

F
RD
0434

INSTITUTO DOMINICANO DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL
(I N D O T E C)

CONFERENCIA SOBRE "LA REESTRUCTURACION INDUSTRIAL
EN LA REPUBLICA DOMINICANA", DICTADA POR EL DR.
MARIO READ VITTINI, SANTO DOMINGO, AGOSTO 1993.

↓
F
RD
0934

Señores:

Me han pedido que hable acerca de la reestructuración industrial.

Tamaño reto para mí.

Soy, quizás, una de las personas menos calificadas para tratar el tema de la reestructuración industrial, puesto que no soy industrial, ni soy economista, ni soy técnico en la materia, ni remotamente experto.

Sin embargo, como se trata de un asunto fundamental para el futuro de la Nación, me atrevo a incursionar en el tema, en vista de la cordial invitación y la reconocida tolerancia de las autoridades de Infotep. Pido sí, generosa comprensión a los distinguidos invitados.

Que entiendan desde el principio, que, por lo anteriormente expresado, mi exposición no va a examinar técnica ni profesionalmente la estructura de la industria nacional, ni va a realizar una vivisección profunda de la misma. No voy a dar cifras ni a mencionar estadísticas específicas de sus operaciones. Me limitaré, simplemente, a efectuar un reconocimiento global, una especie de vuelo sobre el campo, para obtener una visión general, a vista de pájaro, como se dice, del conjunto de las operaciones que constituyen tal estructura y podamos formarnos una idea, a "grosso modo", de los principales problemas que la afectan.

Quizás sea conveniente aproximarse al tema un poco desde lejos, sin prejuicios y despojados de intereses específicos.

No pierdo de vista que, después de la "perestroika" y del "glassnot", la reestructuración y la transparencia han ganado una especie de "sex appeal" político, en lo que algunos podrían ver, más bien, una cuestión de moda. Podría ser así. Pero creo, sinceramente, que cual sea la razón, es indiscutiblemente necesaria una mirada crítica y una revisión serena y objetiva de lo que ocurre con nuestra industria, para determinar qué debemos hacer y qué podemos esperar de ella.

Con estas premisas, mi participación en esta importante cuestión, quizás pueda servir de algo, aunque sea para levantar inquietudes y nuevos cuestionamientos.

Mi condición de profano en materia industrial, justificará los atrevimientos y errores en que, sin dudas, voy a incurrir.

Con la "perestroika", como dije, algunos nos dimos cuenta de que muchas cosas debían ser revisadas y, en función de los resultados de esta revisión, reestructuradas o reconstituidas. La verdad es, que no son pocas las cosas que no andan bien en el Mundo de hoy.

La cuestión fundamental, para mí, fué saber qué hay que revisar primero, para conocer lo que debe ser reestructurado

con prioridad, y cómo, de que manera debe hacerse. Esta revisión me ha indicado la necesidad de recomponer la estructura de la empresa industrial y, con ello me ha conducido a preguntarme, como punto de partida, ¿qué es la estructura de la empresa? Y, en nuestro caso nacional, ¿por qué necesita ser reestructurada la empresa industrial dominicana?

Durante mi experiencia en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), comenzó a plantearse el problema de la reestructuración industrial, con miras a establecer lo que se llaman los préstamos sectoriales.

Oí varios planteamientos y debates, orientados específicamente a considerar el problema desde el punto de vista financiero, porque se trataba de examinar un préstamo sectorial a México -creo que el primero de su clase- para estos fines.

Naturalmente y por fuerza de las circunstancias, se tuvieron que considerar otros aspectos particulares de la estructura industrial mexicana, que no siempre concuerdan con los problemas de la empresa dominicana. Pero hoy, para examinar el comportamiento y las necesidades de la industria de nuestro país, tendríamos que sobrevolar un ámbito más amplio y contemplar muchas circunstancias que afectan, como a nosotros, a la industria de la mayoría de las naciones en

desarrollo. Algunos son vicios locales o desajustes circunstanciales, otros son fallas comunes y, con frecuencia, deficiencias estructurales.

Pero me preguntaba hace un momento: ¿Qué es la estructura de una empresa? Según lo entiendo, la estructura de la empresa, en general, es el conjunto organizado de elementos distintos y de diversa naturaleza a veces en conflicto, conjugados para un fin determinado, que es la producción y mercadeo de algún artículo o servicio. Esta concepción abarca actividades empresariales de muy variada especie.

