su producto  
sea indispensable...*

no necesario, sino indispensable. No nacimos con televisión, ni con teléfono celular, ni con arepas, pero ahorita son indispensables para poder vivir. Queremos consumir cada día con mayor satisfacción. Por eso, la segunda herramienta de la nueva competencia es el servicio. Servicio es enriquecer al producto. ¿Se han dado cuenta que las empresas líderes del mundo tienen los pro-

ductos más caros? IBM, Rolls Royce, Mercedes Benz, BMW, son los productos más caros en el mercado. En gran medida es por su servicio. El servicio hace al producto accesible. El servicio es agregarle valor a tu producto. Agregas valor y tu producto se convierte en líder.

¿Es barato Disneylandia? Es el parque de diversiones más caro del mundo. ¿Volverían o no? Seguro, varias veces. Vale US\$40 la entrada más todo lo que consumes, más el hotel, más el avión. Unas vacaciones con la esposa y con tres hijos cuesta unos US\$7.000 dólares ¿Y a qué fuiste? A reírte.

El 95% de lo que hacemos en la vida es emocional; te emociona hacer un viaje, comprar una casa, comprar un coche, te emociona hasta casarte. ¿Cuál es tu impulsor de compra? La emoción. ¿Cuál es la diferencia entre el líder y administrador? El administrador maneja recursos financieros, económicos y humanos; mientras que el líder maneja emociones. ¿Qué vende Disney? Emociones. ¿Saben cuánto vendió Disney el año pasado? US\$23.000 millones. Y todo con un pinche ratoncito. Disney gana el doble que Petróleos Mexicanos y tiene 40% menos personal.

¿Es emocionante tener un teléfono celular? Claro que lo es. ¿Es emocionante tener un coche? Claro que lo es. ¿Qué hacen los verdaderos y auténticos mercadólogos? Emocionan al cliente y esa emoción vende.

En Estocolmo le preguntaba yo a un obrero, ¿usted fabrica teléfonos? Y me dice, “no, yo fabrico comunicación humana, yo enlazo a la humanidad, mi trabajo es emocionante”.

Los que han ido a Disney, ¿se acuerdan a las 11 de la noche, en los monorriales, el tipo que tiene catorce horas de edecán despidiendo a la gente y sigue diciendo “¡vuelva pronto!” con la misma emoción?, ¿cómo estaríamos nosotros? Aquí en Caracas, una cajera en un banco a las seis de la tarde, sonriendo, pensaríamos que está drogada.

El servicio requiere velocidad de respuesta. Hoy los productos en el mercado son muy similares. Precios muy similares y calidades muy similares. ¿Cuál es la diferencia? El servicio. En los Estados Unidos de Norteamérica, el año pasado, vía Internet se vendía medio millón de automóviles. ¿Qué le queda al concesionario ahora? El servicio; nada más.

Hay una empresa en México que distribuye automóviles Jaguar y puso un departamento que llama “valor agregado al cliente”. Tu

llegas con tu automóvil, te pasan a una sala a tomar jugo, café, a fumarte un cigarrillo, te platica el asesor, te toma tu pedido, van a ver tu automóvil, te llevan en un auto a tu casa, van a tu oficina, y al final te hablan por teléfono: "señor, la cuenta está lista, es de tanto, a qué hora quiere que se lo pasemos a entregar". Van, te entregan tu coche, presentan cobranza y se van. ¿Volverás allí? Te tienen atrapado, porque el servicio enamora.

¿Cuál es el problema corporativo en todas las empresas a nivel mundial? Es la actitud. Si quieras cambiar tu empresa radicalmente, tienes que cambiar la actitud de toda tu gente. La mayoría de las empresas mediocres, viven la cultura del "pugido". La gente mediocre lanza el primer pugido de la mañana cuando suena el despertador.

Le pregunto a los que son padres y madres de familia, ¿deseas que tu hijo quiera estudiar o que tenga que estudiar? Es la misma diferencia entre que tu personal tenga que llegar temprano o quiera llegar temprano; que tu personal tenga que sonreír o quiera sonreír. En las empresas excepcionales la gente quiere llegar temprano, la gente quiere resolver problemas, la gente quiere tomar decisiones, la gente quiere estar. Todos los demás tienen que estar.

Aquí en Venezuela es impresionante la actitud de muchas personas en cuanto a los servicios; les cuesta trabajo servir. Alguien les dijo "no, eso es servil, no hagas eso".

Hacer una nueva nación, requiere un cambio de actitudes. Si no cambiamos de actitud, no hay futuro. Muchos de ustedes, perdón que lo diga, están esperando que algo suceda y, ¿saben qué, señores?, se van a morir en la espera. La competencia no va a esperar a que ustedes decidan hacer algo. Cuando entra la competencia, entra y se acabó. Ellos no vienen a ver si el presidente les hace bien o les hace mal; ellos vienen a ganar plata.

Cuando firmamos el Tratado de Libre Comercio, pronostiqué en uno de mis libros, me da dolor decirlo, que íbamos a perder el 60% de las empresas mexicanas. Las perdimos por no querer cambiar de actitud.

Finalmente, para redondear esto les quiero decir lo siguiente: las empresas de excelencia dan tres tipos de salarios. Uno es el económico, y todos lo conocemos. Otro es el psicológico; el reconocimiento, el del ánimo, el de las medallas, porque todos en la vida queremos ser importantes. Por último, dan un "salario espiritual". Es el que te hace mejor ser humano. Lo que les quiero demostrar en los últimos minutos es el costo de ser moral; el costobeneficio de la moral.

*...las empresas de excelencia dan tres tipos de salarios. Uno es el económico, y todos lo conocemos. Otro es el psicológico; el reconocimiento, el del ánimo, el de las medallas, porque todos en la vida queremos ser importantes. Por último, dan un "salario espiritual". Es el que te hace mejor ser humano*

En Davos, Suiza, año con año se lleva a cabo la reunión de economistas a nivel mundial. Resulta que allí se plantean ahora una tesis que hemos sustentado desde hace treinta años y nos decían que éramos románticos. ¿Quién se reúne en Davos? Este año tuvimos ochenta presidentes de diferentes naciones y a un Bill Gates, y a un Bill Clinton. ¿Cuál es la gran conclusión a la que han llegado? Que el problema en el mundo no es económico, sino moral. ¿Qué ha buscado la humanidad a través de los diez mil años de civilización registrada? Tres cosas: paz, felicidad y prosperidad.

¿Cuál es la miopía de nuestras naciones y sistemas políticos? Creemos que la prosperidad nos va a dar paz y felicidad. ¿La prosperidad te dio la paz y felicidad?

Se hizo una reunión hace dos años, que se llamó "La Reunión de los Gigantes del Pensamiento de Hoy". Y allí se preguntaron: ¿Cómo llevar valores a 460 millones de la Comunidad Europea? ¿Cómo llevar valores a 260 millones de norteamericanos? ¿Cómo llevar valores a 450 millones de latinoamericanos? ¿Cómo llevar valores a 6.000 mil millones de seres humanos?

*El que tiene las llaves  
del Tercer Milenio  
es el empresario.  
Estamos en posibilidad  
de hacer arquitectura  
social y humana  
como nunca en la  
historia. Pregúntense  
cuánto están haciendo  
en cuanto al salario  
espiritual ¿Están  
cambiando seres  
humanos?*

del Norte desearía, y Europa está clamando por ellos. Venezuela es un tesoro. Venezuela tiene cosas mágicas, maravillosas, pero no crean que el gobierno del país tiene que resolver toda su existencia. Ustedes tienen que resolver sus propios problemas, ya no busquen héroes, sean ustedes los auténticos héroes. Ya no es tiempo de espectadores, son tiempos de protagonismo. Es tiempo de gente con compromiso.

Es tiempo de gente que lanza el corazón. Tenemos el conocimiento, la capacidad, el talento, la fuerza; tenemos todo aquello que se requiere para triunfar. Tenemos símbolos muy hermosos.

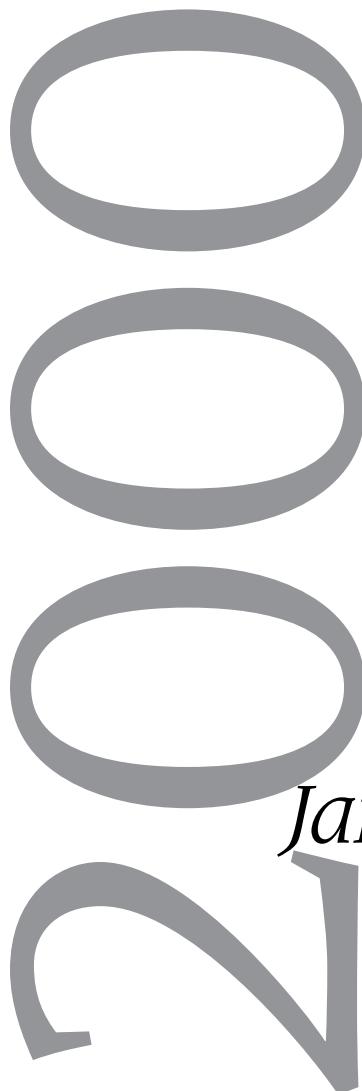
El que tiene las llaves del Tercer Milenio es el empresario. Estamos en posibilidad de hacer arquitectura social y humana como nunca en la historia. Pregúntense cuánto están haciendo en cuanto al salario espiritual ¿Están cambiando seres humanos?

Señores venezolanos, creo que son tiempos de compromiso. Ya no esperen por nadie para hacer de su nación una nación triunfadora. Tienen un país maravilloso, una gente preciosa, tienen valores que América

Sean venezolanos de primera. Tienen mucho que ofrecer. Son tiempos de decisiones. Son tiempos de compromiso.

Hagan de su vida una obra magistral y finalmente digan a Dios "Señor, gracias por darme la oportunidad de haber dado lo mejor". Señores venezolanos, no miren hacia atrás. El mundo está aquí y ahora y es su futuro el que está en juego.

*Ustedes tienen que resolver sus propios problemas, ya no busquen héroes, sean ustedes los auténticos héroes. Ya no es tiempo de espectadores, son tiempos de protagonismo. Es tiempo de gente con compromiso*



*James*  
**Austin**

## **La globalización: reflexiones y pensamientos**

*James Austin*

James Austin es profesor emérito de la Escuela de negocios de Harvard, donde trabaja desde 1972. Es una reconocido experto en temas de responsabilidad social empresarial y desarrollo de ONGs. En este sentido, fue cofundador de la Harvard Business School Social Enterprise Initiative y de la Social Enterprise Knowledge Networks (SEKN). Es autor o editor de diecisiete libros sobre emprendimiento social, gerencia en países en vías de desarrollo, y políticas alimentarias. Su trabajo ha estado estrechamente ligado a la realidad latinoamericana, y en particular a la venezolana.

Me han solicitado enfocar mis comentarios sobre la globalización: ¿Qué ha pasado? ¿Qué va a pasar? Voy tratar de analizar la globalización en términos de sus implicaciones empresariales.

¿Es buena o mala la globalización? Las manifestaciones recientes indican que existen grupos que por diversos motivos no están de acuerdo con la globalización. Por otro lado, hay muchos que están a favor del fenómeno. Les propongo examinar 3 dimensiones de la globalización: comercio, capital, y el Internet.

### **Comercio**

La apertura creciente, la creación de bloques regionales y el avance del régimen del comercio global han estimulado el comercio internacional, el cual creció 33% entre 1981 y 1997. Las exportaciones han sido un motor clave, especialmente para los países del Este de Asia, donde representan 34% del Producto Interno Bruto, es decir más del doble que en América latina y el Caribe. Ellos exportan predominantemente manufactura, un

78%. Algunos países latinoamericanos están llegando a este nivel, pero para Venezuela es solamente 11% (2000).

Es importante indicar que las empresas multinacionales juegan un rol central en el comercio internacional. La tercera parte del comercio global ocurre adentro de sus propias redes integradas. La mitad de las exportaciones de las filiales de las empresas multinacionales americanas y japonesas, va a otras filiales. Los avances en transporte y telecomunicaciones con la liberalización de mercados, han permitido esta integración.

Los beneficios que produce el comercio internacional son diversos. Una apertura a las importaciones aumenta la competencia, la cual produce una reducción en precios para beneficio del consumidor y estimula la eficiencia en las empresas locales. La importación de equipo y tecnología mejora la productividad. Por el lado de las exportaciones, la apertura amplía sus mercados y multiplica los empleos.

Uno de los grandes temores entre los que se oponen al comercio internacional, tanto en los países en vías de desarrollo como en los desarrollados, es al debilitamiento de empresas locales y la pérdida de empleos que conlleva. Y es cierto que esto sucede, ya que el precio de los mercados libres es que una empresa puede apoderarse del mercado de otras, tal como el precio de la democracia es que un partido puede perder el poder. La clave es manejar el proceso de ajuste para minimizar el costo social transitorio, para que los trabajadores y el capital puedan ser canalizados a otros usos más productivos. Los programas de adiestramiento y ayuda económica a los desempleados son importantes, ya que representan una red social de seguridad.

También es necesario manejar la política monetaria con cuidado. Por ejemplo, si se mantiene la moneda sobrevaluada, esto otorga una ventaja competitiva injusta a las importaciones y daña a

las empresas nacionales tanto en el mercado local como en las exportaciones.

¿Habrá un retorno al proteccionismo? Quienes son afectados por la apertura, obviamente gritan y tratan de presionar a los políticos para reponer las barreras del proteccionismo arancelario o no arancelario. Aunque exista justificación para un proceso de disminución escalonada y programada de la protección, para poder ajustarse y ser capaces de competir, una protección permanente impone un costo directo al consumidor.

Existen diversos indicadores que apuntan a una mayor integración de mercados y a la globalización del comercio internacional. En 1987 solamente había 65 países en vías de desarrollo adscritos al GATT. Hoy 110 son miembros de la Organización Mundial de Comercio. Solamente 10% del comercio internacional corresponde a países no miembros de la OMC. Esto indica que, o sé está dentro de la OMC, o sé está fuera del juego. Aunque ésta organización tiene mucho que mejorar en sus procesos, se puede apreciar que ha permitido a los países en vías de desarrollo tener más poder de negociación en cuanto al acceso a mercados y en las disputas; poder que no tendrían por sí solos.

*Esto indica que, o sé está dentro de la OMC, o sé está fuera del juego. Aunque ésta organización tiene mucho que mejorar en sus procesos, se puede apreciar que ha permitido a los países en vías de desarrollo tener más poder de negociación en cuanto al acceso a mercados y en las disputas; poder que no tendrían por sí solos*

En el ámbito regional también existen indicadores de que la integración de las Américas continuará su rumbo. Además de

los tratados de libre comercio, hay otros indicadores de integración. Entre 1992 y 1998 el tráfico telefónico entre Estados Unidos y América Latina aumentó más de un 50%, al llegar a 9 mil 500 millones de minutos, lo cual supera el tráfico entre los Estados Unidos y Europa. Tal vez los latinos disfrutan más el hablar por teléfono que los europeos, pero considero que esto va mas allá de la cultura. Esto refleja los nexos económicos: el comercio hemisférico aumenta más rápidamente en comparación con el comercio sostenido con Asia o Europa. Estados Unidos recibe 32% de su petróleo de América Latina. Se ha proyectado para el 2010 que el comercio de los Estados Unidos con América Latina, será mayor que su comercio conjunto con Europa y Asia.

Esto no lo es todo. Los Estados Unidos se encuentran en un proceso de aculturación hispánica. Los 31 millones de hispanos residentes en Los Estados Unidos pronto serán el segundo grupo étnico más importante. Debido a su población, los hispanos en Estados Unidos representan el quinto mercado latino más grande en el hemisferio; además, hay 657 mil estudiantes tomando cursos de español. ¡La presencia cultural y política de los latinos se encuentra hoy en día en auge!

### **Capital**

Los flujos globales de capital han experimentado un incremento debido a la liberalización de los mercados de capital y divisas. La fuente de capital internacional más importante para los países en vías de desarrollo en los últimos años, ha sido la inversión extranjera directa. Ésta se multiplicó por 12 entre 1980 y 1998 al llegar a 140 mil millones de dólares, y la tercera parte proviene de otros países en vías de desarrollo, generalmente en sus mismas regiones. El crecimiento de este capital toma mayor importancia debido a que, entre 1990 y 1997, la ayuda financiera oficial disminuyó en un 50%.

El motor que alimenta la inversión directa, es la consolidación de industrias en el mundo. Por ejemplo, se ha proyectado que dentro de 10 años la industria automotriz se reducirá de 25 a 5 jugadores principales; mientras que en la industria telefónica pasarán de 30 a 5. Se puede apreciar el mismo fenómeno en los servicios financieros. Hoy mismo la asamblea de accionistas de Bancomer de México se está reuniendo para aprobar la fusión con el Banco Bilbao Vizcaya de España, para crear el banco más grande de México, con el mayor volumen de clientes y depósitos en América Latina.

*La fuente de capital internacional más importante para los países en vías de desarrollo en los últimos años, ha sido la inversión extranjera directa. Ésta se multiplicó por 12 entre 1980 y 1998 al llegar a 140 mil millones de dólares, y la tercera parte proviene de otros países en vías de desarrollo, generalmente en sus mismas regiones*

La consolidación también ocurre en la industria alimenticia. Para estas empresas los países en vías de desarrollo constituyen una atracción especial, debido a que su crecimiento demográfico es mucho mayor que el de los países desarrollados. Más personas significan más mercado. La empresa Best Foods compró durante la última década 50 empresas que le significaron la mitad de su crecimiento en ventas, y la cuarta parte de ese crecimiento provenía de sus filiales en países en desarrollo. Pero Best Foods fue comprado por Unilever, otro gigante multinacional. En el mar de la globalización, los tiburones son caníbales feroces.

Estudios realizados por PriceWaterhouseCoopers, indican que las empresas que son capaces de aumentar sus ventas en un 10% anual logran incrementar los retornos para los accionistas en un 25% anual. Esta estrategia de expansión y consolidación que las

empresas multinacionales ejecutan por medio de la adquisición de otras empresas multinacionales y locales, acelera su crecimiento, ya que el competir consiste en dominar los mercados antes que los competidores. Esto no es solamente para actuar en un mercado local o regional, sino también para tener una plataforma que permita exportar a otros mercados o a otras filiales en su red global de producción. La visión no es a corto plazo. Se trata de llegar a tener una presencia permanente en los principales países y bloques regionales en el mundo. Se están desarrollando portafolios de operaciones que producen diversificación geográfica, y que les permiten manejar los riesgos políticos y económicos de una mejor manera. Esta visión a largo plazo y con una perspectiva más amplia, les ha permitido ver oportunidades donde otros ven problemas.

Muchas veces se busca comprar empresas locales cuando la situación de un país está experimentando momentos difíciles y las compañías nacionales se encuentran en condiciones precarias. Por ejemplo, el presidente del banco internacional HSBC dijo: "Cuando el mercado está pegando duro a nuestros competidores, entonces es el momento de ser audaz". En tales circunstancias se compraron el Banco Hang Seng de Hong Kong y el Bamerindus en Brasil, entre otros.

Los beneficios que un país recibe de la inversión directa son diversos. Además de una inversión de capital inicial y futuro, hay acceso a nueva tecnología, métodos de administración y al conocimiento de operaciones en otros países. La competencia aumenta y es capaz de estimular un mejoramiento en las operaciones de las empresas locales. Sin embargo, se debe considerar un posible costo el cual se refiere a que la competencia podría dañar a empresas locales, aunque existan ejemplos de empresas domésticas que dominan a sus competidores multinacionales. Otro costo es que las utilidades y dividendos puedan salir del país hacia la casa matriz. Pero el capital local también puede viajar fuera del país.

La globalización provocada por la inversión directa de capital continuará, y las empresas nacionales en países latinos serán partícipes de esta expansión.

Por ejemplo, la cementera mexicana CEMEX acaba de fusionarse como socio mayoritario con la cementera principal de Portugal, y así crearon la cementera más grande en Europa. Hicieron a CEMEX casi tan grande como Holderbank, el líder mundial de Suiza. Una implicación para los empresarios nacionales que no logren expandirse e internacionalizarse, es probablemente el que tarde o temprano una empresa multinacional los compre o se los coma.

