

Modernización o mitología

por Ramón Díaz

En este artículo quiero tratar sobre la urgente necesidad de modernización que aqueja a la economía uruguaya, y sobre el obstáculo que para recorrer tal camino le representan viejos mitos, de honda raigambre. Antes, sin embargo, voy a dar un salto hasta las antípodas, para ocuparme de algo que ha ocurrido en Japón. Algo que nos concierne de manera muy directa, y que tiene para nosotros un mensaje muy claro.

Hasta principios de este año las comunicaciones en Japón estaban a cargo de un ente estatal, que operaba en régimen de monopolio. En inglés, el nombre de la ANTEL japonesa es Nippon Telegraph & Telephone Public Corp., y suele resumirse en la sigla NTT. El hecho que deseo relatar es que el 1° de abril de este año la NTT perdió su monopolio, y a la vez entró en un proceso de privatización. Como consecuencia de ello, han ingresado al mercado japonés de comunicaciones un conjunto de compañías multinacionales de alta tecnología, que incluyen IBM, AT & T y Ford Aerospace & Communications. NTT tendrá en lo sucesivo que competir con las demás firmas que operen en el mercado sin ninguna clase de ventajas.

Por el momento las acciones de NTT permanecen en manos del gobierno, pero éste proyecta deshacerse de hasta dos tercios partes de su tenencia en un corto número de años. La calidad de accionista estará reservada a los súbditos japoneses, pero, como acaba de señalarse, las compañías extranjeras se hallan autorizadas a actuar en competencia con la NTT y demás empresas niponas que entren al mercado recién abierto.

Obviamente, los japoneses no entienden que esa apertura implique una lesión a su soberanía, pero todavía tenemos que preguntarnos cuál ha sido la razón de ser de la medida. La NTT en 1984 ganó US\$ 1.500 millones, de modo que el cambio no se diri-

gió a evitar pérdidas. En cambio si se orientó hacia un progreso en eficiencia. El gobierno japonés sabe que las ganancias de una empresa monopolista no son un índice adecuado de eficiencia. Por el contrario, la apertura del mercado de comunicaciones y la privatización de la NTT determinan que la empresa sólo resultará viable si es eficiente. Fácilmente la nueva estructura podrá significar menores ganancias para la compañía aún hoy estatal, y en la que el gobierno japonés se propone mantener un interés, aunque sea minoritario; pero los recursos japoneses resultarán mejor asignados, y las comunicaciones como insumo de las industrias harán una contribución más valiosa al crecimiento global de la economía.

Esta transformación radical tuvo su origen en 1981, cuando el gobierno nombró presidente de NTT al Sr. Hisashi Shioto, encargándole que modernizara la empresa y la desbarbarizara de su impedimenta burocrática. Shioto provenía de la industria naviera, y fue elegido en razón del éxito que había tenido dentro de un área abierta a la competencia mundial.

El nuevo presidente se propuso enfocar su cometido a través de una transformación profunda de la mentalidad de los 330 mil empleados de la empresa. Contrató con una firma especializada en dirección de negocios el adiestramiento de su personal superior en gerencia por objetivos, y otras técnicas modernas de decisión empresarial. Pronto percibió que, como era de esperarse en una compañía monopolista, las carencias del personal eran particularmente grandes en materia de ventas y marketing, y tomó medidas para que sus empleados pudieran asistir a escuelas nocturnas a fin de llenar el vacío. Algunos gerentes fueron enviados a hacer cursos en los EEUU.

Lo acontecido en el área de finanzas es particularmente significativo, por la semejanza de la si-

tuación anterior de NTT con la de nuestras empresas públicas. La revista *International Management*, de donde estoy tomando esta información, expresa: "Como empresa del gobierno, la NTT debía depositar todo su efectivo —un promedio de US\$ 770 millones— en el Banco de Japón a un mísero 3% anual. (Las empresas estatales uruguayas tienen depositadas en el BROU sumas del orden de US\$ 150 millones en cuenta corriente, a 0%). Por otra parte, ha estado en condiciones de usar de las garantías del gobierno para financiar sus inversiones, que fluctúan entre US\$ 1.900 a 2.300 millones al año. Y jamás ha tenido que preocuparse por reducir su exposición a los gravámenes fiscales. Ahora los gerentes financieros de NTT deben estudiar la mejor manera de manejar su efectivo, colocar bonos en el mercado de capital para financiar sus inversiones y minimizar la carga tributaria de la empresa".