En el caso de la empresa industrial, las características de su estructura son más concretas, más clasificables. Sus elementos constitutivos son un poco más discernibles. Existe una planta física; se poseen técnicas y experiencias para elaborar uno o varios productos o rendir un servicio; se mantienen fuentes de materia prima; se usan suministradores de maquinarias, equipos y servicios; hay un personal integrado a diversos niveles; el Estado provee un marco legal, que incluye aspectos fiscales, regulaciones administrativas, y, cuando procede, obligaciones arancelarias; posee, fundamentalmente, un mecanismo operacional, de carácter técnico-profesional; un componente financiero, indispensable para sufragar los gastos

operacionales y, sobre todo, un mercado, al que se dirigen los productos, los servicios y la propaganda.

Pero todo este aparato físico-social, está envuelto en un orden conceptual, que está integrado por las ideas esenciales de "qué se quiere", "cómo se quiere", "para qué se quiere".

En este marco conceptual, no puede perderse de vista que la empresa industrial no es una institución de beneficencia; que es un medio, una actividad concebida y organizada para ganar dinero y que en sus operaciones, primará siempre la consideración de la relación "costos-beneficios". Es decir, la búsqueda de la eficiencia, para incrementar la ganancia. Esto no impide, sin embargo, que la empresa cumpla también una función de altísimo contenido social y que, en cierto modo, constituya el índice para medir el desarrollo, el progreso de una comunidad.

La sociedad moderna, es una sociedad industrializada. O sea, una sociedad que ha alcanzado un alto grado de capacidad para transformar las materias primas; que puede servir las necesidades técnicas de la producción; que ha profundizado en la investigación científica y técnica y que puede atender a la más sofisticadas demandas de sus integrantes.

Ello no implica que la sociedad industrializada haya logrado, necesariamente, el equilibrio social, en base a la justicia distributiva y, ni siquiera, en lo referente a la justicia conmutativa. Ella sirve con eficiencia necesidades y deseos, pero no garantiza que cada quien reciba lo que justamente le corresponde. Pero, de un modo o de otro, hace más asequible el medio a la necesidad.

Partiendo de esta idea primaria acerca de los elementos que componen la empresa industrial, parece necesario preguntarse: ¿cuáles de estos elementos no responden adecuadamente a los requerimientos de la industria nacional o le impide cumplir las metas particulares y sociales que le corresponden? ¿Por qué necesita la industria dominicana ser reestructurada? Y, si lo necesita, como resulta evidente, ¿Qué es lo que debe ser reestructurado y para que fin?

Para determinar si la industria nacional necesita ser reestructurada y por qué, hay que remontarse a su origen y desarrollo, haciendo un breve recuento histórico del nacimiento y evolución de la empresa dominicana. De este modo podremos comprender si ha llenado históricamente y llena en la actualidad la doble función a que se destina.

La empresa industrial y el empresario, en el sentido profesional del término, son entidades de factura reciente en República Dominicana.

Aún cuando es innegable que desde los primeros momentos del Descubrimiento y Colonización de América, existieron aquí explotaciones que pueden considerarse industriales, su concepción era radicalmente distinta de lo que hoy se entiende por empresa industrial. En primer lugar, se trataba de actividades monopolísticas de la Corona Española y, por otra parte, operaba sobre la base de trabajo esclavo y no asalariado. En la mayoría de los casos en que existía, la escasa producción privada descansaba sobre la organización artesanal. No había, pues, la idea de la competencia, ni el respeto a los valores humanos del trabajador y, ni siquiera, la consideración de la relación económica de costos-beneficios.

Ellas eran, más bien, empresas estratégicas, dirigidas a una finalidad política, cuyos costos no eran evaluados con criterio económico, porque eran fuente de poder nacional e internacional, y, por ende, protegidas por la fuerzas navales y militares de que disponía la Metrópoli. Nunca se reglamentaron como una actividad lucrativa ni como un derecho de los particulares a la explotación sistemática de los inmensos recursos disponibles.

La empresa en sí, de ese momento, lo fundamental, era la Conquista; y su lucro, sus beneficios, era el botín, el

despojo de los vencidos. El mercado, en este sentido, se trasladó, puede decirse, al campo de batalla.