*La globalización provocada por la inversión directa de capital continuará, y las empresas nacionales en países latinos serán partícipes de esta expansión*

Ahora analicemos la otra fuente de capital, la que constituye la inversión de portafolio a corto plazo proveniente de inversores institucionales hacia los países en desarrollo. Esta fuente presenta una mayor volatilidad: de 5 mil millones de dólares en 1980 subió a 120 mil millones en 1993 y luego bajó a 40 mil millones en 1998. Aunque otorgue liquidez a los mercados de capital locales y represente una fuente para préstamos a corto plazo, no está todavía claro que ésta fuente de capital haya dejado beneficios netos a los países en vías de desarrollo.

El problema parece ser de epidemia financiera. ¿Como ocurre? Algunos gerentes de fondos institucionales asignan un porcentaje fijo de su portafolio a diferentes países. Si baja el valor de sus inversiones en un país por cualquier motivo, se venden las inversiones en los otros países para mantener la composición porcentual. O si se incurre en pérdidas en las inversiones en un mercado, se liquidan las inversiones en los otros para cubrir las necesidades de efectivo. O también podemos observar

el comportamiento de rebaño: cuando uno comienza a vender los otros le siguen, pensando que el primero sabía algo que los otros desconocían. El efecto se multiplica dañando a los países saludables, provocándoles una fuga de capital, tal como vimos con “el efecto tequila” de la crisis en México o Asia del Este. Esto es el resultado de la interdependencia de los mercados de capital flotantes, aunque también han influido las debilidades en los sistemas bancarios.

Entre 1977 y 1995 hubo crisis bancarias y monetarias en 69 países en vías de desarrollo. El costo de rescatar y recapitalizar los bancos ha sido considerablemente elevado; por ejemplo, costó 10% del PIB en Malasia y cerca del doble en Venezuela. Un año de crisis financiera puede eliminar los logros de cuatro años de crecimiento.

Después de su crisis bancaria en 1982, Chile hizo lo siguiente: establecer mecanismos y entes reguladores independientes, tener transparencia en transacciones, y prohibir que los grupos económicos sean dueños de bancos. No existe un arreglo rápido para el sistema financiero. El desarrollar la infraestructura institucional requiere de un esfuerzo sostenido. El poseer bancos multinacionales presentes en el sistema bancario puede ayudar a soportar mejor un shock, debido a las características de sus recursos y su diversificación. También el tener reservas de divisas en el banco central ayuda a disminuir la probabilidad de fuga de las mismas.

Para disminuir la volatilidad del capital de portafolio, Chile, por ejemplo, en 1991 implementó desincentivos al ingreso de capital que no incrementaran los activos físicos, al requerir un año de reserva no remunerada. El reto es ser capaces de reducir los riesgos del capital de corto plazo, sin dejar de atraer el capital de inversión directa que es de largo plazo.

## Internet

Además del comercio internacional y los flujos de capital, hay otro factor importantísimo que va a acelerar la globalización, y es la Internet. Esta representa una revolución al disminuir drásticamente costos y al mismo tiempo aumentar la velocidad en que se transmite la información. Ella permite un nivel de interconexión global jamás antes visto. En muchos sentidos, hace de la geografía algo irrelevante.

Internet es especialmente valiosa para las empresas multinacionales, porque les permite manejar con gran eficiencia la coordinación de sus redes integradas de producción global. También les da un instrumento de aprendizaje lateral entre sus filiales. Hoy, un gerente de fábrica en Jakarta que tiene un problema operacional, puede solicitar ayuda instantánea y simultánea de sus contrapartes en Sao Paulo, Liverpool u otro lugar. El Internet permite mejorar la calidad de las decisiones gerenciales.

Cada uno de los componentes en la cadena de valor para cualquier negocio estarán conectados, lo cual permitirá una mejor interacción entre ellos. Además es capaz de abrir las cadenas a nuevos participantes. Va a ser mucho más fácil para una empresa en cualquier parte del mundo, el ofrecer sus servicios o productos o el solicitar los de otros. Pequeños productores,

*Además del comercio internacional y los flujos de capital, hay otro factor importantísimo que va a acelerar la globalización, y es la Internet.*

*Esta representa una revolución al disminuir drásticamente costos y al mismo tiempo aumentar la velocidad en que se transmite la información.*

*Ella permite un nivel de interconexión global jamás antes visto. En muchos sentidos, hace de la geografía algo irrelevante.*

incluso artesanos en pueblos remotos, ya están ofreciendo sus productos a compradores en grandes ciudades y en otros países. La permeabilidad competitiva aumentará considerablemente. Compradores y vendedores que antes ni sabían que el otro existía, ya se están conectando.

La facilidad de conexión entre compradores y vendedores causará que la fijación de precios se vuelva cada vez más similar a una subasta. Esto permitirá una política de precios dinámica que sustituirá a la política estática que se experimenta hoy en día. Por ejemplo, las líneas áreas ya pueden manejar sus asientos en los aviones como productos perecederos y dar precios diferentes al acercarse la hora de salida del avión. Catálogos con precios fijos se volverán obsoletos. El Internet es capaz de eliminar imperfecciones informáticas en los mercados y los hace funcionar más eficientemente.

Internacionalmente o nacionalmente, quienes desempeñan ahora funciones de intermediarios están en peligro de extinción. Por ejemplo, los consumidores están realizando por el Internet las funciones tradicionales de los bancos. Entre los telecajeros y la banca en línea, está desapareciendo la necesidad de los bancos físicamente. Ya se puede comprar carros, seguros, boletos en línea a cualquiera hora del día sin ir a ningún lugar ni hablar con nadie. En los Estados Unidos, una de cada siete transacciones en la bolsa se está realizando en línea sin usar un corredor.

Internet aumenta el poder del consumidor, al otorgar más información y más opciones. Permitirá estar más conectado con los clientes, recibir mayor información de ellos rápidamente, y estar en posición de diseñar productos o servicios ajustados a sus gustos. Incluso, los consumidores podrán entrar por medio de Internet a la fábrica y participar en la selección de las opciones para la creación de su producto. El fabricante de computadoras Dell permite a sus compradores entrar así para configurar la computadora que

van a comprar. Las conexiones con los consumidores acortarán los ciclos de diseñar y entregar productos. El mundo de fabricar a la medida del cliente masivamente ya ha llegado.

¿Pero qué tan significativo es, en este mundo de Internet, el nuevo comercio electrónico? En 1995 existían 15 millones de usuarios de Internet. En el próximo año (2001) la cifra alcanzará unos 320 millones, de los cuales 128 millones realizarán compras en línea por la suma de 400 mil millones de dólares. De allí, 75% serán ventas entre negocios y un 25% ventas al consumidor final. Dos tercios serán en los Estados Unidos y el resto en otros países.

No hay duda alguna que Internet promoverá la globalización y también tendrá un impacto revolucionario en los métodos y estrategias de negocios. Trae un reto fundamental: ¿A qué lado de la división digital va a quedar su país y su empresa? América Latina está más computarizada que otras regiones del mundo en vías de desarrollo y las cyber-empresas multinacionales han demostrado mucho interés en América Latina.

Recuerdo que hace veinte años, en una ponencia a un grupo de líderes colombianos, les advertí "que debían abrazar a la computadora." Hoy mi consejo es "enamorarse de Internet". Quien no se conecte, va a quedar desenchufado de la nueva economía. El entrar al cyber-mundo no es fácil para nuestra generación. La tecnología es algo misterioso que sólo conocen los programadores. Se dice que un programador es alguien quien le resuelve un problema que usted ni sabía que tenía y en una manera que no entiende. Pero las nuevas generaciones están creciendo con las computadoras e Internet. Se sienten tan cómodas con ésta tecnología como nosotros nos sentimos con el teléfono.

Pero si el país y sus empresas quieren dar el salto, van a tener que asegurar que las computadoras, Internet y la cyber-tecnología impregnen su cultura nacional y organizacional a todos los

niveles. En las escuelas públicas, desde kínder, las computadoras deberían ser tan comunes como los escritorios. En el Siglo XXI una necesidad de la educación básica es asegurar el cyber-alfabetismo. En las empresas, hay que asegurar que todos, tanto la gerencia como la fuerza laboral, estén preparados y se sientan cómodos con un sistema de comunicación y operación que está basado en Intranet e Internet.

Estamos entrando a un nuevo milenio en la ola de la revolución informática. Quienes van a tener éxito serán quienes aprendan a dominar una nueva cadena de valor que yo llamo la Cadena del Valor Intelectual. Esta cadena consiste de cuatro componentes: INFORMACION que genera CONOCIMIENTOS, que estimula la CREATIVIDAD, que a su vez alimenta la INNOVACION, que genera nuevos productos, servicios y procesos. El capital intelectual va a ser el recurso clave para poder competir con éxito. Me gustaría profundizar un poco más en los componentes de la cadena:

INFORMACION. Internet transforma el problema de escasez de información en un problema de sobrecarga de información. El economista Herbert Simon dijo: "Una riqueza de información produce una pobreza de atención". Un paso para evitar la enfermedad de sobrecarga informática es tener un filtro claro de relevancia. Se busca y se escoge solamente la información pertinente que aporte un valor agregado a la estrategia y a sus acciones prioritarias. El enfoque estratégico en la informática es esencial. Para ayudar a esto se necesitan mecanismos para organizar la información. Esta función es precisamente lo que hacen los portales.

CONOCIMIENTOS. La información se convierte en conocimiento a través del análisis y la práctica. La sensatez y sabiduría muchas veces residen en las mentes y no en un escrito. Por lo tanto, es importante crear accesos a las fuentes de conocimiento. Tener a todos los empleados conectados permite sacar el oro intelectual.

Muchas soluciones a problemas operacionales no se descubren por no tener acceso a las ideas de alguien. El aprendizaje lateral es clave para ser una organización que se auto-mejora continuamente. El estar conectado a los proveedores y compradores también permite el acceso a otras fuentes importantes de conocimiento. Las conexiones multiplican conocimientos.

**CREATIVIDAD.** Esta agrega valor a los conocimientos y produce saltos significativos al crear ideas y conceptos que no existían antes. La creatividad requiere que uno se escape de la sabiduría convencional. Me gustaría agregar un cuento ilustrativo: una maestra en un kínder preguntó a una de los estudiantes: “¿Qué estás dibujando?” La niña le contesta: “Un dibujo de Dios”. La maestra dijo, “Pero nadie sabe cómo luce Dios”. La niña respondió, “Bueno, pronto lo sabrán.” Nadie tiene monopolio sobre la creatividad. Se debería cultivar un entorno para que todo el mundo sea creativo. En la empresa 3M, 15% del tiempo de cada empleado se dedica a desarrollar nuevas ideas. También es importante premiar la creatividad con un sistema de incentivos económicos y psicológicos. Este siglo sufrirá de muchos shocks por tecnologías rompedoras. Para sobrevivir, las empresas tendrán que reinventarse una y otra vez. La creatividad es esencial para la reinención empresarial.

*...una maestra en un kínder preguntó a una de los estudiantes: “¿Qué estás dibujando?” La niña le contesta: “Un dibujo de Dios”. La maestra dijo, “Pero nadie sabe cómo luce Dios”. La niña respondió, “Bueno, pronto lo sabrán.”*

**INNOVACION.** El proceso de innovación convierte las ideas creativas en productos concretos. Gillette, por ejemplo, obtiene la mitad de sus ingresos de productos inventados en los últimos

5 años. Para 3M, 30% de los ingresos viene de productos que ni siquiera existían hace 4 años, y 2 de cada 3 productos nuevos representan a su vez categorías nuevas. Esto requiere que la empresa invierta en investigación y desarrollo. Procter, por ejemplo, asigna 4% de sus ventas al desarrollo de productos nuevos; y Gillette dedica alrededor de un 2,2%. Les pregunto, en cuanto a sus propias empresas: ¿Qué porcentaje de sus ventas actuales vienen de productos nuevos creados en los últimos 4 años?, ¿qué porcentaje de sus ventas se dedica a la investigación y el desarrollo de productos nuevos?, ¿están preparados para la batalla de la innovación?

No mencioné la calidad, ya que se debe tomar como algo dado intrínsecamente. La creación de los sistemas de calidad total y mejoramiento continuo fue considerada entre las principales tareas gerenciales de la última década. Existe un relato del empresario americano quien fue a Japón para negociar un contrato para componentes. El americano le dice al empresario japonés: "Somos muy estrictos; nuestra regla es 3 defectos por mil". El japonés le contesta: "No hay problema. Produciremos los mil y luego descompondremos 3".

Permítanme resumir brevemente el análisis anterior. Primero, la globalización del comercio, del capital y de la información es un fenómeno que seguirá. Ésta representa cambios estructurales e irreversibles. Es importante buscar mecanismos de ajustes para reducir los costos socioeconómicos, pero la tendencia de la globalización e integración continuarán. Es muy riesgoso para los países y para las empresas ser como un aveSTRUZ con la cabeza enterrada para ignorar la globalización. Ni tampoco sufrir de agorafobia y esconderte. Aislamiento produce estancamiento. Incluso los países más aislados, como Corea del Norte, están emergiendo por necesidad. Tanto los países como las empresas tienen que prepararse para aprovechar las oportunidades que la globalización les presenta.

Segundo, Internet. Esta tecnología no solamente facilita y promueve la globalización, sino que trae cambios profundos para la manera en la cual funcionan empresas, gobiernos e individuos. O se montan en la cyber-ola o se quedan obsoletos al otro lado de la división digital.

Tercero, la era informática. Es necesario ajustar las culturas organizacionales, las prácticas operacionales y las estrategias para poder crear y manejar su Cadena de Valor Intelectual. ¿Cómo atraer y retener el capital intelectual? Es un desafío importante. La evidencia es que los incentivos económicos no son suficientes. La calidad del trabajo, la oportunidad de usar y desarrollar talentos, el ambiente organizacional, la misión y liderazgo dentro de la organización, son todos elementos claves. Uno tiene que ser capaz de capturar las mentes y los corazones de sus empleados.

### **Reflexiones sobre Venezuela**

Permitanme ofrecer unas reflexiones sobre la situación y perspectivas de este querido país. Hace poco un empresario venezolano me dijo que estaba sufriendo una pesadilla. Y de verdad, la situación es alarmante:

- Niveles de desempleo y empleo informal jamás vistos;
- caídas duras de ingresos y de consumo;
- aumentos del crimen, violencia e inseguridad personal;
- estancamiento económico;
- incertidumbre política;
- tensión entre el sector empresarial y el gobierno;
- antagonismo social;
- fuga de capital privado que cancela el ingreso de los altos precios de petróleo;
- una bolsa de valores con empresas muy subvaluadas que atrae a todo tipo de compradores buscando capturar compañías a precios de ganga.

Sin duda la situación es muy difícil, pero hay quien dicen que podría llegar a ser aún peor. Puede ser verdad, pero esta perspectiva trae el riesgo de una profecía que se autocumple. Hay que prevenir que el escepticismo legítimo se convierta en cinismo destructivo. Lo que sucederá en Venezuela no está predestinado. Va a ser el resultado de las acciones u omisiones de los empresarios, los políticos, y la sociedad civil.

En vez de sufrir una pesadilla, podríamos hablar de una nueva Venezuela y actuar para lograrla. El punto de partida en este proceso es reconocer que la Venezuela de ayer ya no existe ni existirá. El país está reinventándose. Podríamos mirar sentimentalmente atrás a los buenos tiempos, pero como el empresario Henry Ford dijo, "La única historia que vale es la que creamos hoy".

Pero, para ser efectivo en un proceso de reinvención, hay que estar dispuesto a cuestionar todo. Para ser capaces de ver lo

*Las rupturas  
sociopolíticas que han  
ocurrido aquí son  
pruebas de que se  
necesita lograr un nuevo  
contrato social. Lograr  
una prosperidad más  
inclusiva es esencial para  
el progreso sostenible. Si  
los más necesitados no  
mejoran su situación  
económica, Venezuela  
jamás saldrá del hoyo en  
que se encuentra*

possible, hay que escapar de la cárcel del pasado. Las fórmulas antiguas de operar e interactuar no son necesariamente relevantes para el futuro. Las rupturas sociopolíticas que han ocurrido aquí son pruebas de que se necesita lograr un nuevo contrato social. Lograr una prosperidad más inclusiva es esencial para el progreso sostenible. Si los más necesitados no mejoran su situación económica, Venezuela jamás saldrá del hoyo en que se encuentra. La macroestabilidad es crítica para este progreso;

eliminando la inflación se ayuda más a los pobres que a cualquier otro grupo. El crecimiento económico también es vital para el desarrollo, pero hay que reconocer, como el Banco Mundial hizo en su último informe anual, que el efecto de propagación (el llamado “trickle down effect”) por el cual el crecimiento macro produciría automáticamente un mejoramiento para los grupos más pobres, no es cierto. Los mercados son muy imperfectos y se requiere acción directa para incluir todos los grupos en el progreso económico. También hay que prevenir las crisis financieras que siempre causan más pobreza. La privatización, la liberalización y la estabilización son acciones necesarias pero insuficientes. Hay que realizar otras inversiones y acciones sociales directas.

En Venezuela los roles, relaciones, responsabilidades y comportamientos de los tres sectores –empresarial, gobierno y sociedad civil – tienen que cambiar. Yo diría que la decisión más básica e importante para los tres sectores es definir cómo se van a relacionar. Existe lo que yo llamo un continuum de relaciones intersectoriales que va desde conflictos hasta cooperación. Si se escoge el lado del conflicto, la pesadilla venezolana llegará a ser aún peor. La polarización produciría más incertidumbre, desincentivando la inversión; estimularía el éxodo de capital y talento, causaría más desempleo, generaría brotes de violencia y desestabilizaría el proceso democrático. El costo de las relaciones conflictivas será altísimo.

*La polarización  
produciría más incertidumbre, desincentivando la inversión; estimularía el éxodo de capital y talento, causaría más desempleo, generaría brotes de violencia y desestabilizaría el proceso democrático. El costo de las relaciones conflictivas será altísimo*

La cooperación intersectorial es prometedora, pero no es fácil. Mis investigaciones sobre colaboraciones trisectoriales eficaces indican que hay cinco ingredientes claves que llamo “Las Cinco C” de la colaboración. Esto aplica tanto a los empresarios como a los líderes del gobierno y de las organizaciones civiles: Comunicación, Congruencia, Confianza, Creación de Valor y Cumplimiento.

**COMUNICACION.** Una barrera inicial a la colaboración es la falta de comunicación. Lo común es que los miembros de cada sector hablen entre ellos, y tiendan a quejarse del comportamiento de los otros sectores. Esto exacerba las relaciones intersectoriales. Hay que quebrar el aislamiento sectorial. No es aceptable decir “¡Estos tipos no nos quieren hablar!”. Hay que ser proactivo al buscar con quién hablar en los otros sectores usando canales informales y formales.

**CONGRUENCIA.** La finalidad de las conversaciones es identificar áreas de congruencia en los intereses sectoriales. Siempre habrá diferencias, pero también terreno común. Hay que tratar de escuchar y entender bien las necesidades del otro. Luego hay que examinar qué recursos uno tiene que podrían ser útiles para el otro. Se buscan intereses comunes y recursos complementarios.

**CONFIANZA.** Otro ingrediente esencial es la confianza entre los colaboradores. ¿Cómo ganarla? Una percepción común del empresario es que su interés exclusivo es maximizar utilidades. El empresario en la nueva Venezuela tendrá que demostrar que su responsabilidad también incluye contribuir al bienestar de la sociedad, y muchos empresarios ya tienen esta perspectiva. En realidad, esta orientación tiene mucho sentido de negocio, porque si su comunidad está enferma, es muy difícil prosperar. Por supuesto, también existen estereotipos de los políticos como buscadores del poder y el enriquecimiento ilícito. El político en Venezuela tiene que demostrar que puede ejercer el poder público en una

forma responsable, con transparencia y honestidad, y para el bienestar de toda la sociedad y no solamente para unos grupos partidarios.

