



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

A QUÉ JUGAMOS

Una pregunta muy relevante que los orientales deberíamos plantearnos trata de cuál es el lugar de Uruguay en el mundo. ¿En qué somos buenos? ¿En qué les podemos ganar a nuestros competidores?

POR PABLO REGENT
Decano del IEEM

Si bien es cierto que a la idiosincrasia nacional esto de la competencia no le gusta demasiado, salvo en el fútbol, lo bien que nos vaya en el concierto mundial tiene que ver con nuestra capacidad competitiva.

A lo largo de los años se ha hecho lo posible y lo imposible por evitar la competencia dentro de fronteras. En el sistema educativo, en la promoción de monopolios y oligopolios, e incluso en la acción política, instalando sistemas de reparto de bienes y servicios de todo tipo y color. Dado que, dentro de los 187 mil kilómetros cuadrados de nuestra nación, algunos (muchos) se han acostumbrado a encontrar formas de subsistir evitando la competencia, es muy lógico ignorar que en gran parte del mundo —en el resto de los 149 millones de kilómetros cuadrados en donde la gente nace, trabaja, se reproduce y muere— el éxito pasa por ser bueno compitiendo.

En términos de negocio siempre se ha de tener alguna ventaja. Uno puede producir lo mismo que otros pero hacerlo más barato, o puede entregar lo mismo más caro pero con una mejor calidad. También es cierto que a veces la ventaja radica en la cercanía física con el consumidor. Ni que hablar que también se compite cuando se logra no competir. Esto es, tener algo para vender que nadie más tiene. Seguro que hay formas más sofisticadas de entender la competencia, pero para el fin de esta columna con esto es suficiente.

Empecemos por el final. ¿Tenemos cosas que nadie tiene y además el mundo exterior desea? Playas... no, hay muchas por ahí, con aguas transparentes, no tan frías y utilizables durante todo el año.

Carne y lana... tampoco, vacas y ovejas a granel no hay en todos lados pero sí en los suficientes.

Granos... más bien que no. Del otro lado del río y pasando el Chuy, sin contar Ucrania y otros graneros, hay soja y trigo a montones.

Madera, ahora sí, esto sí que solo nosotros. Concretamente pulpa de celulosa.

Automóviles, software, textiles, máquinas, herramientas,



En términos de negocio siempre se ha de tener alguna ventaja. ¿Tenemos cosas que nadie tiene y además el mundo exterior desea?

productos plásticos, artesanías charrúas, productos audiovisuales, ¿pesca?, lamentablemente cuesta encontrar algo que otros no tengan o no puedan tener.

No tan rápido. Futbolistas. Nadie como nosotros para crear este producto tan valorado. Efectivamente, hay cosas que solo nosotros tenemos, pulpa de celulosa y futbolistas profesionales.

¿Qué tal competir a partir de la cercanía al mercado? Sencillo de analizar. Cerca solo Argentina y Brasil. Evidentemente estar cerca del mercado crea valor si no hay otros que estén más cerca. Casualmente, casi todo lo que tenemos para vender a estos mercados que están cerca... ellos también lo tienen, por lo que están más cerca del cliente que nosotros. Por acá tampoco va. No nos desanimemos.

Calidad. Sí, ese debe ser el santo grial de la riqueza nacional. Competir por calidad significa lograr una prestación valorada por el cliente que hace que esté dispuesto a comprar nuestro producto y no el de otro. Repasemos aquello que producimos lide-

rando en calidad. Carne, buena pero tanto como la argentina, norteamericana, australiana. Lana, Australia nuevamente nos complica. Playas y servicios turísticos... pasemos a otros rubros. Soja, trigo, maíz, ... ¿pero no eran commodities? Arroz, esto sí, el arroz uruguayo es de calidad superior, todo el mundo lo reconoce. ¿El mundo lo paga? No tanto, con la calidad que logran en otros países hacen los mismos negocios y además muy felices. Así que tampoco aquí la calidad es una ventaja competitiva. Madera, puede ser, fundamentalmente en pulpa de celulosa, ¿es mejor que la que se produce en otros lares?, ¿pero no era que también es un commodity?

Nos queda competir por costo. ¿Somos más baratos? Para ello hay que serlo en algún factor de producción. Repasemos, en salarios la ventaja competitiva en precio se alcanza por rendimiento de la mano de obra nacional versus la que se logra en otros países o por un costo hora más barato. Nada indica que nuestras horas sean más productivas. Sobran in-

formes sesudos sobre el asunto. Pero podría ser que consumimos más horas para hacer lo mismo que otros, pero compensamos con salarios más bajos. Gracias a una legislación laboral desligada de la realidad posindustrial, a un desbalance de la capacidad negociadora entre empresas y sindicatos, además de un tipo de cambio coyunturalmente muy desfavorable, no destacamos por una mano de obra competitiva.

Los insumos energéticos no merecen análisis. Basta ver el lío en que se encuentra el gobierno desde el 23E y las mil y una declaraciones denunciando el valor de las tarifas públicas. Serán valores tarifarios útiles para contener el déficit fiscal, vaya a saber uno si al final más que contenerlo no lo disparan, pero seguro no son tarifas que nos den una ventaja en costos.

Nos queda el otro factor de costo relevante, el costo estructural del Estado, precio que en todo país la producción debe pagar para tener seguridad, infraestructura, civilidad y demás. Tampoco somos baratos por aquí. Esto no es por error, lo es por definición expresa de acercarnos tributariamente a los niveles de los países desarrollados.

Una última fuente de ventaja en costos la podríamos encontrar en la ausencia de impuestos a nuestras exportaciones en los países de destino. Ni se ilusione, por decisión soberana y recurrente hemos elegido pagar aranceles que nuestros competidores inteligentemente evitan.

Por lo tanto, ¿qué tenemos para competir afuera? Poca cosa. Jugadores de fútbol y pulpa de celulosa. No queda otra que seguir fogueando el mercado de consumo interno. En algunos países puede ser una solución. En un país poco poblado y de renta escasa, seguro es un camino que no se podrá sustentar en el tiempo.

Estas líneas apenas apuntan a reflexionar acerca de nuestra competitividad presente.

Conocerla es el punto de partida.

El segundo paso es tomar la decisión de desarrollar ventajas competitivas sustentables. Todo parece indicar que para encontrarlas hay que perder el miedo a competir apostando a abrir la economía al comercio global. No será sencillo, pero comienzo requieren todas las cosas. ●