Después vino un receso, dedicado a los asentamientos de la Colonización, durante el cual se inició el trabajo en las minas, en los ingenios, en los cultivos, y fue un período germinal de más de dos siglos, que desplazó el interés de las explotaciones, a lo largo y a lo ancho de América, en función de sus potencialidades mineras. La minería, la ganadería y la agricultura, fueron, entonces la principal ocupación de colonos y criollos.

Casi todo este panorama, cambia con la Revolución Industrial. Pero no es del caso reseñar los procesos históricos de la Revolución Industrial. Baste decir, que con los descubrimientos científicos y los avances tecnológicos, se produjeron cambios sustanciales en los fines y en la titularidad de la empresa. La empresa pasó a ser una organización para producir cosas, para servir un mercado y ganar dinero. La transformación en el concepto y en la constitución de la empresa, puso en manos de los intereses particulares una tremenda fuerza económico-social, que ha llegado casi a equiparar el poder de los emporios privados, con el del propio Estado Nacional y que ha sido fuente de graves quejas y problemas, de orden social y

político, en las naciones desarrolladas durante los últimos tres siglos.

En nuestros pueblos en vías de desarrollo, las cosas se mantienen todavía, más próximas a la forma tradicional, en la cual, el Estado es totalmente dominante en la actividad económica, como lo es en la política y en la social.

En nuestro país, al conservar la facultad de establecer las regulaciones e imponer la norma, junto al hecho de haber heredado un enorme complejo industrial y operarlo en competencia con el sector privado, el Estado es, con mucho, más que un aliado, un competidor; y hay que tenerlo muy presente y contar siempre con él, o, más específicamente, con el Gobierno.

Aquí, para todo se precisa de la intervención del Estado. Nada se puede hacer sin el permiso, la anuencia, la tolerancia o el concurso del Estado.

Aún cuando este fenómeno nacional y la mentalidad consecuente que ha provocado, vienen de muy atrás, y son producto de la completa dependencia que tuvieron los pobladores locales del poder colonial, así como de la total subordinación a los intereses metropolitanos que prevaleció a lo largo de ese periodo de nuestra historia, este resultado parece insertarse, más bien, en el enunciado fascista, que proclama, como eje y fin de su acción: "todo

político, en las naciones desarrolladas durante los últimos tres siglos.

En nuestros pueblos en vías de desarrollo, las cosas se mantienen todavía, más próximas a la forma tradicional, en la cual, el Estado es totalmente dominante en la actividad económica, como lo es en la política y en la social.

En nuestro país, al conservar la facultad de establecer las regulaciones e imponer la norma, junto al hecho de haber heredado un enorme complejo industrial y operarlo en competencia con el sector privado, el Estado es, con mucho, más que un aliado, un competidor; y hay que tenerlo muy presente y contar siempre con él, o, más específicamente, con el Gobierno.

Aquí, para todo se precisa de la intervención del Estado. Nada se puede hacer sin el permiso, la anuencia, la tolerancia o el concurso del Estado.

Aún cuando este fenómeno nacional y la mentalidad consecuente que ha provocado, vienen de muy atrás, y son producto de la completa dependencia que tuvieron los pobladores locales del poder colonial, así como de la total subordinación a los intereses metropolitanos que prevaleció a lo largo de ese periodo de nuestra historia, este resultado parece insertarse, más bien, en el enunciado fascista, que proclama, como eje y fin de su acción: "todo

por el Estado; todo dentro del Estado; nada fuera del Estado".

Es por esta situación, muy real y muy generalmente sentida en nuestros países americanos y no sólo aquí, que, junto a la reestructuración industrial, se plantea, insistentemente en hispanoamérica, la necesidad de reducir el poder absorbente y distorsionante del Estado, a sus indispensables límites naturales, en la espera socio-económica de la Nación. Pero ese es otro asunto, que no es del caso tratar aquí, ni ahora. Sólo lo mencionaré, de pasada, en relación con la influencia determinante que posee el Estado Dominicano, en la constitución estructural y en las circunstancias coyunturales que afectan a la empresa nacional.

Volvamos, pues, a nuestro propio caso. A lo que ha pasado y pasa aquí, en República Dominicana.