**CREACION DE VALOR.** Hechos, no palabras, son los que producen la confianza. Para comenzar, los empresarios deberían re-examinar sus negocios para ver si hay cambios que se podrían hacer y generar así más valor social. Por ejemplo, muchas empresas grandes enfocan sus productos o servicios hacia los grupos económicos más influyentes. Un enfoque de bienestar social causaría la búsqueda de cómo producir bienes de valor para los consumidores más necesitados. La recesión económica ha causado un crecimiento en las clases C, D, y E. Ellos luchan por satisfacer sus necesidades con menos dinero. Desarrollar productos y servicios más económicos pero de buena calidad, sería de gran ayuda social. Hay evidencia en otros países de que se puede hacer esto en una forma rentable.

Además de acciones individuales que demuestren sensibilidad, las empresas deberían buscar proyectos de colaboración con ONGs, grupos comunitarios y entes públicos para enfrentar necesidades sociales. Deberían hacer mucho más que sencillamente dar una donación. Hay que ir más allá de la caridad tradicional y pasar a la filantropía estratégica. Más que enviar cheques, deberían ver cómo aportar los talentos, conocimientos, personal, contactos y sistemas –es decir, las competencias

*Más que enviar cheques, deberían ver cómo aportar los talentos, conocimientos, personal, contactos y sistemas –es decir, las competencias claves – de la empresa en combinación con las de la ONG o entes gubernamentales, para crear una mezcla de recursos que produzcan una acción aún más eficaz y de mayor valor social*

claves- de la empresa en combinación con las de la ONG o entes gubernamentales, para crear una mezcla de recursos que produzcan una acción aún más eficaz y de mayor valor social. Sugiero que identifiquen un problema social que parezca motivante y relevante para su empresa y su gente, y traten de crear una alianza estratégica intersectorial. Mi investigación de alianzas entre empresas y ONGs demuestra que producen beneficios estratégicos y significativos para ambas, incluyendo un efecto positivo en la reputación de la empresa y en las actitudes y lealtades de los empleados hacia la organización. Y recuerden que atraer y retener talento es vital para fortalecer el capital intelectual de su empresa.

CUMPLIMIENTO. En las colaboraciones más eficaces quedan claras las responsabilidades de cada participante. Los participantes son muy responsables en cumplir con lo prometido y exigen cumplimiento de sus colaboradores. Pero un compromiso de colaboración fuerte significa la crítica constructiva, no destructiva.

Es cierto que entrar en colaboración intersectorial supone unos riesgos, tanto para los empresarios, como para los políticos y las ONGs. Generalmente los riesgos no son tan grandes como los imaginamos. El Presidente John Kennedy dijo: "Hay riesgos y costos en los programas de acción, pero son mucho menos que los riesgos y costos de la inacción cómoda."

Lamentablemente, no hay un mago que puede hacer desaparecer los problemas del país. Es un momento difícil y delicado, pero también es un momento de oportunidad. Solamente con la colaboración de todos los sectores podemos evitar que se hunda.

En la nueva República Bolivariana de Venezuela el espíritu del gran Libertador sí es relevante, porque hay una lucha que debería ser de interés para todos. Es la lucha para:

- Liberar el país de la pobreza
- Liberar el país de la desigualdad de oportunidades
- Liberar el país del estancamiento económico
- Liberar el país de la inflación corrosiva y la crisis financiera
- Liberar el país de la corrupción y el abuso del poder
- Liberar el país de la ineficiencia pública y privada
- Liberar el país de la división digital.

El reto del Libertador Bolívar fue lograr la independencia. El reto de la nueva Venezuela es manejar bien la interdependencia. El siglo XXI será una época de creciente interdependencia global y local. La complejidad de los problemas del país y del mundo exceden las capacidades de un solo sector. Los países cuyos sectores empresariales, políticos, y civiles aprendan trabajar en una forma integrada, tendrán una ventaja competitiva. La regla nueva es simple: hay que colaborar o se fracasa.

*El reto del Libertador  
Bolívar fue lograr la  
independencia. El reto de  
la nueva Venezuela es  
manejar bien la  
interdependencia*

Este querido país se encuentra en una encrucijada. El futuro dependerá más que nada de las decisiones y acciones de sus líderes. Tal vez es apropiado concluir para su reflexión con las palabras del poeta Robert Frost:

“Andando en un bosque oscuro, el camino se dividió en dos.

Y yo, yo escogí el menos transitado  
y esto ha hecho toda la diferencia”.

Amigos, ¡no teman el camino menos transitado!

¡Busquen la colaboración constructiva y estratégica!

¡Así lograremos construir la nueva Venezuela, que florecerá con todo su gran potencial!



## La transformación mundial y sus implicaciones para Venezuela

Alvin Toffler

Alvin Toffler (EEUU, 1928) es ampliamente conocido por sus planteamientos en torno a la revolución digital y los cambios tecnológicos en general. Su libro *La tercera ola* (1979), de extraordinario éxito mundial, ofreció una nueva perspectiva sobre la singularidad, velocidad y profundidad de los cambios contemporáneos frente a los anteriores grandes hitos de la historia. Entre sus publicaciones más conocidas destacan también *La revolución de la riqueza*, *El cambio de poder* y *El shock del futuro*.

Hay dos preguntas que quiero se hagan después al concluir esta conferencia: “¿cómo encajará mi empresa en la Venezuela del futuro?” y “¿cómo encajará Venezuela en el mundo del siglo XXI?”.

Nadie conoce el futuro y eso es especialmente válido en la Venezuela de hoy; nadie sabe lo que va a pasar en el futuro, pero la gente aparentemente está exigiendo el cambio. Venezuela está al borde de experimentar cambios fundamentales; cambios de poder muy dramáticos y muchos cambios importantes que seguramente se debieron producir hace mucho tiempo.

Venezuela no tiene que seguir las estrategias de otros países, ni la de los Estados Unidos, ni la de Cuba, ni la de Europa, ni la de nadie más, porque ustedes son venezolanos, y Venezuela debe decidir su propio camino hacia el futuro. Pero, por supuesto, sería un grave error introducir cambios profundos sin preguntarse primero qué está sucediendo en el resto del mundo.

Rudyard Kipling, el escritor inglés, dijo en una oportunidad, “si lo único que ustedes conocen es Inglaterra, entonces no conocen

Inglatera", y lo mismo se aplica a cualquier país. Si lo único que ustedes conocen es Venezuela, posiblemente no conozcan a Venezuela.

De manera que la importancia de lo que está sucediendo en el exterior, no es simplemente una cuestión de globalización económica. Tenemos la contaminación ambiental que se desplaza de Indonesia hasta Singapur y Malasia; tenemos enfermedades que van de un país a otro por todo el planeta; flujos de inmigración ilegal, de refugiados, conflictos civiles... Ustedes tienen un conflicto civil aquí al lado, en Colombia, que puede obviamente pasar la frontera y quizás ya la traspasó en algunas partes. Hay información que está cruzando rápidamente todas las fronteras, así que es imposible embotellar, encerrar y comprimir todas estas fuerzas. Quizás temporalmente se pueda refrenar todo esto, pero las fuerzas no económicas de la globalización son tan poderosas, que este proceso va a continuar su curso.

Utilizo la palabra globalización para referirme a operaciones fuera de nuestras propias fronteras; no necesariamente significa lo mismo que liberalización. Son dos conceptos diferentes y con frecuencia se enmarcan juntos. La globalización y la liberalización pueden ir juntas, pero no necesariamente tiene que ser así. De todas maneras, creo que es imposible tratar a Venezuela o a cualquier otro país como un sistema encerrado. John Donne, el poeta, escribió que "ningún hombre es una isla", y hoy, para bien o para mal, "ninguna isla es una isla".

¿Qué está sucediendo en el exterior? El mundo está experimentando la ola de cambios más grande desde la revolución industrial; una ola impulsada sólo en parte por tecnologías sumamente poderosas. Se están produciendo cambios simultáneos en la vida familiar, en los valores, en la cultura, en la religión, en muchos otros aspectos de la existencia social y, como todos ustedes saben, hacia el norte, en Dallas, en Austin, en San Diego, en el Valle de Silicón,

está emergiendo una nueva forma de vida, una nueva civilización. Efectivamente, estamos atravesando un cambio que afecta la tecnología, la economía, las instituciones sociales, las ideas, la epistemología, la filosofía, todo, y eso representa un cambio en la civilización misma. Creo que de hecho está naciendo una nueva civilización y no solamente en América, sino en el mundo entero; en Escocia, en Singapur, en Brasil, en China y aquí también.

Muchos líderes empresariales, sin embargo, no han reconocido todavía este hecho abrumador, y no tienen estrategia para hacer frente al futuro. Se imaginan que pueden seguir trabajando como en el pasado: son dinosaurios que están esperando la muerte. Igualmente, la mayoría de aquellos que están luchando por erradicar la pobreza, que hablan acerca del colonialismo y la dependencia, ellos también –creo yo– hablan el lenguaje del ayer, ellos también son dinosaurios si no entienden los cambios históricos que están barriendo el planeta, bien sea de la izquierda, de la derecha, promercado o antimercado.

Como ustedes saben, mi esposa y yo utilizamos los términos primera ola, segunda ola y tercera ola. La primera ola es la de la agricultura que se inició hace diez mil años. La revolución industrial y el urbanismo que se inició aproximadamente hace tres siglos y medio, fue la segunda ola de cambio; y la ola que estamos atravesando en este momento, que es la tercera, es más profunda que las dos olas anteriores de cambio por dos razones: en primer lugar, porque es global; y en

*La ola que estamos atravesando en este momento, que es la tercera, es más profunda que las dos olas anteriores de cambio por dos razones: en primer lugar, porque es global; y en segundo lugar, porque es mucho más rápida que cualquiera de los cambios anteriores en la historia.*

segundo lugar, porque es mucho más rápida que cualquiera de los cambios anteriores en la historia.

Tal y como ocurrió con la revolución industrial, esta ola está trayendo consigo nuevos modos de producción y cambios profundos en cómo se genera la riqueza. Al igual que la revolución industrial, lo afecta todo. No sólo hará que muchas empresas se vuelvan obsoletas, sino que también, muchos partidos políticos y otras instituciones experimentarán el mismo proceso en todas partes del mundo. Los líderes de negocio y políticos venezolanos, independientemente de su partido y al margen de lo que opinen sobre el nuevo presidente, deberán entender hacia dónde va el mundo y desarrollar estrategias nuevas, frescas, para hacer las transiciones necesarias. De no hacerlo, el pueblo venezolano pagará el precio.

Hasta el presente, el meollo de la economía venezolana ha sido el petróleo, que obviamente es importante, pero la materia prima principal de la nueva economía que surgirá en el mundo no será el petróleo; la nueva materia prima del futuro será el conocimiento y ustedes no pueden bombardear conocimiento desde un pozo; solamente lo pueden sacar de la cabeza, del cerebro. Este hecho está cambiando todas las reglas de la economía, bien sea visto desde la derecha o desde la izquierda.

Hay un cuarto de billón de computadoras personales en el planeta; es decir una por cada 22 seres humanos. En Estados Unidos tenemos 100 millones de computadoras aproximadamente y cada día aumentan; es decir, un computador por cada 2,5 habitantes. Los fabricantes de automóviles eran el símbolo de una economía moderna industrial. En Estados Unidos hoy tenemos más personas fabricando computadoras y software, que fabricando automóviles.

El comercio electrónico, por su parte, elimina muchos costos y por tanto reduce el precio de los productos y los servicios; por

ejemplo, una firma financiera que maneja fondos para una organización de seguros, hizo los siguientes estimados: una transacción hecha telefónicamente le cuesta a esa compañía 5,9 dólares en mano de obra, equipos y otros costos. Ahora, esa misma transacción realizada por Internet cuesta 14 céntimos. La diferencia es tan enorme que el comercio electrónico evidentemente tiene que popularizarse y va a crecer explosivamente por el planeta en los años por venir. Y por supuesto, ésa es una de las razones por las cuales las acciones de Internet han subido como locas en el mercado de la bolsa.

El trabajo está saliendo de las oficinas y de las fábricas y está pasando a los hogares. La gente está trabajando en sus hogares, en los carros, en los hoteles, en los aviones, en los restaurantes. Ahora tenemos un sistema que se está desplazando de la era industrial, cuando se trabajaba en una fábrica, en una oficina, a un nuevo sistema donde uno trabaja en cualquier lugar, en cualquier momento, las 24 horas del día.

En todas las compañías de tecnología de la información se está compitiendo para crear chips y programas para incorporarlos a los aparatos que están en nuestra cocina, en nuestra habitación, en todo lo que usamos. Así que estamos pasando hacia un ambiente totalmente inteligente.

Ya hay 20 mil millones de chips de computadora en este planeta, cada uno de ellos con más de un millón de transistores, y esto es apenas el inicio. Todo esto era ciencia-ficción hasta hace algunos años, pero ya no, ahora hay enormes cantidades de dinero que se están invirtiendo para generar estos productos y servicios.

Mi esposa y yo visitamos Los Álamos, que como ustedes saben es un sitio donde los Estados Unidos tiene un laboratorio nacional gigantesco donde se inventaron armas nucleares. Allí conocimos Blue Mountain, que es la computadora más rápida y más

grande construida en el mundo, compuesta por 6.144 computadores de gráficos que operan todos como unidad. Es increíblemente rápida y potente, pero es apenas el inicio.

Con máquinas como esa, podemos medir el clima, las condiciones meteorológicas, el tráfico, lo que está pasando dentro del cuerpo humano a niveles de complejidad y detalles que jamás nos habíamos imaginado. Y ahora, algunos científicos están hablando de otra forma de construir computadoras todavía más poderosas tomando toda la capacidad no utilizada de la computadora personal que está allí, en su escritorio, pero que usted no está utilizando porque se encuentra acá. ¿Qué pasaría si todas las computadoras estuviesen conectadas en red y la capacidad no utilizada de su computadora fuese aprovechada mientras usted está aquí sentado? Se crearía así un poder increíble que hace que Blue Mountain se vea como una enana.

Así que estamos viendo cambios increíbles que se están produciendo a todos estos niveles, y por supuesto no es una cuestión gringa: es un fenómeno global.

La ciudad de Bangalore, en la India, se ha convertido en un centro de producción de software. Bangalore vende software a Silicon Valley, y ¿saben dónde compra software Bangalore? En Vietnam. Así que la producción de software ya no es un monopolio de unos pocos países ricos.

La informatización de Singapur debe estudiarse; estamos viendo áreas de desarrollo rápido de terceras olas en Brasil y en muchos países. Además de todo esto, debemos agregar otro hecho: en el cielo hay 500 satélites en este momento y por lo menos 1800 se están construyendo en este momento. Motorola construye tres satélites a la semana, y lo que está pasando por supuesto es que estos satélites bombean masivamente datos e información hacia el planeta. Debo decir que bombean buena y mala información.

Tenemos 300.000 periódicos y revistas en el planeta, sacando información y desinformación, incluyendo rumores y chismes.

Finalmente, además, tenemos Internet con un estimado de 40 millones de personas conectadas en la actualidad. No es cuestión de los ricos. En Perú, por ejemplo, hay un pueblito que se llama Chincheros, de 50 habitantes, donde una conexión on-line les ha permitido despachar vegetales a la ciudad de Nueva York y triplicar el ingreso del pueblo de 500 dólares a 1.500 dólares al año.

Agricultores de ajo en China ahora tienen un web site que les permite vender su producto a una cadena de restaurantes en Alemania. Creo que vamos a ver una explosión de este tipo de comercio, porque tenemos mercados que están esperando para ser descubiertos y productos listos para ser aprovechados. Los sistemas de información que estamos creando permiten por primera vez que un pequeño agricultor, un pequeño campesino en algún lugar descubra un mercado que existe en otro sitio lejano. Veremos, como ya dije, una explosión de microempresas, micromercados y microcomercio.

Las cifras del cambio son inciertas; todos los estimados y pronósticos son inciertos y todos los números se vuelven obsoletos mientras les hablo. Es muy importante recordar que de lo que estamos hablando no es solamente de tecnología de la información. Los cambios dramáticos ocurren también en polímeros de conducción, en materiales compuestos, en biotecnología, en energías, en medicina y dispositivos sensores, en química supramolecular, óptica y miles de otros campos; y todo junto está generando la base para una economía sobre bases de inteligencia y conocimiento como nunca se conoció en la historia.

Negocios, escuelas y más importante aún, nuevos gobiernos han comenzado a ponerse al día con estos hechos o con el impacto de estos acontecimientos sobre la estructura familiar,

requerimientos de recursos, el futuro de la energía, del petróleo, los valores, la cultura del futuro...

Me parece que Venezuela tiene un largo camino que recorrer y debe acelerarse para estar al día con esta revolución. Es fácil para mí hablar y es muy difícil para ustedes hacer, y entiendo la diferencia entre teoría y acción,

*Venezuela y otros países también, están sufriendo hoy porque los líderes en el gobierno y en la industria, a diferencia de lo que ha ocurrido en algunas partes de Asia, no han comprendido esta revolución de la tercera ola*

entiendo los problemas inmediatos que enfrentan, pero el hecho es que Venezuela y otros países también, están sufriendo hoy porque los líderes en el gobierno y en la industria, a diferencia de lo que ha ocurrido en algunas partes de Asia, no han comprendido esta revolución de la tercera ola. No le han dado la prioridad adecuada al desarrollo de políticas, a las estrategias para enfrentar el cambio; estrategias en tec-

nología educativa, en infraestructura tecnológica, en todo lo que se requiere para que los hijos de Venezuela no pierdan su futuro.

Quiero sugerirles que le dediquemos menos tiempos a hablar del futuro de la economía y más tiempo a hablar de la economía del futuro. Cuando tú dices economía del futuro, estás implicando que hay una nueva economía que emerge. Todo lo que sabemos de economía y macroeconomía ya es obsoleto. Con mucho cuidado hemos desarrollado herramientas económicas para medir la actividad económica, pero no fueron diseñadas para una economía basada en el conocimiento.

Entra a tu garaje -le digo a mis amigos gringos-, saca tu viejo texto universitario de economía y busca “factores de producción”.

Si los factores de producción en ese texto son tierra, mano de obra y capital, tira ese libro a la basura, porque ya no lo son. Los factores fundamentales de producción están en el conocimiento. El pensamiento correcto en el momento oportuno y en el sitio correcto significa que requieres menos tierra, menos capital, menos mano de obra, menos energía y menos tiempo para generar el mismo resultado.

El conocimiento es en realidad lo que nosotros llamamos el cambio del poder. No quiere decir que no se necesiten bienes materiales, por supuesto que sí, no puedes construir algo de nada, pero ese no es el factor más importante de producción en la economía emergente actual. Significa que Carlos Marx y hasta Adam Smith resultan cada vez más incapaces de dirigirnos, de orientarnos para comprender estas economías; ahora pasamos a un capital intangible. Esto quiere decir que cuando medimos el valor de una empresa y solamente vemos su edificio, el equipo y las instalaciones físicas, estamos pasando por alto lo que es el más importante de todos sus activos, que es lo que está dentro de la cabeza de la gente, su marca o cualquier otro intangible.

Esto se aprecia claramente al ver la gran diferencia que existe entre los valores en libros y el precio en la bolsa de Nueva York de empresas basadas en la información. Los inversionistas dicen: "nosotros sabemos algo que ustedes, contadores y economistas desconocen o que no miden; hay algo más que está ocurriendo y tus libros no son correctos si no mides esos bienes intangibles".

*Carlos Marx y hasta  
Adam Smith resultan  
cada vez más incapaces  
de dirigirnos, de  
orientarnos para  
comprender estas  
economías; ahora  
pasamos a un capital  
intangible*

Es muy fácil decirlo pero, ¿cómo hacerlo? Hay muchas empresas luchando para tratar de buscarle una solución, es decir, para cuantificar los activos del conocimiento. Esto sugiere que muchas empresas venezolanas, por ejemplo, pueden tener activos que no exhiben en sus libros, que hacen que su compañía valga mucho más de lo que sale en los libros.

