

## ECONOMÍA Y FINANZAS

GUIDO MANTEGA  
MINISTRO DE  
HACIENDA DE BRASIL



«La economía de Brasil cambió, al punto que ahora podemos combatir la inflación manteniendo la economía en crecimiento»

PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE COLUMBIA, UN URUGUAYO Y UN INDIÓ, DIERON CÁTEDRA A EMPRENDEDORES EN ORT

# Uruguay está congelado en el tiempo, dicen expertos

Los especialistas en competencia, calidad y productividad ven demasiado conformismo

El país cuenta con grandes potencialidades que están siendo desaprovechadas

Uruguay parece un país congelado en el tiempo, en relación al vértigo con que se viven los cambios en países emergentes, como China e India, y el dinamismo con que los procesos se suceden, se interponen y dan forma a una vorágine de avances, progreso y transformaciones.

A esa conclusión arribaron los expertos en competencia, calidad y productividad: el uruguayo Nelson Fraiman y el indio Medini Singh, profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia en Nueva York.

Los profesionales -ingenieros con especializaciones en administración y gerenciamiento- visitaron Uruguay por tres días para dictar el curso "Estrategia y excelencia operacional para la competitividad global" a emprendedores de Endeavor en la Universidad ORT.

El curso fue una primera aproximación a un proyecto de capacitación más ambicioso que buscará potenciar la competitividad de los empresarios latinoamericanos. El programa ECLA (Empresarios Competitivos para Latinoamérica) se impartirá a partir de julio de 2009 e involucrará a emprendedores de Uruguay, Chile y Argentina.

Los expertos conversaron con *El Observador* acerca de su visión sobre el empresario uruguayo y las oportunidades que tiene el país para lograr una óptima inserción en el mercado internacional.

Fraiman, director del centro W. Edwards Deming de Calidad, Productividad y Competencia, dijo que "la garra charrúa tiene que volver". Reconoció en los empresarios locales una "aversión al cambio", pero enfatizó, "el cambio es necesario".

Según Singh, director de investigación avanzada de la misma institución, ese cambio debe buscarse a través de una transformación



ESPECIALISTAS. Medini Singh y Nelson Fraiman dicen que Uruguay desaprovecha sus potencialidades

## Cambio de enfoque de empresas, empleados y gobierno

De acuerdo a los especialistas, no sólo los empresarios deben ser los responsables del cambio. Tanto el gobierno como los trabajadores deben estar dispuestos a actuar para dar comienzo al espiral de crecimiento. Para Singh, "hay un claro rol que el gobierno debe tomar". A través de la experiencia de países como India, el Estado

debe "apoyar los emprendimientos hasta que se pongan de pie y puedan empezar a correr por su cuenta". En ese sentido resaltó que es "aún más importante es salirse del camino del emprendedor cuando ya no necesite ayuda".

Singh afirmó que son necesarias leyes laborales más flexibles. En India, en China y en EEUU "la

gente se queda hasta que termina el trabajo porque hay un cliente que está esperando recibir algo, no hay un concepto de hora extra". En Uruguay "la gente se conforma muy rápidamente", por lo tanto, "el cambio debe venir por enfocar el trabajo a las necesidades del cliente y entender su satisfacción como el objetivo último".

en "la forma de explotar el mercado" y en la construcción de una nueva mentalidad que abandone el conformismo y el pesimismo de los sectores empresariales. Explicó que es necesario que dichos actores se contagien del espíritu de los países emergentes, que parecen "llevarse al mundo por delante". En ese camino empresarios, trabajadores y gobierno deben jugar un papel protagónico, ya que "Uruguay tiene todas las oportunidades para que esto suceda", según afirmaron ambos profesionales.

