

Foro:

**La construcción al inicio del siglo XXI: Balances y perspectivas.**

**El futuro de la empresa constructora latinoamericana.**

**Colaboración de la Cámara Venezolana de la Construcción  
Ponencia del Ing. Fouad Sayegh Bayeh.**

Son los años cincuenta y los Estados Unidos de América se yergue como el líder y ejemplo a seguir en un mundo donde se libra una guerra ideológica de grandes proporciones, cuyo vencedor tendría que modelar el mundo económico hacia el próximo siglo. El cine y el baseball son parte de los embajadores del sistema o forma de vida que se quiere defender. Los norteamericanos, siempre a la caza de héroes que representen sus valores, ven en los grandes Yankees de New York una referencia. Con una seguidilla de Series Mundiales en su palmarés, con Yogi Berra como jugador, todos dan por descontado que serán nuevamente ganadores de la Serie Mundial de 1964, ahora que Yogi Berra es el manager del equipo. Ante la pregunta de quien ganará la Serie Mundial, grandes y chicos contestan: los Yankees.

Ese año los Yankees, como todos lo habían vaticinado, llegaron a la Serie Mundial y enfrentaron a los Dodgers de los Angeles y los Yankees... perdieron.

Asediado por los periodistas que buscaban una explicación satisfactoria del por que la profecía de propios y extraños no se cumplió, Yogi Berra inteligentemente contestó: **"Es que el futuro ya no es lo que era antes"**.

Hablar sobre el futuro no es fácil, sobretodo si lo que pretendemos es dibujar un marco de referencia en el cual deberán moverse nuestras acciones, producto de decisiones de gerencia. Y es menos fácil si lo que pretendemos es dibujar un panorama.

La frase de YB es interesante e intensa porque sintetiza muchas reflexiones. Se corre el riesgo de cometer graves errores cuando se proyecta el futuro como

- . 08040. -

una extensión del presente y si bien es cierto que debemos capitalizar nuestros logros, no siempre estrategias que fueron exitosas en el pasado inmediato pueden asegurarnos el éxito en y para el futuro.

El escenario que tuvo que enfrentar YB como manager, fue muy distinto al que enfrentó como jugador. Su rol era distinto, su competidor era distinto. En una palabra "las características necesarias para ser ganador en un contexto son muy diferentes a las requeridas para ser ganador en otro." (Thurow)

Las fuerzas que hoy nos empujan son variadas y poderosas. Hoy es posible diseñar un producto en un país, producirlo en otro, y venderlo en otro lugar diferente a los primeros dos. La Internet, prodigio de comunicación que hoy poseemos, era el sistema de comunicación utilizado por los militares norteamericanos en los sesenta. Sin embargo su aplicación masiva hoy es la punta del iceberg que nos ayuda a situarnos en el contexto de un fenómeno importante, cuya entera comprensión todavía se nos escapa: la globalización.

La revolución de la tecnología, el transporte y las comunicaciones hacen verosímil el traslado de bienes y servicios con una velocidad insospechada, haciendo que se difuminen cada vez más las fronteras entre las naciones, incorporándose a los mercados domésticos aquellos mercados vecinos que, hasta hace poco tiempo, eran mercados de exportación, convirtiendo a las economías nacionales en economías agrupadas en bloques regionales, aumentando su interdependencia y con una creciente presencia en el ámbito internacional, comenzándose a hablar de negocios y servicios clase mundial.

Llegados a este punto es importante recordar que América Latina siguió una suerte común, por así decirlo, dado que sus países, de una u otra forma, siguieron los mismos modelos y las mismas tendencias, diferenciándose unos con otros sólo en el aspecto de la oportunidad en la cual fue tomada una medida o implementada una política.

Los países de América Latina, en esta nueva era del pensamiento económico, abrazaron las nuevas ideas que propone el modelo de apertura e internacionalización económica con el mismo fervor con que adoptaron las teorías promovidas por la CEPAL y al modelo de sustitución de importaciones, con el convencimiento de que esta vez la apertura es el mecanismo que asegura el crecimiento sostenido, con la consecuente mejora en los niveles de empleo y una mayor generación y mejor distribución de la riqueza, aboliendo de esta forma décadas de proteccionismo y de intervención estatal cuyas consecuencias pueden resumirse en gigantismo del estado, disfuncionalidad del sector público, burocracia y debilidad institucional por un lado, mientras se creaba el ambiente propicio para la ineficiencia empresarial, puesto que se había inhibido el ambiente competitivo. Ni hablar del marco jurídico, cuyo rezago en comparación con el de países desarrollados era notable.