No solamente es que estamos alejándonos de los viejos factores de producción; sino que el dinero mismo está cambiando. En la sociedad de la primera ola, en los 10 mil años anteriores a la era industrial, el dinero tenía la forma de algo que se podía utilizar: si la gente no quería aceptarlo como moneda, podían usarlo para otra cosa. En Asia, por 10 mil años, el arroz fue dinero, y si no había una transacción, por lo menos se lo podían comer. También tenían textiles, tenían el cobre y muchas cosas que se usaban como moneda, y su valor era determinado por el tamaño, por cuánto pesaba y el uso potencial que tenía.

A mediados de 1600 en Inglaterra, un escritor inglés, William Parker, escribió un ensayo que debió parecer una locura o ciencia ficción para los de su época; él dijo: "algún día el dinero será simbólico" y sospecho que nadie entendió lo que quería decir y no sé si él mismo lo entendió, pero 25 o 40 años después ya teníamos una pequeña revolución en los Estados Unidos porque los británicos se habían tomado todo el oro y plata de las 13 colonias. Cuando nosotros creamos un Congreso y un ejército para combatirlos, hicimos lo único que podíamos, sacamos dinero de papel y eso supuestamente fue el inicio de su uso tan difundido.

Piensen ¿qué es dinero de papel? No se mide por el tamaño o por cuánto pesa, no se puede usar para ninguna otra cosa y el valor es determinado por alfanuméricos, letras y números, eso presupone que tienes personas en la sociedad que saben leer y que saben contar; es el dinero de la era de Gutenberg.

¿Qué tenemos hoy? Hoy el dinero se vuelve electrónico, el dinero se informatiza a medida que la información se monetariza, es decir, a medida que la información tiene un valor y tiene un valor en dinero, el dinero mismo se vuelve información.

En los Estados Unidos, antes de 1863, existían entre seis y siete mil diferentes monedas, pues cada aldea, cada empresa sacaba su propia moneda. En 1873, como parte del proceso de industrialización que recalca la estandarización, el gobierno americano dijo "ahora hay una sola moneda" y ahí pasamos a la moneda verde, pero lo que hemos visto ahora es una explosión de nuevas formas de dinero, lo que se pudiera llamar paradinero o pseudodinero, si se quiere.

Un ejemplo son los puntos de viajero frecuente, que no solamente sirven para viajar, sino para comprar cosas. Yo compré una computadora con puntos que tenía por vuelos frecuentes. Lo que estamos viendo es el inicio de una explosión de nuevas formas de dinero.

Un banco árabe-malasio, por ejemplo, emitió una tarjeta que se puede usar para cualquier cosa, menos para fines antiislámicos. ¿Qué quiere decir? Cero alcohol y cero masajes. Y creo yo que vamos a ver cada vez más moneda especializada para fines especializados, una multiplicación de monedas y no la unificación de la moneda. Sé que estamos hablando de dolarización y ahora tenemos el euro, pero debajo de ellos vamos a ver una explosión de monedas alternativas y es otra razón por la cual los líderes estratégicos tienen que pensar cómo se adaptan a este nuevo mundo.

Los cambios probablemente son más rápidos en las finanzas que en ningún otro sector. Como dije antes, tenemos el comercio en línea, mucha gente compra y vende acciones en línea, se pasan el día sentados en su computadora comerciando y apostando

sobre Internet, comprando y vendiendo acciones diez veces al día, cien mil veces, viendo cualquier mínima subida o bajada en el mercado.

Muchos productos financieros nuevos salen al mercado, inversiones financieras en muchos sitios del mundo están cambiando la legislación, nuevos riesgos surgen, y nuevas ventajas también, y una complejidad creciente: hay un nivel cada vez más abstracto en los vehículos de inversión; tenemos fondos integrados de fondos, fondos de fondos de fondos, derivados de derivados, y así por el estilo.

En el libro “La Tercera Ola” introdujimos el concepto de masificación, palabra común en castellano, pero que no existía en inglés. La revolución industrial creó economías y sociedades basadas en producción masiva, consumo masivo, distribución masiva, educación masiva, medios masivos, diversión masiva, y en algunos países armas de destrucción masiva.

Fue un sistema de producción que creó sociedades masivas, y nosotros creemos que lo que está pasando con esta nueva economía es que estamos apartándonos de la masificación. Sabemos de las fusiones, adquisiciones y consolidaciones que están ocurriendo, pero debajo de ese fenómeno está ocurriendo otra cosa. Sí, tienes un McDonald’s en cada esquina, pero bajo la aparente uniformidad hay un proceso contrario de diversificación.

Pasé cinco años y mi esposa cuatro, como obreros usando las manos. Construimos automóviles, ventiladores, bicicletas, productos físicos en la industria metal mecánica. Mi esposa trabajó en una fundición de aluminio, trabajando partes para avión y yo, en una fundición de acero, y lo que descubrí de esas plantas es que si tu querías cambiar el producto, era muy difícil. Tenías que parar la línea de ensamblaje. En nuestra planta significó 2.000 hombres esperando para que hicieran el cambio; había que traer

especialistas muy costosos y por supuesto los costos indirectos nos estaban comiendo vivos.

Ahora, con la tecnología de la información, tal vez alguien que le da a un botón, puede variar un producto. Vemos una diversificación creciente y estamos pasando a “todo hecho a la medida”. Esto es desmasificación del mercado; la producción masiva ya no es la forma más avanzada de producción conocida por la raza humana. Ahora cada vez más es una forma desactualizada; la forma más avanzada es la que permite hacer las cosas a la medida, sin costo adicional. Eso no es posible en todas las industrias todavía; las tecnologías no están completas, pero esa es la tendencia general. Como saben, una mujer puede entrar en una tienda y comprar un par de jeans que le mide una computadora y la fábrica se los hace a su medida. No es talla 10, 12 ni 8, sino hecho para ella, para su cuerpo. Otra gente dice no, lo que pasa es que estamos creando “hecho a la medida masivo”, y eso creo yo que es solamente un medio paso en la dirección a seguir. La dirección a seguir no es desmasificación total, sino desmasificación a pedido.

En los años 60 le preguntamos a la gente de mercadeo más visionaria, cuál era el futuro del mercado. Nos introdujeron a un concepto que yo desconocía; hablaban de segmentación de mercado. Dijeron “vamos a tomar los mercados masivos y los desglosaremos en cuatro o cinco segmentos”. Ya saben lo que ha pasado después. Ahora no se habla de cuatro o cinco segmentos, sino de nichos de mercado, de micromercados, de cientos de submercados. Ahora le pedimos al mercadeo visionario hablar de mercados de partículas, de uno a uno.

Si tú combinás eso con la capacidad tecnológica que permite el “todo a la medida”, ¿cuál es la conexión entre la producción y el consumo en una economía capitalista? La respuesta es publicidad, medios de comunicación social. ¿Qué pasa con los medios

de comunicación? Estamos masificándolos; antes teníamos ABC, NBC, las tres grandes redes de televisión que controlaban el 95% del público en horario estelar. Ahora están a 50% o menos en hora estelar; se ha multiplicado varias veces el número de canales, y tenemos cada vez más hogares conectados a satélites que traen infinidad de canales. Internet mismo es en realidad una herramienta de comunicación que nos puede entregar un número infinito de canales, cada uno individualizado. Es un medio que permite orientarse al micromercado de un sólo individuo.

Cuando escribimos "El shock del futuro" le preguntamos a todos los expertos, qué iba a pasar con la familia americana. Me dijeron, bueno, una familia nuclear se define oficialmente por un hombre que trabaja, una madre que se queda en casa y dos hijos menores de 18 años; y eso era el modelo de familia nuclear, un modelo masivo para la familia, y todos nos dijeron que nada iba a pasar con eso. En realidad en los Estados Unidos, hoy menos del 5% de la población vive en familias nucleares como esa. En primer lugar, más de la mitad de las mujeres americanas trabajan fuera del hogar. Ya cambió la estructura de la familia. Luego tenemos a muchas personas que viven solas; un sólo parente, padres que se divorcian y se vuelven a casar, muchas formas de estructura familiar. Lo que uno ve hoy es una familia diversificada, una familia polimórfica, que es la desmasificación de la forma familiar en paralelo con la desmasificación de la producción, el consumo y la comunicación.

Y si uno ve el sistema político, tenemos dos partidos políticos, y por supuesto, nadie cree en nada de lo que digan esos dos partidos; no es un fenómeno venezolano, es un fenómeno mundial. Los dos partidos son poderosos, el Congreso y el Presidente son poderosos, pero esa no es la verdadera política; la verdadera política es lo que pasa allá abajo y se puede describir fácilmente en estos términos: cuando Franklin Roosevelt era candidato a la Presidencia, creó una coalición compuesta por seis grupos. Eran

los obreros, los agricultores, los intelectuales, los emigrantes y unos dos grupos más. Esa coalición tuvo el poder en los Estados Unidos por más de 30 años. Ahora, si usted quiere nominarse hoy, si realmente quiere armar una coalición, tiene seis mil grupos que unir. De esos grupos uno quiere salvar a las ballenas, el otro quiere terminar con los impuestos, a otro le interesa el SIDA, a otro el cáncer de mama, etc. Lo que ha pasado es la diversificación y politización de muchos temas. Internet hace posible organizar grupos nuevos alrededor de cualquier tema y tener un impacto político. Un estudiante de Birmania o de Vietnam estudiando en los Estados Unidos salió en línea y protestó a los generales en el gobierno de Birmania. Ese sólo estudiante, pudo reunir apoyo suficiente y las empresas americanas sacaron sus inversiones de Birmania.

Y los consumidores ahora también tienen poder. Si yo compraba un auto en los Estados Unidos y el auto tenía un problema, lo llevaba al concesionario, le decía arréglamelo y él me lo regresaba todavía con el problema; lo volvía a llevar una segunda y tercera vez. Terminaba angustiado y finalmente no solucionaba el problema. Ahora, cuando compro un producto que no me gusta, por ejemplo un automóvil que no funciona, no lo regreso al concesionario tres o cuatro veces para que lo arregle. Lo regreso una vez y si no me lo arreglan entro en línea y digo: "¿alguien más compró este mismo modelo? ¿tienen ustedes este problema?" Siete mil personas contestan que sí tienen el mismo problema y la siguiente cosa es un pleito legal contra el fabricante del automóvil... y en los Estados Unidos esa es la industria principal: los litigios.

Está cambiando el poder del consumidor con respecto al fabricante. Eso significa, por supuesto, más énfasis sobre la calidad del producto. De modo que todas esas cosas están cambiando simultáneamente. Si tuviésemos tiempo podríamos hablar de cómo esto cambia la estructura organizativa de las compañías, las cadenas de suministro, los niveles de jerarquía...

El tamaño de las compañías está cambiando. Están las compañías grandes nacidas de megafusiones, pero debajo de ellas, infinidad de microempresas con

*Están las compañías  
grandes nacidas de  
megafusiones, pero  
debajo de ellas, infinidad  
de microempresas  
con cuatro empleados  
o menos crean millones  
de empleos*

cuatro empleados o menos crean millones de empleos. En Estados Unidos, las compañías propiedad de mujeres, la mayoría muy pequeñas, emplean el doble de personas que las compañías más grandes; y mientras éstas han estado despidiendo miles de miles de trabajadores, las pequeñas empresas los están contratando y están creando una economía muy vibrante de pequeña empresa.

¿Qué está pasando? Se está creando una economía totalmente nueva y si tuviese tiempo, por supuesto, podríamos hablar de globalización, de aceleración y por qué el tiempo es tan importante y por qué usted puede tener el mejor producto del mundo pero si no lo saca al mercado en el momento oportuno, no sirve de nada.

Anteriormente solíamos decir en las economías capitalistas que el tiempo era dinero. Creo que tenemos que cambiar esa regla y decir más bien que, hoy en día, cada intervalo de tiempo vale más dinero que el intervalo anterior. Así que todo el sistema está avanzando más y más rápido y por supuesto, esto crea una cantidad de problemas gerenciales. Por ejemplo, hablamos de gerencia en tiempo real y nadie sabe cómo es eso.

Esta economía de la tercera ola basada en el conocimiento, creo que va a arrasar y reemplazar gran parte de la actividad económica basada en mano de obra barata de la actualidad.

Todo esto también tiene enormes implicaciones históricas para el poder y la geopolítica planetaria. Si los gobiernos y los líderes empresariales siguen pensando todavía en términos de la división norte-sur, o en todos los otros términos del tercero mundo, van a caer en la trampa de luchar por puestos en el Titanic.

Ahora se está desarrollando una estructura de poder global de tres niveles: los países agrícolas, que están abajo; los fabricantes de mano de obra barata en el medio; y aquellos con economías basadas en el conocimiento que están encima de todo lo demás. La gente siempre se pregunta si esto significa neocolonialismo, si significa un nuevo tipo de imperialismo, si significa que las economías de la tercera ola del conocimiento van a dominar a todos los demás. Y mi respuesta es que no. Durante la época del colonialismo británico y su expansión, la forma cómo funcionaba el sistema era que los británicos enviaban unos cuantos soldados a la India y compraban algodón muy barato; lo llevaban a Manchester o Birmingham y lo convertían en tela; y luego lo despachaban de vuelta y se lo vendían a los indios por un precio muy alto. Compraban las materias primas muy baratas y les devolvían el producto elaborado muy caro y por supuesto, ayudaban a manejar todos los términos comerciales con las fuerzas del ejército y de la armada. Pero las fábricas nunca se fueron de Inglaterra.

En una economía de la tercera ola no es la fábrica lo que importa, es el conocimiento y el conocimiento no se puede quedar en un solo sitio, el conocimiento no se puede monopolizar, el conocimiento se desplaza y si vemos cómo se está esparciendo por el mundo entero, vemos que hay cada vez más desarrollos de tercera ola en sitios cada vez más extraños. Creo que vamos a tener que descubrir la manera de tener grupos de primera, segunda y tercera ola dentro de los países y países de primera, segunda y tercera ola que forman coaliciones y sociedades de un tipo u otro con desarrollo mutuo.

Lo que vemos es que algunos países como Malasia, por ejemplo, han seguido una estrategia consciente de la tercera ola. Debo empezar por decir que Malasia es un país más o menos del mismo tamaño que Venezuela en cuanto a su población, y está casi a la misma distancia del Ecuador, o sea que el clima es bastante parecido. Venezuela inició su independencia hace 180 años; Malasia fue una colonia de los británicos hasta los años 60, o sea que fue una colonia durante mucho más tiempo que Venezuela. Venezuela tenía reservas ingentes de petróleo, Malasia no las tenía, y sin embargo en treinta años Malasia ha pasado de vender estaño y caucho al mundo, a convertirse en uno de los proveedores más grandes de chips semiconductores.

¿Cómo lo lograron? He tenido diferencias muy marcadas con el Primer Ministro de Malasia, el Dr. Mahathir, pero, como quiera que sea, hace casi una década hizo la siguiente afirmación y cito: "En la era de la información en la que estamos viviendo, la sociedad malaya es muy rica en información, y no es por accidente que hoy en día no hay ningún país rico desarrollado que sea pobre en información, ni ningún país rico en información que sea pobre y subdesarrollado. Hubo una época en que la tierra era la base fundamental de la prosperidad y la riqueza, luego vino la segunda ola, la era de la industrialización y ahora cada vez más el conocimiento no solamente es la base del poder, sino de la prosperidad".

Ningún presidente venezolano hasta el presente ha dicho nada parecido; incluso antes de Mahathir, Lee Kwan Yew quien fue el primer líder y primer ministro del Singapur independiente, brillantemente empezó a convertir a ese país en uno de los más ricos en información del mundo. Singapur tenía cero recursos naturales; no había petróleo, ni aluminio, ni cobre, ni siquiera caucho ni estaño como lo tenía Malasia, solamente tenía cerebros y pasó a ser en poco más de 30 años un centro financiero con uno de los ingresos per cápita más altos del mundo.

Hoy en día países en el mundo entero, desde Hong Kong y la China hasta Irlanda, están corriendo para aplicar las estrategias de la tercera ola a sus economías.

Así que mi pregunta es: ¿en dónde estaba Venezuela todo este tiempo, dónde estaban sus líderes, sus políticas, sus planificadores? ¿Dónde estaba su estrategia? Sería fácil culpar a los extraños por los problemas de Venezuela, y quizás el mundo exterior contribuyó, pero creo y quizás esté equivocado, y confieso mi ignorancia y mi conocimiento superficial sobre Venezuela, que a quien debemos culpar no es a una persona, sino al petróleo. Creo que muchos líderes venezolanos del pasado estaban durmiendo tranquilamente porque allí había petróleo y eso les daba una fuente fácil de petrodólares y de ingresos al gobierno.

Si es así, ha llegado el momento de que todos repensemos el papel del petróleo y reconozcamos que el mundo está corriendo en una dirección distinta. Cuando combinamos todos estos factores: los cambios impulsados por el conocimiento, los cambios en el capital, en el dinero, en la naturaleza del trabajo, en las organizaciones, en escala, en velocidad, en infraestructura -y esto es solamente una lista parcial-, no es una exageración hablar de una revolución en las economías avanzadas en el mundo; una revolución que ha dejado rezagados a muchos pensadores, economistas, compañías, gentes de negocio y gobierno. Venezuela se va a quedar más rezagada todavía, a menos que ustedes en esta sala y el gobierno, se unan a la revolución de la tercera ola.

Esto requiere nuevas estrategias para hacer la transición de la segunda ola de la producción, de la fabricación, de los servicios, hacia formas de la tercera ola que permitan competir adecuadamente. Visión estratégica no significa memorizar diez reglas, es decir, significa comprender cómo las partes de esta nueva economía de futuro encajan una con otra, se acoplan y cómo

Venezuela se puede adaptar. Eso no significa que Venezuela tenga que aceptar todos los cambios que propone el Fondo Monetario Internacional.

Venezuela, como todos los países, tiene su propia cultura y su individualidad; es un Estado soberano, su orgullo nacional es justificado, pero incluso la soberanía y el nacionalismo hay que redefinirlos a la luz de esta nueva revolución mundial. Sería una tragedia si Venezuela se encontrase atrapada en los conceptos obsoletos del nacionalismo y la independencia del ayer. Tiene que ser independiente, no queremos un mundo donde todo el mundo sea igual, homogéneo, pero eso no significa aferrarse a las reglas del ayer.

Venezuela no puede darle la espalda al mundo. No sé lo suficiente acerca de este país, así que si lo que digo es estúpido me perdonan por favor, pero aquí tenemos algunas ideas que quizás valga la pena discutir a la luz de los problemas inmediatos que confronta Venezuela:

Número uno, los niños. Alimenten a los niños de la calle; si ustedes no alimentan a los niños,

*Número uno, los niños.  
Alimenten a los niños  
de la calle; si ustedes  
no alimentan a los niños,  
su cerebro se va  
a destruir y ellos son  
el futuro de la economía  
del conocimiento*

... su cerebro se va a destruir y ellos son el futuro de la economía del conocimiento. Denles computadoras; a los niños les encanta una computadora, se enamoran cuando las ven. Esos niños de la calle se convertirán en parte del futuro de su país, en lugar de seguir en la miseria indescriptible que viven en este momento.

Terminen los procesos de privatización. Yo sé que hay mucha emocionalidad adherida al concepto del patrimonio, pero no hay razón por la cual el gobierno tenga que ser el dueño del petróleo. PDVSA no es diferente a otras petroleras en el mundo entero creo yo, y no hay razón por la cual el Estado tenga que ser dueño y dirigirla. Posiblemente la industria privada lo pueda hacer incluso mejor. Así que terminen de hacer este trabajo de privatización del petróleo y de la energía.

Bancos: ayuden a crear microcapital para la gente más pobre; crean programas de microcapital relacionados con el concepto de microcomercio que les expliqué anteriormente y den entrenamiento empresarial a los pobres de los pueblos y ciudades pequeñas.