La publicación cita al director de Finanzas, Sr. Harunaga Nakamura: "Esta es en realidad una revolución. Estamos entrando en una era en la cual nada de lo que hacíamos en el pasado va a servir. Ya hemos alcanzado el nivel de la escuela primaria, pero tenemos que llegar rápidamente al nivel universitario".

Uno de los problemas críticos de la transformación ha consistido en sensibilizar al personal frente a las necesidades y preferencias de la clientela. Anteriormente, esa sensibilidad se mantenía al nivel ínfimo que caracteriza a todas las empresas monopolísticas. La estrategia de la nueva dirección para enfrentar la vecindad de la competencia consistió en un programa que se denominó **actividades naranja**. En lugares públicos se instalaron aparatos telefónicos de ese color, que los consumidores podrían utilizar para hacer oír sus críticas. También se instalaron mostradores **naranja**, en sus dependencias, a fin de recibir los mensajes de mane-

ra personal, y centros **naranja** encargados de procesarlos. La campaña produjo 80 mil sugerencias en los primeros dos años, y aproximadamente la mitad dio lugar a la adopción de medidas correctivas.

Un programa separado se dirigió a recibir las sugerencias del personal para mejorar la eficiencia.

Algunos de los resultados de la campaña de desburocratización fueron espectaculares. El año pasado los empleados destruyeron 6.600 toneladas de documentos superfluos y desocuparon 940 archivadores y armarios. El ahorro en fotocopias se estima en US\$ 60 millones al año. La revista agrega: "La reducción del papeleo no solamente reduce los costos directos sino que ayuda a generar procedimiento más eficiente. En Tokio, NTT ha disminuido el tiempo que toma trasladar un teléfono de siete a cuatro días desde que el cliente lo solicita."

Hasta ahora la reducción de personal ha sido de sólo 10 mil (3%) a través de no provisión de vacantes, pero se estima en 100 mil (30%) la nómina excedentaria, que va a ser reasignada en otras actividades.

Como puede imaginarse, este proceso no es exactamente popular entre los empleados. Según la publicación citada, "a nivel de oficina local la gente no entiende lo que está pasando, pero no está ofreciendo resistencia".

El personal está organizado en sindicatos. Estos, sin embargo, entienden las necesidades que plantea a su país la realidad de la competencia mundial. El Japón, superpoblado y carente de recursos naturales, sólo puede prosperar, en realidad sobrevivir, si mantiene su posición privilegiada en la carrera por la eficiencia.

Naturalmente, la falta de oposición activa del personal y sus organizaciones está vinculada al compromiso de la NTT de tomar responsabilidad por la reasignación de los trabajadores redundantes. En un sentido semejan-

te debe haber influido el hecho de que el paso a la privatización ha implicado un nuevo régimen de incentivos, que atan las remuneraciones a los resultados obtenidos.

Concluimos esta gira por el Lejano Oriente con una nota que nos sugiere poderosamente cuán lejano está realmente en algunos aspectos. Dice *International Management*:

"Otro aspecto (de la privatización) consiste en que por primera vez los empleados tendrán el derecho de ir a la huelga, si bien dentro de normas gubernamentales".