La crisis económica de los ochenta fue el efecto visible del colapso definitivo del modelo de sustitución de importaciones, cuyos signos de agotamiento habían empezado a manifestarse a mediados de la década de los setenta, abriéndose paso las teorías liberales promovidas por la Escuela de Chicago y puestas en práctica en los países más australes de nuestro continente, aprovechando los profundos cambios políticos que se verificaban.

Durante la década pérdida, todos los países de la región, en mayor o menor grado, habían pasado por proceso de ajustes macroeconómicos profundos, producto de recurrentes crisis fiscales y desequilibrios cambiarios. A pesar de ello pudieron destinar a gastos de inversión en infraestructura, recursos financieros equivalentes al 3% de su PIB, lo cual fue un punto porcentual menos a lo invertido en los setenta. No obstante, los países de Asia Oriental dedicaron el 5% de su PIB por el mismo concepto durante los ochenta, estimándose que esta proporción para los noventa se coloque en 8% si quieren mantener su ritmo de crecimiento.

El rezago de inversiones en infraestructura en América Latina y el Caribe se estiman en unos 60.000 millones de U\$. convirtiendo esta parte del mundo en un atractivo destino para los capitales de inversión de industrias de la construcción clase mundial. El potencial de nuestros países en este tema es enorme.

Sin embargo, las mismas razones que nos alientan al optimismo son las que nos inducen a la reflexión y a manejar con cautela el complejo cuadro que años de políticas de ajustes macroeconómicos han dibujado en muchos de nuestras naciones con las secuelas por todos conocidas: pobreza, desigualdad y en general un menor bienestar colectivo.

En Venezuela, la acumulación de distorsiones y la omisión de decisiones de política económica dieron origen a severos planes de ajustes que, generalmente vinieron acompañados por un conjunto de medidas de orden fiscal y monetario que introdujeron fuertes cambios en el sector construcción.

Hoy el 30% de los recursos del presupuesto de la nación se diluyen en servicio de la deuda, mientras que el 40% se destina a sufragar gasto corriente. Solo se destina un porcentaje de alrededor de 7% que equivale a menos de 1% del PIB por lo que se refiere a inversiones en infraestructura. Para una industria, cuya dependencia de los planes de inversión del sector oficial se estima en 80%, el impacto es notable.

Por otro lado, las sucesivas crisis contribuyeron a cambiar la fisonomía de los otrora grandes grupos económicos venezolanos coincidiendo con la llegada masiva de capitales extranjeros, cuyas estrategias competitivas, bien adelantadas, en el ámbito regional, les hizo tomar posiciones en nuestra economía nacional, aprovechando los procesos de privatización y los efectos que la profunda crisis financiera había ejercido sobre el tejido industrial de la nación, acelerándose de esta forma los procesos de fusiones y adquisiciones que bajo otro contexto hubieran sido llevados a cabo de forma diferente, replegándose de esta forma las



posiciones comerciales de vanguardia conquistadas por grupos económicos venezolanos, sobretodo en países del pacto andino, específicamente en Colombia. Al término de dos años, para citar un ejemplo, nuestra industria de cementos era enteramente absorbida por grupos extranjeros clase mundial y nuestro sector financiero se transformó completamente, hasta tal punto, que hoy casi toda la banca en Venezuela es foránea. Estos dos ejemplos pueden en definitiva dar medida de la velocidad y profundidad de los cambios.

El gobierno ante la evidencia de que no podía seguir de espaldas a la ola de cambios que en la región ya se habían generado, y más por necesidad que por convicción, da cabida a un conjunto de medidas menos populistas posibilitando la inversión extranjera, afianzando de esta forma el proceso de apertura petrolera que PDVSA había emprendido, iniciándose un ciclo expansivo que para nuestra industria de la construcción significó revertir 4 años de decrecimiento económico. Es básicamente a los proyectos asociados a este tipo de privatización al que se le atribuye la expansión de nuestra industria. Y es gracias a ellos que la misma se mantendrá para este año, a pesar de no ser tan vigorosa como lo hubiéramos deseado, por ser este un año electoral que trae consigo, además de las connotaciones propias de un año electoral, un escenario muy atomizado, lleno de incertidumbre.

Es en esos proyectos, como los generados por la apertura petrolera, modelo de privatización que exhibimos con orgullo y que está siendo emulado por otros países petroleros, en las concesiones y en los procesos de privatización donde ciframos nuestras posibilidades de crecimiento para el futuro, convencidos que, mas allá de los objetivos que a corto plazo se alcanzan mediante los procesos de privatización, estos deben considerarse en un contexto de "política de estímulo a las inversiones en el sector real de la economía". (MacQuhae)

La privatización debe convertirse en la correa de transmisión que dinamice el mercado de capitales, dándole el impulso necesario para que provea el

financiamiento de proyectos a largo plazo pudiéndose convertir por otra parte en instrumento de captura de riqueza para el colectivo.