Educación: una de las cosas realmente interesantes que están sucediendo aquí y fue reportado ayer en el Daily Journal en Caracas es que "las compañías están tratando de dar a los consumidores computadores gratis". Todo el mundo dice que los computadores son muy costosos y solamente los ricos los pueden pagar. Pero nosotros tenemos ahora compañías que ofrecen regalar computadores, y ¿qué quieren a cambio?; que si usted entra en línea, pague una tarifa por ese servicio. Otras compañías están ofreciendo computadoras gratis si usted está dispuesto a leer su publicidad en la pantalla. Yo creo que lo que ustedes deben hacer es correr, no caminar, a los Estados Unidos o a los empresarios locales acá y averiguar la forma de conseguir esos computadores gratuitos para los niños, las escuelas y las familias; y quizás haya formas de correlacionar esto con los automercados, las instituciones financieras o las empresas de telecomunicaciones.

El costo de las computadoras está bajando día tras día, y van a ser tan baratas como un televisor, muy pronto. Y no solamente eso, sino que van a ser además aparatos de televisión; no va a haber mucha diferencia entre un televisor y un computador.

Así que mientras más rápido pongamos esta herramienta en manos de los niños, será mejor.

*No ha habido mucha innovación seria en la educación de ninguno de nuestros países desde hace muchísimo tiempo. Cuando yo oigo el término "reforma educativa" en Estados Unidos, en Europa o en el Japón y escucho las propuestas, las mismas están diseñadas para que la fábrica sea más eficiente; significan más tareas, más maestros, más horas. Es un concepto de la escuela como si fuese una fábrica. Creo que ha llegado el momento de romper con ese sistema y crear nuevas formas de educación.*

Yo buscaría nuevas ideas en sitios donde los educadores con frecuencia no buscan. Yo buscaría, por ejemplo, los modelos de entrenamiento y capacitación empresarial.

Lo que llamamos educación básicamente es un sistema de producción en masa. Inspeccionamos los niños como si fuesen materias primas, los sometemos a procesos, salen por el otro lado de la línea y los inspeccionamos. Todo el mundo se supone que debe recibir lo mismo.

No ha habido mucha innovación seria en la educación de ninguno de nuestros países desde hace muchísimo tiempo. Cuando yo oigo el término "reforma educativa" en Estados Unidos, en Europa o en el Japón y escucho las propuestas, las mismas están diseñadas para que la fábrica sea más eficiente; significan más tareas, más maestros, más horas. Es un concepto de la escuela como si fuese una fábrica. Creo que ha llegado el momento de romper con ese sistema y crear nuevas formas de educación.

Algunas de estas cosas no necesariamente requieren mucho dinero. Hay lecciones que podemos aprender en la forma en que capacitamos a nuestro personal en las empresas y que se pueden aplicar a la escuela.

Otro recurso secreto, y digo secreto entre comillas, es un recurso militar de los Estados Unidos llamado Train Dag: el comando de entrenamiento y doctrina de la armada de los Estados Unidos.

Este comando dirige uno de los sistemas educativos más grandes del mundo. Están haciendo un trabajo con mucha imaginación y muy profundo en cuestiones tales como la psicología del aprendizaje; cómo se puede acelerar el aprendizaje, cómo aprende la persona. En otras palabras, hay ideas que se pueden utilizar para hacer una revolución en la educación. Y posiblemente vengan de fuera del campo educativo. Podríamos enumerar muchísimas cosas más.

Tomemos el teléfono celular. En Suráfrica y en otros países pobres, usted puede conseguir un teléfono celular gratis cuando se suscribe al servicio. En un pueblo donde no hay servicio telefónico, si usted le da un teléfono a una persona o se lo presta, esa persona puede convertirse en la micro compañía de teléfonos para ese pueblito, y las personas que viven allí pueden venir y pagar una pequeña cantidad por utilizar ese celular y comunicarse con sus parientes.

En cuanto a los militares, y quizás esto sea un poco controversial, reduzcan a las FARC. Si las FARC tiene presencia en este país, córtenles su presencia, corten cualquier presencia de las FARC en Venezuela antes de que se disemine. Yo no sé si tienen instalaciones de entrenamiento de las FARC aquí, pero si las hay, por favor, deben evitar que se multipliquen.

Finalmente, establezcan los derechos de propiedad para los que habitan ilegalmente aquí, si es que habitan en tierras públicas. Hernando De Soto, en Perú, escribe acerca de "El otro sendero" y recalca que, si uno puede darle a estas personas el derecho a su propiedad, van a mejorarla. Tienen activos y se vuelven parte del sistema en vez de ser aledaños al mismo.

Una vez visité una zona en Argentina, cerca de Buenos Aires, y le pregunté a las personas en esa pequeña aldea qué querían que hiciera el gobierno por ellos. Nada, nada, dennes la tierra, dijeron. Dennes propiedad de la tierra y luego podemos darnos el lujo de arreglar la casita y de hacer las cosas. ¿Y por qué no tienes la tierra?, pregunté. ¿Es tierra muy buena, es que alguien la quiere para algo? No, no sirve para nada. ¿Y por qué no se las regalan? Bueno, dicen, porque un año son los radicales que no quieren que los peronistas regalen la tierra, el otro año son los peronistas que no quieren que los radicales regalen la tierra. El derecho a su propiedad sería maravilloso para ellos.

Como digo, algunas ideas son impertinentes para Venezuela, otras tal vez no, pero una cosa creo yo que es clara: todos enfrentamos la ola más acelerada de cambio político, social, cultural y tecnológico en la humanidad, y si no lo tomamos en cuenta todo lo que hagamos hoy va a terminar de llevarnos a un hueco más profundo.





## **Competitividad y entorno macroeconómico**

*Paul Krugman*

Paul Krugman (EEUU, 1953) fue galardonado con el Nobel de Economía en el año 2008, tras una brillante carrera como investigador y divulgador. Entre sus reconocimientos destaca también el Premio Príncipe de Asturias en Ciencias Sociales (2004). Actualmente es profesor de Economía y Asuntos Internacionales en la Universidad de Princeton. Ha escrito más de 20 libros y centenares de artículos, destacando por el replanteamiento de modelos matemáticos en economía y por sus duras críticas a la gestión económica de varias administraciones norteamericanas, especialmente la de George Bush.

Me han pedido que hable de los aspectos macroeconómicos de la situación que confronta Venezuela y, en particular, de su relación con el mundo exterior. Estoy consciente de que este es un tema no muy popular, no muy bienvenido, especialmente cuando se habla con una audiencia empresarial. Los hombres de negocios están en sus preocupaciones cotidianas, concentrados en los aspectos específicos, en la microeconomía, en ver cómo cada empresa individual compite en el mercado, bien sea global o local. Están preocupados por los pequeños detalles que se suman para lograr la prosperidad acumulada de un país. La macroeconomía, por su parte, se ocupa de cosas más generales, como la política monetaria y fiscal o las tasas de cambio, y puede por tanto parecer algo abstracta y un poco distante de las realidades cotidianas que, a final de cuentas, determinan el éxito económico.

Una forma de expresar esto sería pensar en la economía como en un automóvil. La microeconomía trata de los componentes del automóvil: el motor, el volante, la transmisión, los cauchos,

etc. La macroeconomía podríamos decir que se ocupa de la calidad de la carretera sobre la cual estamos conduciendo y de la calidad del conductor mismo.

*...la macroeconomía,  
sin ser un sustituto de  
la microeconomía,  
es crucial para el  
desempeño de cualquier  
economía*

Si bien es cierto que no importa qué tan buena sea la carretera y no importa qué tan bueno sea el conductor, un carro con desperfectos no puede rodar a alta velocidad; también es cierto que incluso el mejor automóvil irá a paso de tortuga en una carretera mala, o acabará

echado a perder si está en manos de un mal conductor. Y en ese sentido, la macroeconomía, sin ser un sustituto de la microeconomía, es crucial para el desempeño de cualquier economía.

Vivimos en este momento en una economía mundial donde las limitaciones macroeconómicas -la calidad de la carretera y la calidad del conductor- se han hecho sumamente notorias. Prácticamente podríamos decir que la economía mundial ha pasado de una carrera entre carros donde el premio iba para el más rápido, a una carrera donde el objetivo no es tanto llegar a la meta sino evitar que te choquen. Son momentos muy difíciles para la economía mundial.

Quisiera empezar hablando acerca de algunas de esas fuerzas macroeconómicas globales, antes de hablar en una forma un poco más específica sobre los problemas macroeconómicos que confronta Venezuela. Obviamente la preocupación que prevaleció en la economía mundial durante el año pasado, fue la crisis desencadenada en Asia. Es una crisis que ha sorprendido a todos. Algunos de nosotros estábamos un poco escépticos acerca de lo que se decía de Asia antes de la crisis; yo en especial era muy escéptico acerca del "milagro asiático". Pero nadie había previsto realmente que pudiese surgir una crisis con la fuerza para producir un daño tan severo.

Resulta que había puntos vulnerables que nadie sospechó. Nuestra sorpresa fue porque los países del Asia, bien sea Tailandia o Indonesia o Corea del Sur, no parecían estar siguiendo políticas irresponsables en las cosas que uno normalmente analiza. Tenían presupuestos balanceados, una baja inflación en la mayoría de los casos...

Si bien es cierto que la balanza de pagos no estaba tan bien en países como Tailandia, Malasia o Indonesia, la idea general era que eso se justificaba porque estaban atraíendo mucha inversión extranjera, y eso no debería ser un problema si utilizaban ese dinero para comprar una gran cantidad de productos de capital importados. Pero resultó ser que no era tan bueno, que había fallas escondidas. Las economías asiáticas, si bien no tenían déficits presupuestarios, sí tenían un subsidio escondido a través del sistema bancario. De hecho, tenían bancos totalmente fuera de control que estaban prestando muchísimo a proyectos muy dudosos; bancos que estaban pidiendo prestado y podían hacerlo porque la gente pensaba que tenían una garantía gubernamental implícita.

*Las economías asiáticas, si bien no tenían déficits presupuestarios, sí tenían un subsidio escondido a través del sistema bancario. De hecho, tenían bancos totalmente fuera de control que estaban prestando muchísimo a proyectos muy dudosos*

En Tailandia, por ejemplo, lo típico era un banco abierto por "el primo del Ministro" y todo el mundo pensaba: está bien prestarle dinero a ese banco porque su tío el Ministro siempre lo va a respaldar. En Indonesia podía ser el hijo del Presidente y Corea del Sur era un poco más institucional, pero de todas maneras los bancos se consideraban seguros porque tenían conexiones políticas. De repente, esas conexiones se utilizaron para financiar

préstamos muy arriesgados, para especular en propiedades, en muchos casos para proyectos de inversión dudosos, cuestionables, por ejemplo para instalaciones manufactureras que no tenían mercado probable.

Esto generó vulnerabilidad y tenía que llegar a su fin cuando los mercados empezaron a tener dudas sobre estos países y dejaron de entrar capitales. Entonces empezó una espiral realmente viciosa, una espiral descendente en la cual el final de los grandes flujos de capital creó una crisis financiera. Los países se vieron obligados a permitir la caída de sus monedas. Para impedir que estas monedas cayeran sin límite, se vieron obligados a elevar las tasas de interés a niveles insospechados. La combinación de una caída drástica del valor monetario cuando se tiene una gran deuda en dólares y unas tasas de interés muy elevadas llevó a la iliquidez de muchos bancos y compañías que parecían estar sanas desde el punto de vista financiero. El resultado fue el congelamiento, el estancamiento de los sistemas financieros internos de estos países que posteriormente llevó a esa espiral descendente continua.

Resulta que hay precedentes y, si la gente hubiese mirado hacia atrás en la historia de América Latina, quizás hubiéramos estado preparados para la crisis asiática. Si tomamos la crisis chilena de 1981-1982, y leemos un informe sobre esa crisis, podemos tachar Chile y poner Corea del Sur. Sería muy fácil engañar a alguien, y de hecho lo he intentado con éxito; la gente cree que realmente es un reporte sobre Corea del Sur de 1997. El problema es que nadie lo esperaba en Asia; nadie pensaba que pudieran estar tan mal las cosas.

Ha habido nuevamente un proceso de contagio, un proceso de contagio de esta crisis asiática, un desbordamiento de la misma. El proceso se inició el dos de julio del año 97 en Tailandia y rápidamente se fue diseminando y esparciendo hasta llegar a Corea

del Sur en el mes de noviembre, pero también ha llegado a otras partes del mundo. Ese contagio se ha llevado a cabo por dos canales; uno de ellos es físico, es decir la crisis de Asia ha deprimido el mercado de productos básicos y ha reducido los precios de las exportaciones de muchos otros países. El otro es un poco más psicológico; los mercados internacionales, al ver que esto puede sucederle a Asia, se preguntan si no pudiese sucederle a otros países. Así que en el mundo los mercados emergentes se han visto puestos a prueba. Cada vez que hay alguna mala noticia, la gente empieza a especular y entonces se hace necesario elevar las tasas de interés marcadamente para defender las monedas. El resultado es una mayor presión sobre las economías, aunque hasta el presente nadie fuera del Asia, con excepción de Rusia que es un caso muy especial, ha atravesado por algo comparable al colapso asiático.

Una gran interrogante que todo el mundo se plantea es si puede una crisis por el estilo de la asiática, presentarse en cualquier otro sitio. ¿Será posible acaso que Argentina o Brasil, o Venezuela de hecho, se vean atrapados en el mismo tipo de crisis con la misma severidad? ¿Y si Brasil muestra señales de debilidad, de tambaleo en su tasa de cambio, enfrentará acaso un ataque especulativo tan salvaje como para que todo colapse? ¿Cuál sería la respuesta a esta interrogante? Voy a darles una respuesta definitiva: nadie lo sabe. Yo no lo creo. La vulnerabilidad es de las economías asiáticas, que eran mucho más grandes que las de otros países, y en particular que las de la mayor parte de América Latina. Aquí de hecho hubo una crisis bancaria hace algunos años, y si bien es cierto que no se curó cien por ciento, sí se han purgado algunas de las debilidades que permitieron que las cosas empeoraran tan rápido en el Asia. Posiblemente eso sea cierto, pero no estoy totalmente seguro. Y esta preocupación, que yo tengo y que creo que cualquier diseñador de políticas debe también albergar, y que los mercados obviamente también tienen, es un problema fundamental para hacer y diseñar políticas en el mundo de hoy.

Algunas personas que yo conozco dicen que todo país pequeño en el mundo de hoy, debe tener presente que por lo menos a corto plazo su destino está en manos de un grupo de tipos de 29 años que están en Londres, que no les importa nada que Brasil hable español o no, pero que puedan tumbar su economía en unos pocos minutos. Así que hay que tener muchísimo cuidado cuando se diseñan políticas en este mercado tan volátil.

Y hablando sobre el medio ambiente global, surge entonces la pregunta sobre la situación de los países avanzados, porque siempre y cuando ellos sigan siendo las grandes economías, una crisis será relativamente controlable. La pregunta que todo el mundo quiere que se responda es, ¿puede esto convertirse en una depresión mundial? No lo creo, pero hay un país que por supuesto pareciera haber perdido su control, y es el Japón.

Lo único que realmente me asusta desde el punto de vista económico es efectivamente la situación japonesa, porque se supone que eso no debe suceder. Es un país avanzado, muy rico, que no tiene ningún problema en conseguir ingresos, no tiene problemas de inestabilidad política, no tiene ningún problema con las cosas que normalmente llevan a una crisis económica y, sin embargo, no ha podido recuperarse para avanzar y para enfrentar la crisis. Creo que hay una combinación de parálisis política y parálisis intelectual, y creo que los japoneses están siendo muy mal asesorados por el resto del mundo. Todo esto me pone un poco nervioso acerca de cómo nosotros vamos a enfrentar la situación. Si Japón no puede enfrentar su problema, entonces otros países, quizás los europeos, quizás incluso Estados Unidos, pudiesen también tambalear.

Habiendo dicho esto, fundamentalmente creo que los Estados Unidos y los europeos no van a caer en una situación así. Tarde o temprano esto tendrá que llegar a su fin y no creo que haya un riesgo fundamental; en última instancia creo que la Reserva

Federal de los Estados Unidos es capaz y está dispuesta a estabilizarnos ante cualquier caída mundial. De todas maneras es un ambiente muy difícil, incluso sin la especulación. Como Venezuela sabe muy bien, la caída de los precios del petróleo es parte de una caída general de los precios de los productos básicos y todo esto está fundamentalmente impulsado por la implosión económica alarmante del Asia.

¿Dónde encaja Venezuela dentro de todo este panorama? En cierto sentido Venezuela es una economía de mercado emergente típica, es decir, está sufriendo el impacto económico directo de la crisis asiática, a través de una caída en el precio de su producto fundamental de exportación, el petróleo. Siempre es sorprendente ver cuánto la variación de un dólar sobre el precio del petróleo afecta a Venezuela y al ingreso real del país. Venezuela, por el petróleo, claramente también está viviendo en este ambiente del mercado de capital nervioso, donde siempre hay dudas acerca de la política a seguir. Se necesitan altos aumentos en las tasas de interés para defender la moneda. Venezuela está viviendo en este ambiente que no es muy diferente al de México, Brasil, Argentina o Australia, y no hay que ser necesariamente un país en vías de desarrollo para que esto suceda.

Sin embargo, hay algunos aspectos venezolanos específicos. A mí me resulta interesante venir a Venezuela y encontrar problemas anticuados, pasados de moda, que todavía están presentes acá. Venezuela está en un mundo donde en su mayoría la gente ha empezado a preocuparse por la deflación en lugar de la inflación, y sin embargo ha acumulado muchísima inflación en los últimos años. Es un país donde, en un mundo donde por lo menos Estados Unidos y algunos países europeos se están encontrando con excedentes presupuestarios, sigue habiendo un problema sostenido a largo plazo de déficit fiscal. Así que en cierta forma Venezuela tiene una situación diferente a todas las demás; tiene problemas que ya pasaron de moda, y algunas de las cosas que

tiene que hacer son más fáciles de comprender que las medidas que quizás sea necesario adoptar en países como Corea del Sur, que han tenido crisis nada ortodoxas.

No les estoy diciendo nada nuevo al recordar que Venezuela tradicionalmente ha tenido dos ciclos adversos en su economía. Uno de estos es un ciclo clásico de devaluación que se produce

*...Venezuela  
tradicionalmente ha  
tenido dos ciclos  
adversos en su  
economía. Uno de estos  
es un ciclo clásico de  
devaluación que se  
produce en un país que  
tiene déficits fiscales  
persistentes, que  
presenta una tentación  
constante de manejar  
esos déficits  
monetarizándolos*

en un país que tiene déficits fiscales persistentes, que presenta una tentación constante de manejar esos déficits monetarizándolos, y el ciclo del auge petrolero con los gastos asociados y sin planificación alguna. En el caso de Venezuela hay una conexión específica, porque gran parte del ingreso está denominado en dólares provenientes del petróleo y gran parte del gasto está denominado en moneda local. La devaluación tiene un impacto fiscal favorable durante cierto tiempo, pero la inflación es mala y entonces hay nuevamente devaluación. Se gana temporalmente competitividad, que luego se pierde, y empieza el círculo de nuevo. Esto es algo clásico en Venezuela, quizás más pronunciado aquí que en muchos otros sitios.

También está la situación del ciclo del auge petrolero, del robustecimiento del petróleo. Venezuela históricamente ha tenido la tendencia a gastar el ingreso cuando los precios petroleros son altos y luego, cuando bajan los precios, tiene problemas

reduciendo los gastos y esto contribuye a crear problemas fiscales persistentes. Todo esto es bastante conocido pero, por supuesto, hay que arreglar estos problemas. Es el tipo de cosas que entendemos bastante claramente, y entenderlo es el primer paso para resolverlo.

Quiero hablarles ahora acerca de la influencia de la macroeconomía sobre la competitividad. ¿Por qué Venezuela tiene tanta dificultad para competir en manufactura? ¿por qué es un país que después de tantos años todavía exporta petróleo y punto? Hay varias respuestas a esa interrogante y la primera cosa que debo decir es que la macroeconomía, aunque no nos gusta, juega papel importante; es una limitación a lo que podemos decir y hacer.