Durante los primeros cincuenta años posteriores al Descubrimiento, en la Isla Hispaniola o de Santo Domingo, floreció una intensa actividad, tanto económica, como política, militar y religiosa. Aquí se desarrollaron, fundamentalmente, todas las operaciones logísticas relacionadas con la preparación de los descubrimientos, conquista, colonización y evangelización de las otras islas y de la Tierra Firme. Con propiedad se le llamó a Santo

Domingo la Atenas del Nuevo Mundo, no sólo por cuanto significó en lo cultural, sino también por el papel determinante que jugó en las tareas concretas de organizar, abastecer y sostener el proceso de conquista y de los asentamientos europeos en América. Hay que suponer la febril actividad que este extraordinario conjunto de situaciones y objetivos provocó en aquellos momentos.

La preparación de las armadas, la recluta y preparación de los soldados, la construcción de buques, la elaboración de armas y armaduras, la reparación y acondicionamiento de equipos, el aprovisionamiento de las flotas, los arneses de las cabalgaduras y toda la parafernalia de aquellas empresas, constituyeron la base para una serie de industrias cónsonas con el desarrollo de la época.

En ese proceso nacieron las primeras herrerías y fundiciones, las talabarterías, las zapaterías, los astilleros, los aserríos, las carpinterías y todas las industrias relacionadas con las operaciones navales y militares que estos objetivos entrañaban.

A su lado, nacieron y prosperaron actividades encaminadas al abastecimiento de la Metropoli y a producir los recursos con los cuales afianzar su poder político internacional, como fueron la minería, los ingenios azucareros, la curtiduría de pieles y la fundición y

elaboración de metales preciosos. Las demás, fueron empresas primarias, como las plantaciones de caña de azúcar, café, cacao y la ganadería, así como el reconocimiento y recolección de especies nuevas, animales y vegetales.

Pero al trasladarse los centros de operaciones a otras áreas, como La Habana, San Juan de Puerto Rico, Cartagena de Indias, Puerto Bello en Panamá y Veracruz, en México, La Hispaniola decayó como punto de partida, organización y abastecimiento de los conquistadores.

A partir de ese momento -que se sitúa en la década comprendida entre 1540 y 1550- nuestra isla entró en un proceso de creciente abandono en el cual la economía se limitó a las actividades de pura subsistencia, a la explotación de conucos y trapiches y al aprovechamiento de los "botados", para la crianza de animales domésticos. Como un simple dato revelador de este grave proceso de regresión, basta señalar que, en 1542, la isla exportó a España 110,000 arrobas de azúcar, en tanto que, en 1607, sólo exportó 4,220 arrobas. Industrias, si puede decirse que existían, eran las microempresas tabaqueras para producir el andullo, los alambiques para destilar el ron y los círculos familiares para la elaboración del casabe. Casi las únicas riquezas apreciables eran la ganadería, los ingenios y los cortes de madera, que sirvieron principalmente para el intercambio con

los contrabandistas ingleses, franceses y holandeses, los cuales suplían los productos elaborados de Europa, en un mercado clandestino que operaba sobre la primitiva base del trueque, tasado en número de pieles curtidas.

El descuido y abandono de España, dedicada a la administración y defensa de su extenso imperio colonial, así como la constante emigración de las familias hacia zonas de mejores posibilidades, los alzamientos de esclavos y la recluta frecuente para las expediciones, despoblaron y, virtualmente, aislaron la colonia, a tal punto, que bien se podría decir que éramos una comunidad de Robinsones, perdidos entre la inmensidad del Atlántico y las cálidas aguas del Caribe, dejados totalmente abandonados a su propia suerte. Quedamos, así, desconectados del Mundo civilizado, salvo por las periódicas incursiones de piratas y aventureros, que hicieron más incierta aún, la vida de sus habitantes, ya sacudida por los frecuentes alzamientos de los esclavos.

En un clima socio económico de estas características, la empresa, si así podía llamarse, era algo minúsculo, insignificante para el mejoramiento de las condiciones de vida. A tal punto llegaron las cosas, que la colonia entera vivió principalmente de "el situado", la cantidad de dinero que anualmente mandaba la Corona Española, para pagar los

salarios de funcionarios y empleados. De este modo, pudo llegar a ser "la empresa" de un Gobernador de la Colonia, unas pequeñas plantaciones de comestibles que poseía en la margen oriental del Río Ozama, por lo cual le endilgaron el sobrenombre de "Don Carlos Conuco".

