



ieem.edu.uy



# De todas partes vienen

Una mirada al contexto empresarial del Uruguay de hace 20 años, cuando salía el primer número de *Café & Negocios*. ¿Qué pasaba? ¿Cómo llegamos al presente?

**Pablo Regent**  
Decano del IEEM

Cuando salió el primero de los mil números de *Café & Negocios*, el empresario uruguayo estaba viviendo las incertidumbres provenientes del norte, que habían comenzado en el verano de 1999 con la devaluación brasileña no acompañada por nuestras autoridades. La duda reinaba con la perenne cuestión de hasta cuándo aguantaría el dólar. Contribuía a ello el atraso cambiario más o menos tolerado por el uno a uno de los vecinos allende el Plata, influyendo en el ánimo de los tomadores de decisiones y complicando la proyección a mediano plazo que todo negocio exige. El derrumbe del año dos a partir de un shock que llegó del oeste terminó con aquella incertidumbre, pero trajo otra mucho mayor, una que se preguntaba cómo se iba a salir del pozo en el que el país se encontraba por haber destruido la capacidad de consumo de la población y vaciado las arcas del Estado.

Mientras se comenzaba a planificar el trabajoso repunte apalancándose en el consecuente abaratamiento en moneda fuerte de salarios y factores de producción, el sufrido empresario nacional comenzaba a notar el impacto, esta vez favorable, de un combo de factores foráneos. De oriente llegaba el ansia de China por alimentar a su naciente clase media, que como tal exigía un incremento en el consumo de proteínas.

En forma indirecta esto se traducía en un efecto aspiradora de toda la soja que se pudiera cosechar. Los uruguayos de entonces nada hubieran tenido para ofrecer si no se hubiese hecho presente otra novedad, esta vez proveniente del poniente.

El presidente del granero del mundo, nuestro vecino, decidió ordeñar a sus agricultores, principalmente a través de detracciones, pero también con el sistema de cambios múltiples, tan usual en aquellas tierras. Por aquello de que la libertad es libre y el capital cobarde, una



invasión pacífica vadeó el río Uruguay y, de golpe, en muy poco tiempo, nuestro país pasó a ser agrícola. Gracias al conocimiento y capital que trajeron los agricultores argentinos, miles de uruguayos se sumaron al esfuerzo y, como no había sucedido desde la década del cincuenta, el crecimiento económico del país explotó.

Fue un momento extraño. Todo iba para arriba y casi la única incertidumbre que aquejaba a los empresarios uruguayos era

● ● **El empresario uruguayo mira a su alrededor y no puede creer lo que ve**

saber hasta cuándo seguiría. En una tierra tan acostumbrada a crecimientos esmirriados, parecía increíble que aquellas tasas chinas de subida del PBI fueran a seguir por mucho tiempo. Los que sabían, analistas y expertos, explicaban que China seguiría incrementando la demanda de soja pues "aún había muchos chinos que sacar de la pobreza" y por lo tanto no tenía

sentido preocuparse.

Por otra parte, como si el comienzo del milenio hubiera venido con un 5 de Oro con pozo acumulado, en el lejano norte, un tal Greenspan insistía en mantener la tasa de interés de referencia en valores irrisorios, con lo cual el costo de oportunidad de los fondos mundiales se reducía y los emergentes –nosotros entre ellos– nos beneficiábamos de capitales ansiosos de oportunidades.

Cuando el empresario uruguayo se estaba acostumbrando a planificar sin incertidumbre, una bomba extraña cayó del cielo. La crisis de las subprime, o la crisis ninja –una forma menos académica pero bastante más explícita de denominarla– llenaba de nubarrones el horizonte. Mientras el mundo rico se derrumbaba, por acá nos preguntábamos cómo podía ser que por una vez en la vida una crisis internacional nos dejaba en paz.

La incertidumbre de nuevo, esta vez basada en la incredulidad de nuestra buena suerte.

Poco tiempo después nos convencimos de que no pasaba

nada, los chinos seguían comprando y el dinero no paraba de llegar.

Pero nunca falta un profeta de la desgracia. Esta vez el oráculo alertaba que pronto el gigante del norte debería incrementar las tasas de referencia y eso provocaría una repatriación de capitales que a tasas convenientes preferirían invertir en el otro hemisferio. En eso estábamos cuando el que empezó a frenar fue el gigante de oriente.

Más allá de si en China aún había ciudadanos que comían poco, los gobernantes de aquella potencia decidieron que no seguirían pagando precios de fiesta.

Fuese por el motivo que fuese, el empresario uruguayo comenzó a vivir con la duda existencial acerca de cuándo la Reserva Federal subiría la tasa de referencia y a preocuparse acerca del crecimiento de la economía china.

De la noche a la mañana todos eran expertos en política monetaria norteamericana y en desarrollo económico chino.

Se volvía a la normalidad, a

planificar en un mar de dudas, a vivir en la incertidumbre y, por lo tanto, a lo que siempre hemos conocido y sabido sobrellevar. Pero no termina aquí.

**Julio de 2020**

Llega el número mil de *Café & Negocios* y el empresario uruguayo, sufrido si lo hay, mira a su alrededor y no puede creer lo que ve. Una pandemia de un virus que azota el mundo y que rompe todos los esquemas a los que se había estado acostumbrado. Nadie sabe cuánto va a durar, cómo va a ser la tan mentada nueva normalidad, qué va a pasar la semana que viene, el mes que viene, el año que viene.

¿Qué se puede decir de estos veinte años que hoy festeja *Café & Negocios*?

En primer lugar, felicitaciones, pues mantener un emprendimiento veinte años en un entorno tan inestable habla de resiliencia y coraje admirables.

● ● **Mantener un emprendimiento 20 años habla de resiliencia**

Por otra parte, hay que acostumbrarse a que de todas partes vienen los shocks que condicionan la marcha de la economía y los negocios.

En una economía pequeña el impacto de las variables exógenas prevalece y quien desee llevar su empresa adelante ha de estar preparado para responder a cada cambio de viento.

Este nuevo paradigma cambiante y volátil hasta tiene nombre propio.

Se lo denomina VUCA, por sus siglas en inglés: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Si su negocio ha sobrevivido a las primeras dos décadas de este siglo, ánimo, usted se ha graduado en gestionar en ambientes VUCA.

Nada debería temer de lo que viene, ni siquiera a la crisis del covid-19. Seguro encontrará la forma de salir adelante. Es cuestión de trabajar bien, con esfuerzo, creatividad práctica y rectitud de intención. ●