Una cosa que tiene que ser la macroeconomía es ser verídica; que la cuenta corriente y el balance expresen la diferencia entre los ahorros del país y la deuda interna. Es un asunto de reglas contables. Vamos a suponer que Venezuela mejora la exportación de algún producto, no importa cual; suponemos que el país recibe mejores precios por sus reinas de belleza. A no ser que eso contribuya a elevar los ahorros o a reducir la inversión, eso no va a mejorar el balance de la cuenta corriente de Venezuela. No puede haber ninguna mejora neta en la cuenta corriente a no ser que ocurra algún cambio en ahorros e inversión. Aunque eso significa algo muy básico en economía, es una especie de primera respuesta a la interrogante de por qué Venezuela lo hace tan mal en la exportación. Uno tiene que preguntarse por qué Venezuela no tiene exportaciones de manufacturas importantes; y es por qué tiene petróleo. La exportación petrolera mantiene a largo plazo el nivel de costos con respecto a su productividad, pese a tal vez el tipo de cambio o la inflación. Y en este sentido, hace que Venezuela no tenga éxito en exportaciones de manufacturas. Es un vínculo mecánico.

*Se ha dicho que el petróleo en formas indirectas ha sido un problema para el desarrollo de Venezuela; que ha permitido que el país tenga malos hábitos políticos y sociales que impiden el desarrollo y la consolidación de otros tipos de empresas; que el tener recursos naturales, es en realidad un pasivo.*

*Claro, esa es una posición extrema*

A la larga se trata de cosas que tienen que ver con destreza, con la competencia necesaria para hacer una economía que no tenga que vivir de un recurso natural. A la larga van a tener que destetarse de esa dependencia. Se ha dicho que el petróleo en formas indirectas ha sido un problema para el desarrollo de Venezuela; que ha permitido que el país tenga malos hábitos políticos y sociales que impiden el desarrollo y la consolidación de otros tipos de empresas; que el tener recursos naturales, es en realidad un pasivo. Claro, esa es una posición extrema.

Voy a ofrecerles otro paralelismo histórico. Mencioné a Chile. La crisis en Chile de 1981-82, realmente fue espantosa. Todo andaba mal, no solamente por su situación financiera, sino por la recesión global. El precio del cobre, que en ese momento era su exportación principal, se vino al piso y la economía colapsó. Sin embargo, mirando hacia atrás ahora dicen que el año 82 fue el momento cuando Chile comenzó a desarrollar exportaciones no tradicionales, encontró su camino hacia una economía diferente y sentó bases para el desarrollo económico exitoso.

Ciertamente no quiero que una crisis como aquella le pase a Venezuela, pero si creo que hay beneficios posibles en una situación difícil. Creo que es necesario hablar de una política que yo sé se está considerando y se está debatiendo en Venezuela. Para mí es un error y esa política es la idea de emular a Argentina

y atar su moneda al dólar. Es una atadura inflexible. Cada peso en circulación está respaldado por un dólar en reserva y no hay política monetaria. Si fluye el dinero el peso aumenta, si sale la plata, el peso cae. El Banco Central no hace sino cambiar dólares por pesos. Bueno, como todas las cosas no es tan sencillo, pero esa es la idea básica. En el caso de Argentina fue útil para llevar al país de hiperinflación a estabilidad de precios, y la gente dice que convendría para Venezuela, uno de los últimos países en desarrollo con inflación importante.

La experiencia argentina y de otros países con algo parecido a la Caja de Conversión nos habla de algo alarmante que es peor que la inflación. Aplicar una caja de conversión, es crear una sobrevaluación muy grande de la moneda y eso, por supuesto, es exactamente lo contrario del incentivo al sector exportador no petrolero. Es seguir una política que estabilice la inflación, posponiendo por varios años todo el problema de poder vender otra cosa que no sea petróleo en el mercado mundial. Me parece un mal negocio.

En realidad me gustaría ver una combinación de limitación fiscal radical y devaluación, porque creo que Venezuela tiene una moneda sobrevaluada muy claramente. Pero no lo haría hoy, ni muy pronto tan poco, porque esos tipos en Londres van a darle otra interpretación. Van a creer que es debilidad de parte de Venezuela. Otra política posible, dado que existe ese patrón conocido en el cual los precios petroleros rebotan y se gasta cuando hay mucho y luego se recorta el gasto cuando bajan, es que los ingresos petroleros entren en un fondo de estabilización. Realmente es más una medida contable que otra cosa, pero hace difícil gastar el dinero cuando entra. Automáticamente se usa para bajar la deuda y eso podría eliminar mucho el prejuicio sobre la persistencia del déficit fiscal.

Hay muchas cosas que Venezuela puede hacer que tienen que ver con estructuras tributarias o infraestructura, pero es un país

lleno de burocracia y eso debe arreglarse de alguna forma. En cuanto a bajar los impuestos, sería un error imaginar que eso se traduce directamente en una mejora de la competitividad de manufactura. Una mayor economía significa más demanda de bienes manufactureros y también significa más exportaciones de manufacturas, pero también mayores importaciones. Uno se pregunta cómo es que Chile y menos exitosamente México han logrado pasar hacia exportaciones no tradicionales. Dejaron de ser una economía anclada en un solo producto y entraron en algo más amplio, algo mayor, en una economía más diversificada.

¿Cuál es la perspectiva inmediata para Venezuela? No lo sé. Mi visión del ambiente mundial es cada vez más pesimista. Yo creí que por lo menos algunas de las economías asiáticas iban a emular la reacción de México y Argentina en 1995 y 96, y que después de la declinación iban a tener una recuperación rápida para bien de todos. Eso parece hoy en día poco probable, más que todo por las dificultades en el Japón, que yo subestimé y que se han convertido en un lastre. Eso a su vez significa que este ambiente de bajos precios de los productos básicos y nerviosismo en los mercados financieros, probablemente va a persistir mucho tiempo.

Creo que los mercados financieros se van a calmar eventualmente, pero sería un error apostar a que van a tener una recuperación rápida. Lo que eso significa es que la cuestión de encontrar la forma de exportar productos no petroleros y competitivos, se ha vuelto el tema crucial. Eso es principalmente micro economía, pero en el camino hay que asegurar que la macro economía no cause accidentes de tráfico. Quiere decir cuidarse con el tipo de cambio, poner en orden el asunto fiscal. Tal vez dentro de cinco o más años podamos decir que estas dificultades de 1988, ya se han ido superando, ojalá no me equivoque, y que fueron el comienzo de algo bueno para este país.





*Antonio Luis*  
**Cárdenas**

## **La reforma educativa como plataforma para el desarrollo**

*Antonio Luis Cárdenas*

Antonio Luis Cárdenas es un destacado pedagogo venezolano. En el mundo académico ocupó importantes cargos, incluyendo el decanato de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Los Andes y la presidencia de la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia. Fue un muy innovador Ministro de Educación durante la segunda presidencia de Rafael Caldera, al promover el modelo de las Escuelas Integrales y desarrollar diversos programas orientados a recuperar la calidad de la educación básica.

La mejor inversión que puede hacer cualquier sociedad, cualquier industria, cualquier grupo humano, es la que se hace en educación. Yo diría que no solamente es la mejor, sino que es una inversión “sine qua non” para el desarrollo de cualquier colectividad. Y esto lo demuestra la simple comparación entre los países llamados “desarrollados” y los países llamados “subdesarrollados”. Si comparamos los sistemas educativos, indiscutiblemente vemos profundas diferencias que explican por qué unos son desarrollados y otros subdesarrollados.

Tal vez el ejemplo más claro de todos, es el de los países del sudeste asiático. ¿Qué hicieron esos pequeños países que hace pocas décadas estaban todos en condiciones peores que Venezuela, y hoy están infinitamente mejor y compitiendo los mercados internacionales? Lo primero que hicieron esos países fue asegurar la educación primaria para toda la población, meta que para 1965 ya había sido alcanzada por Hong Kong, Corea y Singapur. Nosotros todavía estamos lejos de alcanzar la educación básica general en Venezuela.

Luego está el énfasis que pusieron en la educación secundaria centrada en habilidades técnicas, para lo cual algunos de esos países importaron servicios educativos en gran escala, particularmente en disciplinas vocacionales y de tecnologías sofisticadas.

El hecho es que en casi todas las economías asiáticas de rápido crecimiento, el desarrollo y la transformación de los sistemas de educación y de entrenamiento durante las tres últimas décadas, han sido dramáticos. La cantidad de educación que reciben los niños ha crecido a la par que su calidad; y ésta es una diferencia grande con lo que ha pasado en nuestros países, particularmente en Venezuela. Aquí la educación se ha masificado, se ha extendido, pero la calidad no se mantuvo ni creció paralelamente. Hoy el nivel de las destrezas cognoscitivas de los graduados de la escuela secundaria en algunas de las economías asiáticas, son comparables o superiores a las de los graduados en economías de más alto ingreso.

En Corea, para poner solo un ejemplo, la inversión en educación ha crecido significativamente entre 1970 y 1989. La inversión en términos reales por alumno de primaria, se elevó en 355%. ¿Qué resultado han tenido ellos con esto? Me permito citar una pequeña parte de un ensayo que publiqué recientemente: "La proporción de la población que vive en absoluta pobreza, sin poder cubrir necesidades básicas como agua potable, comida y vivienda, disminuyó, por ejemplo, del 58% en 1960 al 17% en 1990 en Indonesia, y del 37% a menos del 5% en Malasia durante el mismo período. Las políticas educativas en esos países también contribuyeron a una distribución más equitativa del ingreso. Esos dos resultados: rápido crecimiento y reducción de la desigualdad, son las características que definen lo que ha venido a ser considerado como el 'milagro económico del sudeste asiático'.

No hay discusión posible: es la inversión en educación lo que puede conducir al desarrollo. Por eso, desde el Ministerio de

Educación nos hemos planteado tres objetivos. El primero, elevar la calidad de la educación, sin descuidar el necesario crecimiento de la matrícula. El segundo, mejorar la eficiencia de la administración educativa. Y el tercero, lograr una mayor equidad en el sistema educativo.

¿Qué estamos haciendo para lograr esto? En primer lugar, para mejorar la eficiencia de la administración educativa y con ello, desde luego, la calidad y la equidad, estamos en un proceso de reestructuración y descentralización del Ministerio de Educación. El Ministerio de Educación tal como todavía funciona en gran medida, no puede responder a la transformación que necesita el sistema educativo venezolano.

Estamos transfiriendo competencias progresivamente a los estados, a través de convenios con los gobernadores. Por ejemplo, todos los programas que desde 1994 ha iniciado el Ministerio de Educación, no los ejecuta el Ministerio; los ejecutan los gobernadores, los alcaldes o las propias comunidades. Firmamos convenios por los cuales el Ministerio de Educación aporta una cantidad de dinero y aporta, desde luego, asistencia técnica. Los gobernadores, alcaldes y comunidades aportan otra cantidad y asumen la ejecución.

Se ha demostrado que es un fracaso el ejecutar esos programas desde Caracas. Un ejemplo concreto es FEDE, la Fundación de Edificaciones y Dotaciones Educativas. Hay críticas y reclamos en todo el país. Imagínense ustedes: el Ministerio de Educación contratando desde Caracas la reparación de una escuela -digamos- en Puerto Páez o en Kavanayén; una escuela donde se va a invertir una cantidad relativamente modesta. Eso es un verdadero absurdo. Lo que tenemos que hacer y lo estamos haciendo, es transformar a FEDE en un organismo planificador, rector, asesor, evaluador, pero los recursos deben ser transferidos a los gobiernos regionales o locales para que ellos ejecuten las obras.

De manera que el programa de reestructuración y de descentralización del Ministerio es una necesidad. Desde 1994 a esta fecha, hemos reducido la nómina de personal en más de 40.000 funcionarios, entre maestros, empleados y obreros. Pero lo más importante no es la reducción del personal, sino la eficiencia del trabajo, y esto está ligado a la descentralización y a la reestructuración. El Ministerio de Educación debe quedar como un organismo rector, un organismo de políticas, planificador, regulador, supervisor y evaluador, pero no como ejecutor.

Ya hay cinco estados en donde tenemos una autoridad única. ¿Qué entendemos por autoridad única? La misma persona que es Director de Educación del Estado o Secretario de Educación, según se llame en un Estado o en el otro, es el Director de la Zona Educativa. De mutuo acuerdo, el Gobernador y el Ministerio nombran a una persona para que tenga la autoridad sobre las dos administraciones –regional y nacional-, como son los casos de Carabobo, Cojedes, Barinas, Lara y Zulia.

Una de las cosas absurdas del centralismo y de la separación entre los estados, los municipios y el Ministerio, es que en Venezuela tenemos escuelas que se llaman nacionales y que dependen del Ministerio de educación, las cuales rinden cuentas al Ministro de Educación, pero no al Gobernador del Estado ni al Alcalde. Tenemos escuelas estadales que rinden cuentas al gobierno local pero no al Ministro ni al Alcalde, y tenemos escuelas municipales que rinden cuentas al Alcalde y no a los otros. Es absurdo porque las escuelas nacionales que están en el Estado Carabobo, para poner un ejemplo, son escuelas de Carabobo; y las escuelas estadales de Carabobo son tan nacionales como las que se encuentran en Barinas o en Sucre. Todas son de la Nación venezolana, y lo mismo cabe decir de las escuelas municipales.

De manera que debe haber dos tipos solamente: escuelas oficiales y escuelas privadas. Y la escuela oficial es tan responsabilidad

del Ministro como del Gobernador, como del Alcalde, como de la comunidad educativa, y para ello debemos separar y definir muy bien las competencias de cada nivel.

Entre las iniciativas más importantes que hemos lanzado para mejorar la calidad de la educación, muy ligadas a la descentralización, están los Proyectos Pedagógicos del Plantel. Ya tenemos más de 500 escuelas que están desarrollando su Proyecto Pedagógico de Plantel con un éxito extraordinario. ¿Qué significa esto? Que cada escuela, tomando como directriz fundamental los programas nacionales y los programas educativos estatales, elabora su correspondiente proyecto. Lo primero que hace la unidad educativa, la escuela, es un diagnóstico para determinar cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, y ver cómo poder superar esas debilidades a través de un compromiso de los directivos, de los maestros, de los alumnos, de la comunidad. En la elaboración de ese proyecto educativo participan tanto directivos como maestros, padres y representantes. Ellos determinan cuáles son sus deficiencias y cómo las van a corregir, y qué recursos necesitan para ello.

Si quieren ver ejemplos en Caracas, les recomendaría que comienzan por la parroquia La Vega, que es una parroquia de excelencia educativa; específicamente la Escuela Los Naranjos, que es una escuela que depende del Ministerio de Educación, donde no hay huelgas, donde no se pierde tiempo, donde la comunidad está integrada, donde no hay robos.

El Proyecto Pedagógico de Plantel implica que a la escuela le tenemos que dar autonomía.

El director y su escuela deben tener más poder para resolver sus problemas. En algunos sitios, y uno de ellos es La Vega, del Proyecto Pedagógico

*El director y su escuela  
deben tener más  
poder para resolver sus  
problemas*

de Plantel se pasó a las redes de escuelas. Los directores y los maestros planifican en conjunto para toda la parroquia. Una escuela que tiene deficiencias, por ejemplo, en matemáticas, recibe apoyo de otra escuela que tiene un excelente maestro en matemáticas. Una escuela que no tiene fotocopiadora, se sirve de la otra para tener ese recurso, y así sucesivamente. De manera que son verdaderas redes de escuelas que se están convirtiendo en redes de excelencia escolar.

Otro programa importantísimo que estamos adelantando e impulsando son las Bibliotecas de Aula. Aspiramos a que para el próximo año 1998, antes de que termine esta administración, cada aula de cada escuela oficial tenga una biblioteca; no una biblioteca escolar que está aparte del aula, que generalmente está abierta cuando hay clases y la cierran cuando terminan las actividades de la escuela. Hablamos de libros en el aula; una biblioteca que tenga libros de textos, distintos libros de distintos autores y distintas editoriales para cada materia; libros complementarios que permitan a los alumnos y a los maestros profundizar sobre determinadas áreas; libros de recreación, de literatura infantil que puedan crear el amor por la lectura, y libros de referencia.

Es un programa ejecutado por las gobernaciones, y para el cual nos han dado un enorme apoyo las empresas editoriales. Participan más de 62 empresas editoriales que nos dan precios muy especiales. Para este programa, por cada bolívar que ponga el Gobernador o el Alcalde, nosotros ponemos tres bolívares. Una biblioteca de aula tiene en promedio 130 volúmenes, y además de la biblioteca están los mapas, el globo terráqueo, etc. Somos enemigos del texto único; no puede haber un texto único, no debe haber un texto único, debe haber una biblioteca. Si el alumno y el maestro tienen en el aula la biblioteca y los materiales, entonces pueden trabajar en equipo. De lo contrario, lo único que se puede hacer es que el maestro eche el cuento y los alumnos copien en el cuaderno.

Otro programa importantísimo es el de Alimentación Escolar. En el Estado Yaracuy, por ejemplo, comenzó en 168 escuelas, y se atienden 24.514 alumnos y 936 docentes. Se organizaron 207 microempresas con 510 microempresarias, madres de familia, madres de niños que están ahí, todas con su registro de comercio, su registro sanitario, y ellas son las que preparan los alimentos para la escuela. Este programa nos cuesta este año cerca de 1.000 millones de bolívares, de los cuales 630 los pone el Ministerio y el resto el Gobernador.

Este programa está unido a otros como el de Salud Escolar y el de mejoramiento de las edificaciones. En todos transferimos recursos y participa la comunidad. Estamos, además, incorporando los recursos multimedia, actualizando a los docentes y creando centros regionales de apoyo al maestro, para darle una atención permanente.

Hoy los maestros venezolanos ya no son los peor pagados de la Administración Pública; incluso son los mejor pagados en relación con otros profesionales en condiciones similares.

Estamos empeñados y embarcados en una reforma curricular. En los tres primeros grados, que es lo primero que vamos a reformar, los maestros tratan, sin lograrlo, que los alumnos incorporen una gran cantidad de conocimientos que los niños a esa edad no puede asimilar. En cambio, no le dedicamos el tiempo suficiente a las cosas fundamentales. ¿Cuáles son esas cosas fundamentales? Primero el dominio de la lengua materna, que sepan expresar sus ideas, que sepan leer, y saber leer es comprender. Si no dominan el castellano, no puede haber ningún aprendizaje significativo. Luego, la construcción de un pensamiento lógico matemático elemental. Además, valores, es decir formar ciudadanos. Y finalmente, educación para el trabajo que es fundamental y viene acompañada del desarrollo de destrezas y habilidades. ¿Y cómo vamos a dar educación para

*¿Y cómo vamos a dar educación para el trabajo a un niño de 6, 7 u 8 años? No le vamos a enseñar un oficio, no le vamos a hacer carpintero ni electricista, pero le debemos enseñar puntualidad, organización, trabajo en equipo, que son valores fundamentales para el trabajo futuro*

y a pegar cosas en una lámina y tiene que ensartar una aguja, cuando está ensartando esa aguja de verdad, lo que está es desarrollando destrezas finas que le servirán como especialista en electromecánica, en electricidad o lo que sea.

Esa es la reforma curricular que estamos haciendo, concentrándonos en lo fundamental. Esto se complementa con un sistema de evaluación nacional. A partir de este año, vamos a comenzar a evaluar, no conocimientos, sino el dominio de la lectura, de la matemática, los valores. Se hará una prueba cada tres años en todo el país, estandarizada, para ver qué estamos alcanzando. Y paralelamente a la prueba nacional, tenemos la prueba iberoamericana para poder hacer comparaciones con otros países.

Y para finalizar y concluir esta breve intervención, es oportuno señalar algunos asuntos sobre educación superior. Algunos dirigentes gremiales hablan de la homologación. Todo el mundo tiene que ganar igual, trabaje o no trabaje, rinda o no rinda, y

el trabajo a un niño de 6, 7 u 8 años? No le vamos a enseñar un oficio, no le vamos a hacer carpintero ni electricista, pero le debemos enseñar puntualidad, organización, trabajo en equipo, que son valores fundamentales para el trabajo futuro. Y además debemos desarrollar una serie de destrezas y habilidades que le van a servir posteriormente para cualquier profesión.