Pero ya desde la cesión a Francia de la totalidad de la Isla por el Tratado de Basilea, en 1795 y después de la breve ocupación de Toussaint Louverture, en la parte española del Este, bajo la administración de Kerveseau y del General Ferrand, fue impulsada la economía de plantaciones, que tan esplendidos resultados había producido a los franceses en el Saint Domingue francés o Haití y éstas plantaciones comenzaron a tener gran significación junto a las ya existentes de caña de azúcar. El café, el cacao, el jengibre, el sagú y el tabaco, pasaron a ser importantes renglones de exportación y algunas continuaron siendo, hasta nuestros días, artículos tradicionales de nuestro comercio exterior. Aún, sin embargo, la ganadería tenía preminencia para los antiguos pobladores, que mantuvieron la explotación comunitaria de la tierra, pero la propiedad particular en el ganado, bajo el sistema de los terrenos comuneros, que persistió hasta la aplicación de la Ley de Registro de Tierras en este siglo.

El predominio de la ganadería de crianza libre en los terrenos comuneros, impedía el desarrollo de las explotaciones agrícolas, principalmente, por el costo de las cercas y conformó un modo de vida que ha permitido a algunos historiadores calificar a la comunidad dominicana de entonces, como una sociedad de "hateros", o sea, una sociedad dominada por los propietarios de los hatos ganaderos.

Pocos años después de la Independencia, la explotación de la caña de azúcar comenzó a repuntar, a tomar su posición primordial, como al principio de la Colonia y a perfilar sus nuevas características industriales, con la implantación de las centrales azucareras y la instalación de las plantas mecánicas de molienda de caña y producción de azúcar.

Florecieron estas centrales azucareras, como eje de la economía nacional y hasta la ganadería pasó a ser un reglón más de sus operaciones. El cacao, el café y el tabaco, se convirtieron también en artículos de exportación. Pero lo que realmente matizó la vida dominicana de los últimos cien años, fue la actividad ligada a las grandes centrales azucareras. Estas empresas fueron totalmente desarrolladas y pertenecieron en propiedad a capitales extranjeros. También fueron administradas por ciudadanos extranjeros, al lado de los cuales comenzó a aparecer un personal nativo, en

empleos subalternos, que iniciaron la configuración de una primitiva clase empresarial, algunos con una mentalidad un tanto despectiva hacia la capacidad y la condición humana de sus compatriotas y a la calidad del producto nacional. Esta actitud era comprensible, aunque no justificable, en vista del trato, de las condiciones de vida y de la distancia que guardaban los funcionarios extranjeros con el personal dominicano, al que mantuvieron bajo un régimen de auténtico "apharthaid" en los bateyes centrales. Algunos de los nuevos amos o directores de esas y otras empresas que de allí nacieron, copiaron, conservaron y transmitieron, algo de este viejo estilo en sus continuadores.

Al día de hoy, por efecto de la libertad, de las prédicas de la Iglesia Católica y de la lucha de los sindicatos, mucho ha cambiado esta mentalidad; pero en algunos, algo ha quedado, junto a la idea de que todo competidor es un enemigo, al que hay que destruir; que el mercado debe ser reservado sólo para su empresa y que el Estado le debe, exclusivamente a ellos, toda protección y privilegio.

Lo pinto así, en blanco y negro, para destacarlo, pero es claro que esa actitud no es siempre tan directa, sino que tiene matices y modalidades diversas y que se presenta, casi

siempre, bajo la apariencia de una defensa del derecho, la conveniencia, la necesidad de la Nación, en su conjunto.

Esto es penoso admitirlo, pero ha sido así y ha dejado un sedimento negativo, que aún no hemos erradicado totalmente y pienso que es lo primero que debemos reestructurar, que debemos cambiar, en donde exista todavía.

Esos antecedentes históricos, junto con otras experiencias y conocimientos adquiridos, constituyen parte del acervo, de la infraestructura conceptual de algunos empresarios dominicanos.