Hace medio siglo el Japón era un país pobre, con un ingreso por cabeza muy inferior al del Uruguay, especializado en producir textiles baratos, juguetes y otros productos intensivos en mano de obra no calificada. Su gobierno a la sazón se proponía procurar la superación de sus dificultades de superpoblación a través de la hegemonía militar sobre el continente asiático, y la consiguiente obtención de espacio vital. Después de la guerra vimos a Japón empeñado en resolver el mismo problema mediante la competencia económica y la eficiencia. El resultado del conflicto bélico sin duda le ayudó a comprenderlo, pero el hecho es que Japón cambió radicalmente su plan de vida nacional, pasando a edificar sobre el viejo cimiento de David Ricardo, vía Heckscher y Ohlin, a saber, la tesis de que el comercio es un sucedáneo de los recursos productivos. El espacio vital que el almirante Tojo y sus generales no pudieron conseguir lo allegaron Mitsubishi, Hitachi, Honda y los demás mariscales del desarrollo industrial.

Hoy los japoneses no se quejan por carecer de mayor territorio agrícola ni de yacimientos de hidrocarburos o depósitos minerales. Les consta que han llegado a ser la segunda potencia industrial

(pasa a pág. 38)

Modernización o...

(viene de pág. 2)

del mundo sin ninguno de esos recursos, y que rivalizan con EE.UU. que los posee en abundancia. Naturalmente, comprenden también perfectamente que sus realizaciones no provienen de los dones gratuitos de ninguna deidad benéfica, sino de su sumisión invariable a las leyes rigurosas de la eficiencia económica.

La historia de la NTT es sólo un episodio de este camino largo, arduo, y altamente recompensador, que la nación nipona ha recorrido con tanta tenacidad y tanto éxito.

Hace cincuenta años el Uruguay era un país relativamente rico, que había sido golpeado cruelmente por la depresión que en 1929-30 se había abatido sobre la mayor parte del mundo. Así como la respuesta japonesa al desafío planteado por su insuceso militar fue sana, la uruguaya (podríamos decir la rioplatense) fue enfermiza. Una parte consistió en encerrarse comercialmente. La otra que hoy nos interesa enfocar, consistió en nacionalizar o estatizar las grandes empresas.

Ciertas ideas económicas que habían tenido alguna difusión hacia fines del siglo XIX, y habían alcanzado gran predicamento en este país, se transformaron en mitos sempiternos bajo el influjo de la Gran Depresión, mientras en el resto del mundo iban per-

diendo fuerza y terminaban disipándose.

Una tal idea era la de que el Estado es capaz de crear riqueza a través de la instalación de monopolios. Nunca ha habido una falacia más patente. Lo que puede hacer el Estado es gravar a sus súbditos con impuestos implícitos, escondidos en el monopolio, y así el monopolio, y con el mercado abierto a la empresa privada puede extraer los mismos recursos a través de impuestos genuinos.

Algún atractivo —que no será el lógico, sino tal vez el sueño irracional de encontrar la piedra filosofal, El Dorado, la fuente de riqueza fácil— debe poseer la idea, ya que la hemos visto perdurar en Japón, a propósito de las comunicaciones, hasta principios de la corriente década.

Pero su fin, como acabamos de ver, ha llegado. En el Lejano Oriente, por supuesto. En el Oriente Doméstico el paralogsimo sigue tan campante.

Los japoneses han actuado consistentemente. Han tocado una gran empresa estatal de servicios públicos y le han aplicado los mismos principios que han hecho el éxito de su industria manufacturera. Nosotros también estamos dando pruebas de consistencia. A través de todos los regímenes, civiles y militares, demo-

cráticos y autoritarios, mantenemos enhiesto los mismos principios que han hecho nuestra frustración y han gestado nuestro adquirido subdesarrollo.

Algunos ejemplos de esa desquiciante coherencia:

● El "ahorro de divisas" sigue siendo increíblemente un argumento con curso legal en nuestro medio. Con él se intenta defender la persistencia de los descabellados viajes de PLUNA a Europa, se amenaza con análogos aventuras orientadas hacia Norteamérica.