Cuando a un niño de preescolar o de primer grado lo ponemos a trabajar con materiales

la pelea nuestra es por lo que llamamos -palabra que no existe- "heterologación", que es la retribución por el rendimiento: quien rinda más debe ganar más.

Y alguna universidad inmediatamente nos tomó la palabra, la Universidad Simón Bolívar en particular. Allí hay profesores excelentes que tienen muy poco tiempo trabajando, por cierto, pero llegan a tener un sueldo muy significativo. Es la única forma de ser competitivos. Yo me preguntaría, ¿cuánto gana un premio Nobel que trabaje en la Universidad de California o en cualquier universidad de Londres o París? ¿Se le puede pagar lo mismo que a cualquier otro profesor? De manera que hay que diferenciar los salarios. Y así como hay que diferenciar el salario de los profesores, hay que diferenciar también el presupuesto de las universidades.



## **El reto de la competitividad y sus tendencias mundiales: ¿Cómo se inserta Venezuela en este contexto?**

*Michael Porter*

Michael Porter (EEUU, 1947) es un economista ampliamente reconocido por sus aportes en materia de gerencia estratégica, competitividad y desarrollo. Su libro "*Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*" (1980) ha sido reeditado más de 50 veces; y similar éxito tuvo "*Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior*" (1985). Otras publicaciones destacadas han sido "*Acerca de la Competencia*", "*Los conglomerados y la Competencia*" y "*La competencia entre Localidades*". De especial impacto, además, fue "*La Ventaja Competitiva de las Naciones*" (1990).

En Venezuela se han comenzado a hacer progresos muy importantes; a dar algunos primeros pasos hacia la estabilización macro-económica y la reforma. Hay mucha emoción ante el potencial para tomar un nuevo rumbo en la economía venezolana, pero es importante que nos percatemos de que la historia reciente ha sido menos que satisfactoria.

El estándar de vida en Venezuela ha caído dramáticamente en los últimos veinte años, y aunque se ha comenzado a dar los pasos correctos, me parece que todavía falta una buena comprensión y un buen consenso acerca de lo que se requiere para crear una economía próspera.

Creo que a pesar de que comenzaron el debate correcto acerca de la competencia y el futuro de la economía, aún no han tomado

suficientes acciones concretas para garantizar y asegurar que están en el camino indicado. Y lo que quisiera es sugerir que debemos llegar a un consenso sobre puntos fundamentales y luego traducir esos puntos en una estrategia que se aplicaría en el siguiente año para que Venezuela pueda recobrar su prosperidad. Me parece que tenemos que hacer una transición de la reforma macro-económica a la reforma micro-económica. Tenemos que alcanzar un consenso sobre la dirección que debe seguir la economía, no solamente en los negocios y en el aspecto ejecutivo, sino también en la población y también en lo legislativo.

Hemos encontrado en muchos países que la competitividad requiere un consenso nacional, y no solamente un consenso entre unos pequeños grupos de la sociedad. Lo más importante de todo para que Venezuela eleve el ritmo de cambio, es hacer un verdadero compromiso de cambio, pues hay muchas cosas que se están debatiendo, que están pendientes, pero que no se han concretado. Muchos países hoy en día están avanzando rápidamente.

*Lo que te hace próspero hoy es la productividad, la capacidad de utilizar tu mano de obra y tus recursos y tu capital para generar productos y servicios valiosos. No es lo que tienes lo que te hace rico, es lo que haces con lo que tienes; es tu capacidad de competir con destrezas y sofisticación creciente*

El Salvador avanza rápidamente, al igual que Panamá o Jordania. Muchos de sus vecinos en la América Latina están avanzando rápidamente; y a no ser que Venezuela aumente su ritmo, lo va a tener difícil para mantenerse al día y alcanzar la prosperidad. Si se logra un consenso verdadero, Venezuela alcanzará el potencial para tener un futuro brillante.

¿Qué determina la prosperidad? ¿Qué hace a un país próspero? El viejo modelo de prosperidad ya no aguanta. Ya

no se es próspero porque usted tiene petróleo, ya no se es próspero porque usted tiene minerales, ya no se es próspero porque se tiene un país grande. Eso no importa hoy en día. Lo que te hace próspero hoy es la productividad, la capacidad de utilizar tu mano de obra y tus recursos y tu capital para generar productos y servicios valiosos. No es lo que tienes lo que te hace rico, es lo que haces con lo que tienes; es tu capacidad de competir con destrezas y sofisticación creciente.

La productividad no es solamente cuestión de eficiencia; también es cuestión de elevar el valor de los productos, su calidad, su comercialización y su imagen. Aquí hay una sola forma de lograr la prosperidad, y es mejorar la productividad de la economía venezolana y de todas las empresas que la integran. En esta economía global de hoy, no hay otra forma, y no importa en qué industria compitas.

En realidad, la prosperidad es cómo compites; esa es la clave. Mi ejemplo favorito es Italia y el calzado. Los italianos han hecho dinero haciendo zapatos por la forma como ellos los hacen; por su destreza, porque tienen nombres conocidos, porque tienen productos muy atractivos, porque son innovadores. No importa lo que uno hace, lo que importa es lo que haces con lo que tienes; lograr las condiciones para una sociedad productiva donde mejora la sofisticación de la competencia. No puedes confiar ya en lo que heredaste. Tienes que construir el medio ambiente, las destrezas y la sofisticación para ser productivos.

La productividad determina la riqueza; no puedes pagarte un alto salario a no ser que seas productivo, porque hay muchos otros países que también tienen trabajadores, recursos naturales, que tienen todo eso igual que tú. Lo que va a hacer a Venezuela próspera es su productividad.

Sé que hay un gran debate hoy sobre el valor de la moneda en Venezuela. Reducir el valor de la moneda no te hace competitivo.

Reducir el valor de tu moneda es un signo de que no se es competitivo, que no eres productivo, que no eres capaz de soportar altos precios en los mercados internacionales. La devaluación no es la herramienta para convertirte en un país competitivo. La forma correcta es resolver tus desequilibrios macroeconómicos; reducir el déficit fiscal, estabilizar la inflación y luego mejorar la productividad. Esa es la única forma de ser exitoso. No hay otra en la economía global moderna. La competitividad y la prosperidad son realmente cosas concretas y sencillas.

Imagínense la empresa promedio venezolana, que tiene un ingreso por unidad que es el precio. Hay costos de mano de obra, de insumos, costos administrativos; y al final una rentabilidad y un retorno sobre capital. De la misma forma, si quieren hacer más rica la economía, la única forma es mejorar el estado financiero del país. ¿Cómo lo puede lograr? Básicamente hay cinco formas: uno, planificar la productividad de la mano de obra, es decir que el obrero produzca más en un día, porque entonces se le puede pagar un salario más alto, y el salario aumenta el nivel de vida. Una segunda forma sería aumentar el precio promedio que cobra por su producto como país, y eso se logra si los productos son de mejor calidad; mejor si se tiene una marca conocida. La tercera forma de aumentar su riqueza como país, es reducir todos los costos superfluos, todo lo que no agrega valor al producto o la productividad. Por ejemplo: en Venezuela, tienen puertos ineficientes, tienen muchos trámites comerciales, y cada dólar o bolívar que se gasta en ellos es costo superfluo que reduce el estándar de vida del país, que le quita dinero de los bolsillos del trabajador y de los gerentes de la empresa. No pueden tolerar esos costos innecesarios si es que quieren ser un país más rico.

La cuarta forma de aumentar la riqueza es hacer que el capital que inviertas sea más productivo. Eso requiere mejor tecnología y gente mejor capacitada. Realmente es muy sencillo, si uno

piensa en términos de negocio. La forma de aumentar la riqueza como país, es usar más mano de obra y capital en forma productiva. Que la gente que no está empleada se ponga a trabajar. Gente que está trabajando en el gobierno, sin hacer algo productivo, que se vaya al sector privado.

La forma de ser más productivo no es algo sobre lo cual haya que entrar en mucho debate. Encuentro que los países se sienten paralizados, porque no son capaces de comprender o ponerse de acuerdo sobre algo que los va a hacer más prósperos. Se distraen y no toman las medidas básicas para construir las bases del enriquecimiento, de una mayor rentabilidad. No podemos distraernos en nuestras riquezas naturales o en las dificultades políticas. Tenemos que llegar a un consenso nacional que va a beneficiar a todos; al trabajador, al gerente y al gobierno, para avanzar en esta agenda y ver la transformación fundamental en el pensamiento que tiene que ocurrir en un país como Venezuela.

En el viejo modelo éramos exitosos porque teníamos, por ejemplo, mucho petróleo o muchos árboles. Nuestra riqueza era definida por lo que heredamos como país. En la economía moderna global, eso no importa. Ahora importa la ventaja competitiva, lo que haces con tus recursos, con tu mano de obra, con tu petróleo, con tu madera. La gran barrera de la competitividad que yo encuentro en algunos países es la actitud mental. Los países y los líderes no logran visualizar la naturaleza del nuevo juego. El juego cambió.

*La forma de aumentar la riqueza como país, es usar más mano de obra y capital en forma productiva. Que la gente que no está empleada se ponga a trabajar. Gente que está trabajando en el gobierno, sin hacer algo productivo, que se vaya al sector privado*

Tú escoges si quieres tener una sociedad ineficiente o si quieres tener una sociedad productiva; si quieres un gobierno que opere eficientemente para ser más productivos. Tú escoges si quieres tener organizaciones ineficientes que derrochan dinero y tiempo, o si quieres tener organizaciones eficientes que te permitan aumentar la productividad. La competitividad es una decisión nacional y una decisión que es difícil de tomar, porque muchos se sienten incómodos, tienen incertidumbre, se aferran a los privilegios que han gozado en el pasado. Pero es esa parálisis lo que impide que un país como Venezuela pueda ganar el sitio que bien merece como país emergente e industrializado.

¿Cómo lograrlo? Hay dos grandes retos para conseguir una economía productiva.

Una compañía no puede ser más productiva si no es más sofisticada. Competir con estrategias avanzadas, con mejor tecnología, con mayor capacidad, es la clave para avanzar hacia una economía más próspera. Pero también será determinante el ambiente empresarial; es decir que se tiene que mejorar la calidad de la vialidad, de los puertos, de la educación. A no ser que mejore la calidad del entorno, las empresas no pueden hacerse más productivas. No importa todos los esfuerzos que hagan, no importa la tecnología moderna que usen, serán derrotadas por las inefficiencias de la gente que contrata o de la infraestructura disponible.

La estrategia económica nacional de Venezuela tiene que contemplar ambas áreas. La agenda no puede sencillamente focalizarse sobre el tema macroeconómico y debe atender en forma creciente el clima microeconómico. ¿Qué quiero significar? Las mejoras macroeconómicas son necesarias para hacer una economía próspera, porque permiten controlar la inflación y reducir las tasas de interés; pero hemos aprendido del trabajo en muchos países que lo macroeconómico solamente es un inicio, e incluso es la parte fácil.

Es fácil porque con un plumazo puedes frecuentemente producir grandes cambios. Pero el reto fundamental básico para una economía próspera es crear las condiciones microeconómicas en las empresas, en la sanidad de las instituciones que sirven a estas empresas y a los individuos, en las escuelas y universidades. En Venezuela han dado un buen paso hacia adelante, pero todavía hay mucho trabajo por hacer. Hay muchas privatizaciones por realizar; muchos déficits por resolver. El verdadero reto, donde no hemos progresado gran cosa, está en el nivel microeconómico.

Para tener una mejor economía, debe haber calidad en los insu- mos, la infraestructura, el sistema judicial, la ciencia y la tecnolo- gía. Venezuela tiene mucho trabajo por hacer en educación, viali- dad, puertos... No podemos pasar a una economía más próspera a no ser que los empresarios estén dispuestos a invertir en empre- sas, en productos, en canales de mercadeo; sin que la estructura tributaria fomente la inversión, sin una política estable que genere la confianza en que las condiciones se mantendrán iguales.

No puede haber progreso eco- nómico sin competencia. Hay que asumir rivalidades en la industria; si no compiten en- tre sí en Venezuela, jamás competirán en el resto mun- do. ¿Por qué Chile ha tenido tanto éxito como economía latinoamericana? Porque hizo un compromiso completo con la competitividad en todos los campos, y sus empresas com- pitieron ferozmente.

*No puede haber  
progreso económico sin  
competencia. Hay que  
asumir rivalidades en la  
industria; si no compiten  
entre sí en Venezuela,  
jamás competirán  
en el resto mundo*

Hay que trabajar en la calidad de los clientes; en lograr un cliente más exigente, más sofisticado. Se trata de promover un mercado

que obligue a las empresas a producir buena calidad para poder tener éxito. Sin ello, a fin de cuentas, la empresa venezolana no se va a desarrollar.

Finalmente, debemos desarrollar grupos de industrias que se intervinculen y apoyen. Una empresa no puede ser productiva a no ser que tenga proveedores de alta calidad. Es posible importar muchas materias primas o insumos, pero importar todo no es la forma más productiva de competir; es mucho más eficiente cuando se pueden aprovechar proveedores cercanos.

Lo que encontramos en Venezuela es lo que sucede en muchas economías en desarrollo: empresas que hacen todo por sí solas porque no encuentran proveedores; firmas que tienen que confiar en fabricantes externos de maquinaria, porque no hay capacidad local en ese campo. Tienen que comenzar a construir estas bases de proveedores locales de alta capacidad y alta calidad.

¿Qué debe hacer el gobierno, por su parte, para construir una economía próspera? Sé que hay un debate en Venezuela sobre el papel del gobierno, un debate que tiene tiempo como en muchos otros países. Lo que hemos encontrado viendo muchos países que han progresado, es que el papel del gobierno debe enfocarse en cinco tareas:

La primera tarea: estabilidad de la economía y del ambiente político. De no haber una base de estabilidad en el ambiente, nadie va a querer invertir en el país. En cierto sentido es el papel más básico: la estabilidad, y quiero subrayar "estabilidad política". Hay que lograr un consenso sobre las líneas generales de una estrategia económica. Si tenemos grandes cambios en la dirección económica, jamás vamos a lograr una economía muy productiva.

El segundo papel o tarea es mejorar la calidad, la disponibilidad y la eficiencia de lo que yo llamo las instituciones y los insumos

generales: las escuelas, la vialidad, las telecomunicaciones, los puertos, el sistema judicial, etc. El gobierno tiene que mejorar todas estas cosas, constantemente. Venezuela no va a volverse una economía próspera con alto estándar de vida, a no ser que sus instituciones sean eficientes como las de Chile, Argentina, Singapur o Taiwán. Sencillamente no tiene otra posibilidad.

La tercera tarea se refiere a que el gobierno tiene que jugar un rol de liderazgo, generar un ambiente que anime la innovación. ¿Cómo lo hace? Con una política antimonopolio que promueva la competencia, con incentivos para la inversión, con incentivos para formación y capacitación, con incentivos que den a las empresas la motivación para mejorar su productividad.

El cuarto papel del gobierno es reforzar el desarrollo de grupos de empresas a través de la economía. El gobierno no debe privilegiar a un grupo sobre otro; todos los grupos de empresas son buenos, todos pueden ser productivos, todos pueden ser más sofisticados. El trabajo del gobierno es reconocer que construir estos grupos de empresas y aprovechar las internalidades es la forma en que uno construye una economía productiva. El gobierno no debe ser obstáculo, como ocurre en tantos países en desarrollo, sino que debe reforzar ese proceso.

*El trabajo del gobierno es reconocer que construir estos grupos de empresas y aprovechar las internalidades es la forma en que uno construye una economía productiva*

Y el último papel del gobierno es comunicar una visión positiva. Yo creo que muchos gobiernos hoy en día, en países en desarrollo, son bastante buenos en comunicar una visión negativa, una visión de lo que no se debe hacer. El verdadero reto de Venezuela

y de muchos países en desarrollo es comunicar una visión de lo que sí se debe hacer, de los pasos positivos que se deben tomar y que hay que tomar. La gente requiere un mensaje coherente de parte de los dirigentes del país.

No se va a tener éxito en la forma antigua, no se podrá ser exitoso mirando hacia atrás, y la cuestión es, ¿está lista Venezuela para dar ese paso? ¿Existe realmente un compromiso, un consenso en este país para tomar ese camino? Demasiadas cosas están todavía en debate; y muchas no están suficientemente en el proceso de acción.

Muchas empresas de los países en desarrollo tienen algo muy anticuado y malo. No están acostumbradas a utilizar lo que aprendieron del ambiente histórico del pasado; ese pasado de inestabilidad, cambios continuos, desempleo. En vista de ese ingrediente, las compañías aprenden a competir en una determinada manera. Ahora, si observamos esos hábitos que son un obstáculo para el éxito, concluimos que tendrá que cambiar la mentalidad de las empresas, y ese cambio tiene que efectuarse dramáticamente.

¿Qué tienen que hacer las compañías en Venezuela actualmente, distinto de lo que hicieron durante los últimos 10 o 15 años? Primero es la actitud mental. La compañía tiene que desarrollar una actitud mental que conduzca a la competitividad, que acepta la competitividad en vez de tratar de minimizarla. Hay una enorme diferencia entre la aceptación intelectual y la emocional. Muchos líderes entienden intelectualmente, pero cuando se trata de su comportamiento emocional, temen la competencia. Ellos se sienten muy satisfechos con la ganancia muy sustancial y la estabilidad que tuvieron en el pasado, y se les hace sumamente difícil transformar sus organizaciones y su manera de pensar. A fin de lograr la transición, hay que darse cuenta de que la oportunidad es mucho mayor en la economía global que en una

economía nacional reducida. La demanda crece y las oportunidades de intercambio aumentan.

Mi experiencia me ha demostrado que los gerentes, los ejecutivos, se sienten sumamente orgullosos de sus compañías y de sí mismos cuando pasan a una actitud mental de competitividad. Conozco muchos ejecutivos y observo que cuando hablan se sienten un poco inquietos sobre la contribución que están haciendo a la sociedad. Pero, cuando pueden ser competitivos desde la empresa, sienten que están haciendo una contribución enorme a su economía, que es en realidad la finalidad del todo.

Ahora, veamos cuáles son los demás imperativos. La naturaleza de la competencia en Venezuela tiene que cambiar. Tenemos que adaptarnos a un tipo distinto de competencia entre las industrias. Va a haber más compañías, más segmentación del mercado, y hay que adaptarse. Y luego, las empresas venezolanas tienen que pasar a lo que llamamos una mayor efectividad operacional. Todos van a tener que pensar en cómo llegar a la mejor práctica en el mercadeo, en cómo atraer conocimientos e insertarlos en su empresa, y eso significa estudiar, leer, asimilar el conocimiento que se ha desarrollado en el mundo acerca de la administración productiva de una empresa.

En Chile y a Argentina las compañías se están moviendo a una velocidad frenética; tratando de adoptar los nuevos sistemas de información de mercadeo, de manejar la logística, y ustedes van a tener que hacerlo en Venezuela si es que quieren competir.

Otro imperativo consiste en crear estrategias singulares. En los países en desarrollo hay la tendencia a imitar. Las compañías hacen todas lo mismo. Ahora, cuando se entra a competir hay que tener estrategias más específicas. Tienen además, que desarrollar una estrategia regional. Venezuela va a vender en la región de Sur América y quienes no tienen estrategia regional dentro

de cuatro o cinco años se van a encontrar en quiebra. Tienen ustedes que encontrar la manera de aprovechar los mercados en expansión de los países vecinos. Para eso necesitan un proyecto, empezar lentamente, tener mucho cuidado, enfocar refuerzos, racionalizar su acción. Yo encuentro que muchas compañías de los países en desarrollo están demasiado diversificadas, están metidas en demasiados tipos de negocios, compitiendo en diferentes tipos de producto. Hay que enfocar los esfuerzos sobre unos cuantos puntos en los cuales se puede ser realmente productivo y eficientes. Estos imperativos van a ser fundamentales para la prosperidad de los próximos diez años.