La profundización del proceso de privatización puede ser, conjuntamente con los proyectos cedidos por el sector público bajo la modalidad de concesiones, la fórmula para mantener la continuidad de los planes de inversiones en el sector construcción, contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenido del aparato productivo de la nación y a mitigar las fuertes distorsiones que se han acumulado en el sector en los últimos años, en donde la falta de continuidad en los proyectos se constituye en una amenaza permanente para las estructuras organizacionales de las empresas del sector, perpetuándose de esta forma la falta de gerencia especializada así como la de técnicos, contribuyendo de esta manera a la escasa estructuración del sector.

La falta de continuidad además produce distorsiones de maduración de capital en aquellos proyectos que requieren de cuantiosas inversiones en equipo de alta tecnología, quedando estas por lo general pospuestas debido a dos factores: financiamiento costoso con plazos inadecuados y alta velocidad de amortización de los activos, haciendo peligrar las decisiones de inversión que, en los casos de concretarse generan una fuerte presión en la creación de utilidades, sacrificándose su reinversión y capitalización, adelantándose así retornos de capital elevados que crean presiones inflacionarias, constituyéndose esto en una de las principales debilidades de las empresas del sector, considerando que no consiguen el tamaño económico adecuado para competir con empresas extranjeras de carácter global.

Sin embargo es propicio preguntarse cuál es el rol que hoy cumplen nuestras empresas en este contexto globalizado donde, a priori, el protagonismo no es del todo nuestro, atreviéndonos a decir que estamos muy lejos de ser los protagonistas que hubiéramos querido ser.

La privatización debe verse de una manera menos ingenua en donde debe dársele cabida al capital privado local, posibilitando dentro de los acuerdos las cláusulas que permitan y fomenten la asociación con empresas extranjeras para así minimizar que los proyectos de alto impacto, como los previstos por nuestra industria petrolera sean empaquetados haciendo sí que el desarrollo colateral de procesos de construcción de infraestructura sea cedido a empresas de ultramar dejando de esta forma a un lado a la industria local.

Con esto no queremos decir que deben proponerse instrumentos de corte proteccionistas. Simplemente debemos ser menos ortodoxos y, con un sentido más crítico, convertir esta amenaza en una oportunidad, porque de otra forma estaríamos facilitando o incidiendo aun más en el debilitamiento de nuestras empresas locales, que todavía, salvo pocas excepciones, no tienen la madurez para actuar en el ámbito global.

Poseer tamaño económico es una característica muy importante y favorece aquellos consorcios, generalmente extranjeros, que haciendo uso del mismo pueden ejercer una mejor "captura" de empresas estatales en licitación o de importantes contratos de outsourcing, propiciando de esta forma la concentración de capitales, lo que ha generado un proceso de desnacionalización de la economía. En Venezuela, por ejemplo, hay excelentes oportunidades outsourcing que consorcios locales individualmente no pueden aprovechar, sino solo bajo la figura de alianzas.

Las alianzas estratégicas serán mecanismos muy utilizados en el futuro próximo por las industrias de la construcción como medio para obtener rápidamente, el tamaño económico requerido para poder lograr economías de escala y alcance. Sin embargo las alianzas generan concentraciones accionarias y reestructuraciones empresariales, cuya expresión en definitiva concluye en un redimensionamiento organizativo que significa reducción de puestos de trabajo, en

aras de una mayor eficiencia y productividad, convirtiendo al empleo, junto al adiestramiento y a la educación en temas cuya atención no podemos evadir.

Es en este contexto donde nuestras empresas tendrán que competir o compiten y por tanto es imperativa su reconversión la cual tiene que permear a la empresa como un todo, desde los cuadros gerenciales y técnicos hasta los operativos, donde el esfuerzo deberá concentrarse en adiestramiento y educación.

Lo anterior es particularmente importante, si consideramos que, al menos en nuestro caso, la mayoría de las empresas de nuestro sector se caracterizan por ser familiares, cuya resistencia a profesionalizarlas constituye uno de los principales obstáculos para el cambio, mermando de esta forma su capacidad de maniobra para enfrentar ambientes de crecientes rivalidades competitivas.

Cada vez más las empresas están llamadas a participar en el proceso de formación técnica/profesional y por ende en la creación de conocimiento. En nuestro caso donde la escasez de personal calificado, pasa por el poco número de escuelas de formación ad hoc, adiestrar es tan importante como mantener a ese personal en condiciones de seguridad económica estable.