● La falta de fin de lucro sigue proponiéndose como un rasgo positivo de la empresa estatal. Pero es por falta de fin de lucro que nadie en UTE se preocupa si las ventas caen debido a los apagones. Año tras año nos dicen que los cables están viejos. Pero lo que ocurre es que la costosísima inversión en generación eléctrica es políticamente rentable, y la mucho más modesta inversión en transmisión no lo es ("¿Cuándo vio a algún Ministro inaugurar una subestación?", preguntó cierta vez Roberto Campos). Subinversión en transmisión y sobreinversión en generación quieren decir lo mismo que empresa eléctrica sin fines de lucro.

● Trabajamos sobre la tesis de que un dirigente de empresa, incluso de gran empresa, es improvisa. Los militares ponen a dirigir empresas a los militares; los políticos a políticos. A veces se pide a

los candidatos que conozcan la tecnología del sector (v. gr. ingenieros en UTE y ANTEL, químicos en ANCAP). Casi nunca se pone a empresarios en tales posiciones. El caso de Japón, que puso a un armador en la NTT, o de Inglaterra que puso a un financiero en la empresa siderúrgica estatal, y cuando la había mejorado sustancialmente lo pasó a la empresa carbonífera, deben dejar perplejos a los hombres públicos uruguayos.

● Análogamente, partimos del supuesto de que el dirigente de empresa no tiene por qué tener interés en el resultado. Si la empresa no tiene fines de lucro, parece pensarse, ¿por qué va a tenerlos el que la dirige? La empresa está movida por patriotismo, de modo que basta pagarle una pitanza al dirigente empresarial público, y pedirle que sea tan desinteresado como entidad abstracta que debe dirigir.

● Seguimos confundiendo los directorios, órganos de planificación y control, con los centros de decisión ejecutiva. Aquellos son siempre colegiados, éstos nunca; en los países donde la coherencia en el disparate económico no prevalece, se sobreentiende.

● Le concedemos monopolios a todas las empresas estatales de modo que ninguna está sometida a la emulación de la competencia. Allí donde el monopolio rige, por definición, allí donde no rige, porque la empresa puede subsidiar las áreas competitivas de

su actividad con recursos generados por las áreas monopólicas.

● El principio es que las empresas estatales no pagan impuestos; cuando pagan, que no están sometidas a las normas de control y auditoría que se aplican a las empresas privadas, lo que hace que puedan trampear al Fisco mucho más que los contribuyentes menos escrupulosos. Etcétera, etcétera.

Ah, me olvidaba. Por fin, los uru-

guayos identificamos el enfoque crítico a todas estas cosas con una doctrina económica un tanto extravagante, apegada a una ortodoxia excéntrica, emanada de una universidad especializada en esotéricas especulaciones en el Medio Oeste norteamericano.

Por eso, porque ataca frontalmente todos estos mitos, el último inclusive, es tan importante el testimonio que ahora nos ofrece la NTT.

Rijo: es impostergerable...

(viene de pág. 9)

cutivo ni al Partido Colorado, sino al contrario.

■ La obsesión de Sanguinetti

—En su calidad de político muy allegado al Presidente, ¿cómo valora la situación que se produjo cuando el Poder Ejecutivo analizó el decreto sobre servicios esenciales? Hay quienes sostienen que Sanguinetti revió la iniciativa por las gestiones de la oposición. Pero también se afirmó en círculos allegados al Presidente que se trató de una serie de pasos premeditados para replantear el tema del consenso social. ¿Cuál es su opinión?

—Ignoro que es lo que ocurrió porque no integro la secretaría presidencial. Pero debo decir si

que siendo desde hace muchos años amigo personal del Presidente, de haber iniciado mi carrera periodística junto a él en el diario "Acción" y habiendo compartido el estudio profesional durante trece años, puedo juzgarlo con objetividad.

Me consta que es una persona absolutamente racional en todos sus pasos y decisiones.

Sin conocer las razones íntimas en el procesamiento de las decisiones, no tengo dudas que en este momento se reafirma una vez más el propósito absolutamente democrático y convocador de todos los uruguayos para afirmar eso que para él es una obsesión: la firmeza de las instituciones para llegar a transmitir el poder en este marco democrático a quienes los ciudadanos elijan libremente en 1989.