Voy a terminar refiriéndome a lo que es más importante, y es dar el paso necesario para empezar a actuar. Como les he dicho, creo que en Venezuela se está debatiendo, se está empezando a entender cuál es la dirección, la orientación que debemos seguir; sin embargo, no estamos actuando con la suficiente o la necesaria rapidez. Otros países se están moviendo mucho más rápido. El reto es empezar a actuar, lograr que las cosas se hagan y no dejar que las incertidumbres políticas y las rivalidades entre grupos impidan la acción. Ahora, para actuar, ¿qué tenemos que hacer?

Primero que todo hay que desarrollar el sentido de urgencia. Asumir que hemos llegado al momento de actuar, que ya no podemos quedarnos estáticos. Luego tenemos que lograr un consenso sobre lo que significa esta acción. Hay quienes creen que se trata de la tasa de cambio de la moneda, otros creen que es equilibrar el presupuesto del gobierno, es decir, hay muchas definiciones, y no hay un consenso sobre el hecho clave que es la productividad. Hasta que eso no se logre es muy difícil empezar a actuar.

Tercero, necesitamos un enfoque grupal. Son las agrupaciones industriales las que crean la economía y tenemos que crear las condiciones para que todos los grupos puedan mejorar su

productividad y su eficiencia. Cuarto, tenemos que asegurarnos de que el gobierno y la empresa desempeñen el papel que les corresponde. Ya les hablé de cuáles son los campos de los cuales debe ocuparse el gobierno, importantísimos en el desarrollo económico. La empresa suele dejar todas estas preocupaciones en manos del gobierno, pero creo que debe asumir responsabilidades para asegurarse de mejorar su entorno, usando su influencia a fin de ayudar al gobierno a tomar o a efectuar los cambios necesarios. En un mundo perfecto, quizás el gobierno lo podría hacer todo, pero no es así. Los empresarios tienen que participar, tienen que desempeñar su propio papel, asumir una actitud más agresiva, más proactiva a fin de presionar para que el cambio en Venezuela se dé de manera más acelerada.

Tenemos que integrar lo económico con lo social. Muchos países consideran que son unas agendas separadas, pero están estrechamente ligadas. La educación es social y es económica; la atención médica es social y es económica. Un sistema de seguro por desempleo es absolutamente necesario y tenemos que asegurar que políticas como esa trabajen conjuntamente a fin de crear una sociedad más productiva, más capacitada. Tenemos que crear riquezas, no se trata de redistribuirla, y para eso lo económico y lo social tienen que trabajar en conjunto. Además, tenemos que lograr mecanismos de colaboración entre gobierno y empresa a fin de que haya un diálogo continuo sobre la solución de problemas.

*La educación es social  
y es económica;  
la atención médica  
es social y es económica.  
Un sistema de seguro  
por desempleo es  
absolutamente necesario  
y tenemos que asegurar  
que políticas como esa  
trabajen conjuntamente  
a fin de crear una  
sociedad más productiva,  
más capacitada*

No es sencillamente que la empresa se le acerque al gobierno a ver cómo hace para obtener lo que quiere. Tiene que ser un diálogo en el cual gobierno y empresa trabajen conjuntamente para mejorar el ambiente y por consiguiente, la prosperidad de la nación. También hay que trabajar a nivel de gobierno estatal y municipal,

*Tiene que ser un diálogo  
en el cual gobierno y  
empresa trabajen  
conjuntamente para  
mejorar el ambiente y  
por consiguiente, la  
prosperidad de la nación*

y reforzar de esa manera la política nacional. Deben tener ustedes un plan no solamente para el país, sino para cada uno de los países de la región. En América Latina esa posibilidad, por políticas del pasado, ha quedado impedida. Ustedes comercian con los Estados Unidos o con Europa y lo único que pueden vender son recursos naturales.

Con sus vecinos, en cambio, pueden comerciar muchos productos y ser más competitivos; pueden crear calidad, capacidades, es decir, productividad. Por consiguiente, crear condiciones para el comercio dentro de la región es sumamente importante y es también una manera de mejorar la productividad.

En los últimos dos años he estado trabajando con los siete presidentes de los países de América Central. Lo que hemos intentado hacer es colaborar y coordinar políticas a fin de que la productividad de la región pueda mejorar. No tiene sentido económico que cada uno de los países de Centro América tenga su propio sistema de energía eléctrica; es mejor generar en grandes instalaciones y en ciertas ubicaciones donde es más eficiente y luego transmitir esa energía eléctrica a través de toda la región. No tiene sentido que haya países cada uno de los cuales tiene dos puertos, ni que cada uno tenga un proceso aduanero. Todos deberían tener el mismo papeleo. Así que los esfuerzos regionales no tratan solamente del libre comercio, sino de todo lo necesario para aumentar la productividad.

En Centro América hemos visto que trabajando juntos, el progreso de la región estimula el progreso de cada país. Cuando los salvadoreños avanzan muy rápidamente, los costarricenses quieren ganarles y luego avanzan más rápidamente, y lo mismo ocurre con los panameños. Así, con ese diálogo entre vecinos se logra aumentar la velocidad del cambio para toda la región. Ha sido un proceso sumamente interesante que ustedes pueden adoptar con los vecinos de su región.

Espero que esta reunión de hoy sea un hito en el camino, un viraje para aumentar la velocidad del cambio en Venezuela. Tengo mucho optimismo porque creo que, una vez que comiencen a recorrer este camino, verán los resultados rápidamente y será sumamente interesante y útil.

# *Apéndice*

## **Institucional**

## **Conindustria: 40 años de aportes a la construcción de Venezuela**

Los aniversarios son hitos importantes en el camino vital de las instituciones. Al cumplir en este 2010 cuatro décadas de existencia, hacemos una pausa para evaluar el trabajo realizado, poner en orden las lecciones aprendidas, recordar el ejemplo legado por quienes ya no están entre nosotros y, sobre todo, revisar la forma en que nos estamos aproximando al futuro.

Conindustria, desde sus mismos inicios y por mandato de sus integrantes, ha querido ser siempre mucho más que una institución estrictamente dedicada a fortalecer el sector industrial. En cada una de sus etapas ha existido siempre el convencimiento de que sobre el sector industrial recae una responsabilidad particularmente importante de cara al desarrollo del país. En Conindustria, con un convencimiento que se ha acendrado año tras año, creemos en que no es posible separar el éxito del aparato productivo del éxito de Venezuela en su conjunto.

Predicar con el ejemplo ha sido una labor que valoramos especialmente, y cuyo mérito mayor, más allá de la institución como tal, reside en el de todos aquellos industriales que han comprendido la necesidad de una mejora continua de su actividad. No es posible exigir cambios a la sociedad si antes no demostramos nuestra capacidad de cambiar nosotros mismos.

Además de la creciente conciencia sobre la necesidad de promover todo aquello que tendiera a fortalecer las capacidades intrínsecas de la industria, casi en paralelo descubrimos que la globalización dejó de ser un término exótico para convertirse en una realidad palpable. Tal complejidad de circunstancias no podía menos que provocar un repensamiento de nuestro papel, reflejo

de la revisión que los industriales venezolanos, en general, hacían sobre su propio rol y sobre sus perspectivas en un mundo que anunciaba cambios en verdad radicales.

El Congreso de Conindustria, convertido en uno de los eventos más notorios del país, comenzó a demostrar de una manera particularmente clara, durante la última década del siglo, la forma en que Conindustria deseaba ampliar su misión. Esta cita anual, extraordinariamente concurrida, incrementó su atractivo con la presencia de algunas de las más prestigiosas figuras mundiales en materia de gerencia y economía. Más allá de los temas coyunturales, que lógicamente siguieron formando parte de la agenda, el Congreso de Conindustria amplió sus temarios hacia la discusión de altura sobre los modelos de desarrollo industrial y económico en general, confrontando la situación venezolana con otras realidades del continente y el mundo.

El establecimiento de una amplia red de relaciones y alianzas ha sido también parte importante de nuestro esfuerzo. Los convenios alcanzados evidencian la búsqueda creativa de herramientas útiles a la modernización de nuestro sector.

Con fuerza cada vez mayor, ha crecido en Conindustria la voluntad de establecer un diálogo fecundo con el conjunto de la sociedad. De allí la muy intensa relación con los principales actores del quehacer socio-económico y comunicacional, tanto de medios impresos, como de radio y televisión, así como a través de nuestro espacio en Internet, concebido para todo aquel que desee conocer nuestros servicios, o requiera información especializada sobre la industria.

Hemos entendido que nuestra labor consiste en estudiar, analizar y hacer propuestas sustentadas en criterios técnicos. Ha habido, sin duda, experiencias valiosas en este sentido. Conindustria ha encontrado eventualmente la posibilidad de convertirse en un

aliado para la corrección de asimetrías y la búsqueda de oportunidades y condiciones beneficiosas para la expansión de nuestra industria. Por otra parte, la institución se ha caracterizado por aportar sugerencias y recoger propuestas del sector, a favor de políticas públicas que incentiven la actividad industrial.

Enfocada siempre sobre los problemas fundamentales de nuestra realidad socioeconómica, Conindustria ha sostenido también posiciones muy claras en todo lo relativo a la necesidad de generar empleo. En tal sentido, ha dado especial importancia a la promoción de condiciones favorables al nacimiento y multiplicación de la pequeña y mediana industria, insistiendo en que su promoción debe ser un tópico prioritario de la política económica y social de Venezuela.

En este balance histórico, no podemos olvidar otra faceta importante del quehacer gremial. Conindustria representa a un amplio y diverso tejido de organizaciones y empresas. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, la institución ha podido presentarse ante el país con propuestas y criterios plenamente aceptados por el conjunto de la industria. Esa contribución fundamental ha sido la progresiva inserción de la industria como una prioridad y el tesonero esfuerzo por demostrar que la industria constituye una estrategia para cualquier proyecto de país.

La tarea aún es larga y quienes componen el presente de la institución afrontan el desafío de honrar el buen ejemplo de los fundadores, pero estrenando una mirada acorde con los nuevos signos de los tiempos. Todo un esfuerzo que se conjuga en el lema que durante los últimos años escogimos como norte: “La estrategia de la industria es Venezuela”.

## **Presidentes de Conindustria 1970-2011**

Carlos Larrazábal	2009 - 2011
Eduardo Gómez Sigala	2007 - 2009
Eduardo Gómez Sigala	2005 - 2007
Lope Mendoza	2003 - 2005
Lope Mendoza	2001 - 2003
Juan Calvo	1999 – 2001
Luis Henrique Ball	1997- 1999
Pedro Carmona	1995 - 1997
Jorge Redmond	1993 - 1995
Rafael Alfonzo	1991 - 1993
Ernesto Navarro	1989 - 1991
Jorge Chapellín	1987 - 1989
Gerardo Lucas	1985 – 1987
Carlos Ramírez Machado †	1983 - 1985
Gustavo Pérez Mijares †	1980 - 1983
Roberto Salas Capriles †	1976 - 1980
Emilio Conde Jahn †	1970 - 1976

## **Comité Ejecutivo 2009 – 2011**

Carlos Larrazábal	Presidente
Oscar Augusto Machado	1er. Vicepresidente
Gustavo Roosen	2do. Vicepresidente
Silvano Gelleni	Director Tesorero
Roberto Ball	Director Secretario
Ismael Pérez Vigil	Presidente Ejecutivo

## **Junta Directiva 2009 - 2011**

Carlos Larrazábal	Presidente
Oscar Augusto Machado	1er. Vicepresidente
Gustavo Roosen	2do. Vicepresidente
Silvano Gelleni	Director Tesorero
Roberto Ball	Director Secretario
Ismael Pérez Vigil	Presidente Ejecutivo
Alfredo Gibbs	Director
Ricardo Holmquist	Director
Roberto Rimeris	Director
Roberto Mendoza	Director
Pedro Pablo Meza	Director
Pablo Baraybar	Director
Porfirio Tamayo	Director
Danay Zoppi	Directora
Erasmo Jiménez	Director
Álvaro Burgos	Director
Andrés Pérez	Director
Eduardo Gómez Sigala	Director, Presidente del Consejo Consultivo y Representante de la Industria Fedecámaras
Lope Mendoza	Director-Representante de la Industria ante Fedecámaras

Arnaldo Sehwerert	Asesor
Saturnino Álvarez	Asesor
José Luis Hernández	Asesor
Luken Quintana	Asesor
Mario Ricella	Asesor
Efrain Velázquez	Asesor
Alejo Planchart	Asesor

## **Miembros Activos**

### **Cámaras y Organizaciones Sectoriales**

Afaquima – Asociación fabricantes de Productos Químicos Agropecuarios

Aiag – Asociación de Industriales de Artes Gráficas de Venezuela

Aimm – Asociación de Industriales Metalúrgicos y Minería de Venezuela

Anafac – Asociación Nacional de Fabricantes de Cauchos

Anber – Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes

Apropaca – Asociación Venezolana de Productores de Pulpa, Papel y Cartón

Asoinbosques – Asociación Venezolana de Industriales de Bosques Manejados

Asoquim – Asociación Venezolana de la Industria Química y Petroquímica

Asotrigo – Asociación de Molinos de Trigo

Atv – Asociación Textil Venezolana

Avial – Asociación Venezolana de la Industria del Aluminio

Avipla – Asociación Venezolana de Industrias Plásticas

Cafame – Cámara Venezolana de Fabricantes de Productos Médico Quirúrgicos y afines

Canamega – Cámara Nacional de Medicamentos Genéricos

Cavecal – Cámara Venezolana del Calzado y Componentes

Cavedatos – Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información

Cavediv – Cámara Venezolana de la Industria del Vestido

Caveface – Cámara Venezolana de Fabricantes de Cerveza

Cavefaj – Cámara Venezolana de Juguetes, Deportes y Recreación

- Cavego – Cámara Venezolana de la Goma
- Caveinca – Cámara Venezolana de la Industria de Cosméticos y Afines
- Cavem – Cámara Venezolana de la Industria del Motociclo y Sector Ampliado
- Caveme – Cámara Venezolana del Medicamento
- Cavenez – Cámara Automotriz de Venezuela
- Cavenpesca – Cámara Venezolana de la Industria Enlatadora de Pesca
- Cavenvase – Cámara Venezolana del Envase
- Caveo – Cámara Venezolana de la Industria Educativa y Materiales de Oficina
- Cavidea – Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos
- Cavilac – Cámara Venezolana de Industrias Lácteas
- Cifar – Cámara de la Industria Farmacéutica
- Cinvicre – Cámara de la Industria del Vidrio, Cerámica y Refractarios
- Civa – Cámara de la Industria Venezolana Automotriz
- Civea – Cámara de la Industria Venezolana de Especies Alcohólicas
- CVCA – Cámara Venezolana de Curtidores y Afines
- Favenpa – Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores
- Upave – Unión de Productores de Azúcar de Venezuela
- Venazúcar – Asociación Venezolana de Productores y Refinadores de Azúcar
- Venmaíz – Asociación Venezolana de Industriales de Harina de Maíz

## **Cámaras y Organizaciones Regionales**

Asociación de Comerciantes e Industriales de Valera - Acoinva

Asociación de Industriales del Estado Anzoátegui

Cámara de Comercio e Industria de Acarigua – Araure

Cámara de Comercio e Industria del Estado Mérida

Cámara de Comercio e Industria del Estado Táchira

Cámara de Comercio e Industria del Estado Yaracuy

Cámara de Comercio Industria y Producción de San Antonio del Táchira

Cámara de Comercio Industria y Servicios de Caracas

Cámara de Comercio, Industria y Producción de Cumaná

Cámara de Industriales del Estado Aragua

Cámara de Industriales del Estado Carabobo

Cámara de Industriales del Estado Lara

Cámara de Industriales del Estado Miranda

Cámara de Industriales del Estado Zulia

Cámara de Industriales y Mineros de Guayana

## **Miembros Asociados**

Acumuladores Duncan, C.A.  
Alimentos Heinz, C.A.  
BSN Medical Venezuela, C.A.  
C.A. Danaven  
C.A. Tabacalera Nacional  
C.A. Telares de Palo Grande  
Cargill de Venezuela, S.R.L.  
Central Azucarero Portuguesa, C.A.  
Cigarrera Bigott  
Corpalmar  
Corporación Grupo Químico, C.A.  
Empresas Polar  
Fibranova de Venezuela  
Grupo Bimbo de Venezuela, C.A.  
Grupo Telares Maracay  
Guardian de Venezuela, S.A.  
Industrias Alimenticias Corralito, S.A.  
Insecticidas Internacionales, C.A.  
Kraft Foods Venezuela, C.A.  
Manufacturas de Papel – Manpa  
Molinos Nacionales, C.A. – Monaca  
Negroven, S.A.  
Owens Illinois de Venezuela, C.A.  
Plumrose Latinoamericana, C.A.  
Procter & Gamble de Venezuela, C.A.

Productos de Vidrios, S.A. – Produvisa  
Protinal  
Siderúrgica Venezolana Sivensa, S.A.  
Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, S.A.  
Baker & McKenzie  
Bancaribe  
Banco Occidental de Descuento – BOD  
BBVA Banco Provincial  
Corporación Digitel, C.A.  
Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Mercantil Banco Universal  
Movistar  
Torres Plaz & Araujo S.C.

## Quiénes somos

### Presidencia Ejecutiva

Ismael Pérez Vigil  
Gladys Gallardo

### Apoyo Integral a la Empresa

Isabel González  
Rosa Pérez  
Rubén Chacín  
Fabiana Curiel  
Pablo Aure  
Yelitza Hernández  
Wendy Zorrilla

### Administración y Operaciones

Judith Marcano  
Enma Chávez  
Virginia Peralta  
Laura Gorozabel  
Aydée Torres  
Jhonny Mujica  
Antonia Rodríguez

### Comunicación e Imagen

Florencia Tovar

### Estudios Económicos y Legales

Agustín Díaz  
Johanna Ospedales  
César Vargas

### Proyectos Especiales y Relaciones Internacionales

Migdalia Mora

### Relaciones Corporativas e Institucionales

Zulamay Mora

### FUNDEI:

**Fundación Educación - Industria**  
Guillermo Rodríguez Matos  
Yajaira Villasana

### OTROS PROYECTOS:

**Redepymes**  
**(Fortalecimiento de Cluster)**  
Freddy Yépez  
Scarlet Cortez  
Carmen Luisa Blanco  
Omaira Blanco  
Elex Alberto Quintero  
Marisela Uzcátegui  
Waldo Negrón

### Programa Alianza para el Diálogo

Eglá Prieto

### Programa Al Invest IV / Comisión Europea

Migdalia Mora

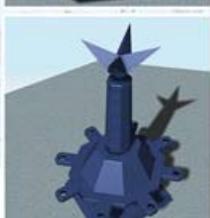
Av. Araure (Principal de Chuao),  
Edif. CIEMI  
Urbanización Chuao, Caracas  
1061, Venezuela  
Teléfonos: (58-212) 9912116  
Fax: (58-212) 9917737  
[conindustria@conindustria.org](mailto:conindustria@conindustria.org)  
[www.conindustria.org](http://www.conindustria.org)







**CONINDUSTRIA**  
*La Estrategia de la Industria es Venezuela*



- 2009 Nicola Minervini  
Xavier Sala-i-Martín  
2008 Jorge Castañeda  
Jorge Illingworth  
Michael Reid  
Oswaldo Hurtado  
2007 Baltasar Garzón  
Howard Rush  
Moisés Naim  
2006 Francis Fukuyama  
Luis María Alvarez  
2005 Forrest Colburn  
2004 Danielle Mazzonis  
Antanas Mockus  
Germán  
Retana  
2003 Hernando de Soto  
2002 José María Figueres  
2001 Joel Barker  
Michael Mortimore  
2000 James Austin  
Miguel Angel Cornejo  
1999 Alvin Toffler  
1998 Paul Krugman  
1997 Antonio Luis Cárdenas  
Michael Porter