Es un hecho que las riquezas naturales ayudan; pero lo es también que no hacen la diferencia si no son usadas como palanca para impulsar la diversificación económica y por ende la generación de ventajas competitivas. Las ventajas comparativas generadas a partir de la cercanía de recursos naturales o materias primas cada vez tienen menos que ver en la formación de economías competitivas, donde junto con el capital, el conocimiento vendrá a ser la ventaja principal, conjuntamente con una importante infraestructura en comunicaciones y transporte.

Es por ello que creemos que en los próximos años, la inversión en la formación de especialistas y en investigación y desarrollo, será clave para el mantenimiento



de ventajas competitivas. Estrechar fuertes vínculos entre las empresas, universidades y centros de capacitación será impostergable, todo ello en un ambiente de políticas económicas orientadas a fomentar proyectos de infraestructura con el concurso de capitales privados tanto nacionales como extranjeros.

Sin embargo para lograr el cometido es importante generar un ambiente de confianza institucional, a la par de alejar del ámbito regional las perturbaciones económicas para posibilitar esas inversiones que tanta falta le hacen a la industria y a los países que la reciben, con los efectos que todos conocemos tienen este tipo de inversiones, al dinamizar el empleo, generar crecimiento aguas abajo en el resto de la economía y por el hecho de lo perdurable de las obras de infraestructura el impacto económico que ello conlleva en las comunidades que las reciben. Captar estas inversiones y mantenerlas será el gran reto.

No obstante, es frecuente ver como, a pesar de los esfuerzos que se hacen para capturar y mantener las inversiones, estos no se ven compensados proporcionalmente.

Está comprobado que la economía mundial pierde intensidad en su crecimiento económico en la medida que pasa el tiempo. Efectivamente cada década el crecimiento económico es inferior al registrado en la década inmediatamente anterior. No es casualidad que los líderes del mundo se empiecen a hacer preguntas que en síntesis buscan dar respuestas a los graves problemas que la globalización está generando, surgiendo numerosas voces que plantean la revisión de instituciones que, si bien cumplieron un rol fundamental, cristalizado en definitiva por el sistema económico que hemos escogido como "válido" su papel hoy debe ser repensado y actualizado o reinventado creando las instituciones que el próximo futuro económico mundial demandará. Y hago énfasis en lo mundial porque de eso se trata. Nuestras empresas tendrán que emprender sus actividades al cobijo de instituciones que las favorezcan bajo una dimensión de

ética empresarial donde el ser humano sea el ganador. No en balde se está hablando de la generación de un Consejo de Seguridad Económico en las Naciones Unidas, o de las preocupaciones de algunos de los líderes del G7 por procurar una reducción de la deuda a los países de América Latina: el gran mercado, porque Africa, lamentablemente, no existe.

América Latina pasa por un momento de turbulencia económica y financiera, que la está afectando de forma desigual, considerando que sus países se encuentran en diferentes grados de crecimiento económico que coexiste con cuadros de pobreza que afectan a la mayoría de su población, atreviéndonos a decir que este es uno de los capítulos inconclusos cuya atención debemos concentrar a principios del próximo siglo, considerando que las desigualdades sociales se están ensanchando y profundizando. La crisis mundial agrava esta situación, que nos hace, citando una frase de Enrique Iglesias, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, "la víctima y no la causa de los desordenes financieros internacionales".

América Latina cumplió con sus deberes. Ha llevado a cabo reformas liberadoras, ha disminuido la inflación a un dígito en la mayoría de los países, reducido barreras comerciales, reforzado los sistemas financieros y llevó a cabo reformas fiscales. En muchos casos cumplir con esos deberes significó la implantación de ajuste fortísimos. Es por ello que debe evitarse que la crisis alcance la Región y la someta a un rezago que a todas luces es injusto.

Vemos como empresarios que es nuestro deber potenciar nuestras industrias de construcción, procurando su mayor participación; construyendo los ambientes de inversión necesarios con economías cada vez más integradas, como única forma de reducir la vulnerabilidad que padecemos. Amen de ser un excelente antídoto para la pobreza, lograremos estándares de vida más elevados.

El futuro ya no es lo que era antes. El mundo como lo conocemos no será el mismo. Estamos por adentrarnos a guisa de los exploradores del siglo pasado en regiones misteriosas de las cuales solo conocemos el contorno de las mismas. Estamos todavía lejos de conocer el territorio. Ese territorio, que en definitiva no son más que los nuevos mercados en los que incursionaremos, se nos abrirán en la medida que la innovación, nuestro conocimiento y nuestra gerencia, sean capaces de manejar el cambio, dotándonos de aquellos atributos que nos permitan ser en aquellos contextos, unos ganadores.

Muchas Gracias.