**PAÍS CONGELADO.** El profesor Singh es originario de India, uno de los países que mantuvo las tasas de crecimiento más elevadas en los últimos años y una creciente participación en el comercio internacional. Cuando Singh visitó por primera vez Uruguay dijo haber quedado impactado sobre cómo la "espectacular infraestructura", el nivel de organización y la elevada

### Financiamiento

El financiamiento no es una limitante para la concreción de nuevos proyectos. Según Fraiman, "si los empresarios del país tienen las ideas y saben el camino que deben tomar, la inversión no es difícil de conseguir, los empresarios mismos deben salir a conquistarla".

educación de las personas no se condice con el "relativamente pequeño desarrollo".

Para el especialista, "la ciudad se ve como si estuviese congelada en el tiempo", comparado con ciudades de India o de China donde "el desarrollo es tan increíblemente rápido que es difícil mantenerse al ritmo de la ciudad".

Según Fraiman, "a Uruguay le ha ido muy bien desde hace 25

años y las cosas se han empeorado de a poquito, si hubieran empeorado más rápido, la gente hubiera respondido mucho más".

"Es como tener un sapo en una olla y calentar la olla. Al sapo le gusta el calor pero no sabe que se va a morir", dijo el profesor.

La principal diferencia entre Uruguay y los principales países emergentes a la hora de llevar a cabo iniciativas de negocios pasa por la mentalidad de quienes llevan adelante esos emprendimientos. "A diferencia de India o China, aquí no veo hambre en la gente", dijo Singh y agregó, "como fuerza para el emprendimiento o el crecimiento eso puede ser muy malo".

"De muchas maneras, los uruguayos están demasiado contentos y eso puede ser un problema", sostuvo. Mientras que los chinos "parece que quieren llevarse el mundo por delante y no hay nada que los detenga", los uruguayos se conforman con un determina-

do resultado, "aquí se dice, 'oh!, hemos crecido tanto... está bien así', creo que el problema es estructural", afirmó. En tanto, Fraiman fue aún más ilustrativo en cuanto a la solución. Para él, "la garra charrúa tiene que volver".

**LA PEQUEÑEZ NO ES LIMITANTE.** La mayor diferencia que salta a la vista cuando se compara a Uruguay con economías como la de India o China es la diminuta extensión geográfica que ocupa el país en relación a los gigantes asiáticos y el pequeño tamaño de su mercado interno en comparación con dos países, que en conjunto representan más de la tercera parte de la población mundial.

Aún así, los especialistas sostienen que no existen razones por las cuáles la pequeñez deba limitar las posibilidades de un país. "Los uruguayos han sido bastante parroquiales en pensar que su mercado es el uruguayo" dijo Fraiman, "con la globalización presente hay que pensar que el mercado no es solamente el Mercosur sino también el mundo".

Singh comentó el caso de países como Singapur e Irlanda, pequeños países comparados con India y China, con muchos menos recursos pero con un mayor dinamismo que deviene de la forma en que explotan su capital humano, el conocimiento y una ubicación geográfica privilegiada.

"La escala importa, pero no viene de la noche a la mañana", sentenció Singh. "Todas las empresas comenzaron siendo pequeñas y a medida que hicieron más y más negocios buscando oportunidades en todas partes del mundo su tamaño aumentó. Ese tamaño llevó a mayor eficiencia y eso les trajo más trabajo", dijo Singh.

"Debido a ese crecimiento en el negocio hay un mayor número de consumidores chinos e indios, esto funciona como un espiral que genera oportunidades secundarias y terciarias (en otros sectores)". La clave pasa por decidir "en qué actividad enfocarnos" y por tanto, "preguntarnos qué ofrecemos en este momento, qué es único y el mundo no tiene y explotar eso como algo para empezar a crecer".

Para Fraiman, la actividad de servicios orientada al mercado externo puede llegar a ser el lugar de competencia donde Uruguay sea "mejor que el resto". Para ello, Singh sostiene que es necesario enfocarse hacia "una educación más técnica en gerencia y en tecnología, porque eso es lo que el mundo necesita hoy en día".

"Lo que me gusta de Uruguay es que hay diferencias sociales, como en todos lados, pero son mucho menores y hay una buena institucionalidad. Ese es un buen punto de partida", aseguró Singh. ●