Producto de un desarrollo histórico con sus raíces inmersas en la pobreza, algunas veces lindando con la indigencia, el dominicano, en general, ha recibido como legado, un temor instintivo, profundo y agudo, a la pobreza y, por ello, también ha heredado una fe, casi religiosa, en el poder de la riqueza para resolver todos los problemas, para elevar el status social y para alcanzar autoridad política y respeto ciudadano. Cuando trabaja y se empeña afanosamente en la creación y desarrollo de un proyecto empresarial, por lo común lo que persigue, es la panacea, es decir, la riqueza y el poder, que le ayuden a librarse de esa angustia atávica.

Afortunadamente la nueva generación empresarial, nacida en muchos casos sin este lastre, ha traído una actitud más

abierta y ajustada a las técnicas recomendables para el manejo profesional de las empresas. Han soplado, sin dudas, aires de modernización, que vienen barriendo los viejos esquemas y las actitudes excluyentes.

Bajo la influencia de los antecedentes brevemente reseñados, podemos ahora, echar la mirada sobre la industria dominicana contemporánea, para saber qué necesita o merece ser reestructurado o reconcebido en ellos, por qué y para qué.

Lo primero que debo considerar es, el para qué, con qué propósito, debe reestructurarse la industria nacional; que debemos perseguir como el mejor o los mejores objetivos nacionales.

Todos reconocemos y creo que nadie podría discutir el hecho histórico de que la verdadera industrialización de la República Dominicana, nace y se desarrolla en los ciclos de Gobierno del Dr. Joaquín Balaguer. Con todas sus virtudes y todos sus defectos, el sistema establecido para la inversión privada encontró en sus administraciones, los elementos necesarios para integrar numerosísimas empresas que han subsistido y progresado a pesar de las pecas e imperfecciones, que parten, más bien, de la interpretación discrecional y caprichosa de algunos funcionarios encargados de su aplicación. Pero con todo esto, es un logro que debe

acreditarse casi íntegramente a la gestión gubernativa del Dr. Balaguer y a un conjunto de intrepidos inversionistas que, con su confianza en el Gobierno, osaron romper las barreras de los muchos impedimentos mentales, legales, históricos y prácticos, que se interponen en el camino de los que asumen la escabrosa tarea de emprender un proyecto industrial.

Afortunadamente, ahí está una considerable pléyade de industrias, que hoy constituyen la infraestructura de una nueva situación socio-económica, para el presente y para el futuro de la República Dominicana.

Que ellas deban ser reexaminadas, reconcebidas y reestructuradas, es natural. Eso pasa en todas partes del mundo y es la razón del progreso constante del ser humano: su capacidad de reconsiderar las situaciones.

Pero ninguna situación puede ser examinada y modificada, si no se conocen y analizan sus raíces históricas y sus antecedentes cercanos. Y la estructura de la empresa industrial, no está exenta de esta consideración.

Hay que recordar siempre, que el proceso de industrialización nacional, se incubó y comenzó a desarrollarse durante la Dictadura y que, desde el punto de vista de Trujillo, constituyó un medio de afianzamiento de su poder político. Para él, tal como lo conocí, todo estaba

concebido y giraba en términos de una finalidad política. La empresa industrial, lo colocó en control del más importante recurso nuevo, sin virtual competencia; lo hizo dueño de un mecanismo que lo convertía en el gran dispensador de empleo y completaba su control del Estado, confundido, para todos los fines prácticos, con la propia estructura de sus empresas particulares. Si había que legitimar una situación, el Estado producía las leyes o reglamentos necesario. Pero también, los equipos, materiales, personal y dineros del Estado, estaban al servicio incondicional de sus operaciones.

Los que allí trabajaron y se formaron, tuvieron la muy fundada creencia de que, para desarrollar y operar empresas, era ineludible contar con la protección directa del Estado. De ahí nacieron las leyes de incentivo industrial, que fueron la excusa legal para la implantación enmascarada de virtuales monopolios privados, contrariando el texto claro y preciso de la Constitución.

Bajo el criterio interesado de "Capacidad instalada", lo mismo que con el famoso artículo 210 de la Constitución de 1944, se "fusilaron" muchos proyectos importantes y necesarios para el desarrollo del país. Con ello, se eliminó el esencial principio de libre y real competencia interna, que es el mecanismo natural que provoca la constante

tendencia al perfeccionamiento de la estructura empresarial, bajo la amenaza de "renovarse o morir".

Este sistema de "incentivos", se convirtió en sistema de privilegios, al integrar las comisiones que aceptaban o rechazaban los mismos, con miembros de las empresas ya existentes o ya influyentes políticamente, convirtiéndolos en juez y parte, con capacidad para destruir a un potencial competidor.

Por ello, entre los factores exógenos, los que operan desde fuera de la empresa, el primero que debe ser modificado es el sistema de incentivos, por el principio de injusticia que ha consagrado. Los incentivos, o son iguales para todos o deben desaparecer. Es contrario al espíritu y a la letra de nuestra Constitución, que establece la libertad de empresa y prohíbe los monopolios, cualquier discriminación, por pequeña que sea, en el régimen legal de las operaciones económicas.

Con esta posición que sostengo, deseo que quede claro que, en forma alguna, sustento los planteamientos del neoliberalismo, que pretende hacer "tábula rasa", entre todas las empresas, nacionales y extranjeras, porque nuestras empresas, que han eludido la competencia interna, no están preparadas para sobrevivir, confrontadas con grandes emporios extranjeros que, además de su enorme poder

económico, han operado y operarán con criterios de eficiencia, ausentes o minimizados en una economía protegida.

Si creo que, como en casi todas partes, la economía nacional requiere ciertas barreras, que la protejan de una confrontación desigual y, en sus condiciones actuales, mortal por necesidad. Malas o buenas, nuestras industrias tienen que ser conservadas, aún cuando busquemos mejorarlas, para reducir, en la mayor medida posible, el grado de dependencia de los productos externos. Como dijo Martí: "Nuestro vino es agrio, pero es nuestro vino."

Es lo primero y lo principal de que disponemos y a que podemos recurrir, para atender necesidades fundamentales y requerimientos estratégicos nacionales.

Desde luego, también creo que, dentro de nuestras fronteras, sí debe existir un grado de igualdad, lo más auténtico y parejo posible, para que una seria y leal competencia impulse las transformaciones internas que deben producirse en nuestras industrias.

He ahí otro aspecto conceptual, que debe tenerse muy presente en toda reforma estructural de la empresa dominicana: la equidad legal y práctica del sistema.

Otro factor externo importante en la vida de una empresa, es el financiero. Aún cuando algunas empresas

pueden autofinanciarse, esto no es lo común ni es la regla más conveniente. Por lo general, las empresas tienen que contar y cuentan, con recursos financieros procedentes de otras instituciones, nacionales e internacionales: los bancos y las agencias financieras.

La banca dominicana ha adoptado medidas y procedimientos que, con mucha frecuencia, hacen incosteables la realización de los proyectos o inviables las operaciones de la empresa. Las comisiones, el monto de las garantías y el nivel de los intereses, así como la tasa y la inestabilidad de la prima del dolar, hacen inasequible o insoportable la obtención de un crédito bancario. ¡Con cuanta frecuencia, cuando se termina el Proyecto, el préstamo se ha mas que duplicado en su cuantía o los intereses se ha tragado el capital y los potenciales beneficios!

Así mismo, los plazos de pago, son frecuentemente muy limitados y no ofrecen posibilidades de desarrollo a los proyectos, que son ejecutados sumariamente por los bancos o instituciones acreedoras, echando en olvido que su mayor patrimonio son los clientes a los que permiten o ayudan a ganar solvencia y, con ellos, a cumplir sus compromisos, como es, posiblemente, la intención y el interés de todos.

Cabe pues, en la consideración del entorno financiero de la empresa dominicana, que también los banqueros entren en un proceso de revisión, que les permita operar con los límites de garantía y beneficios, que justamente les corresponde.

Pero el entorno empresarial que vengo reseñando, no estaría equilibrado si no consideramos los problemas del transporte.

En la República Dominicana, el problema tiene dos vertientes elementales: el nacional y el internacional.

En el transporte nacional no existe un sistema generalizado de medios confiables y suficientes, para apoyar el desenvolvimiento de las operaciones industriales y comerciales. Sé que hay una importante red de buenas carreteras y que hay empresas dedicadas específicamente al transporte de carga y de pasajeros. Pero esto no es suficiente.

El desarrollo empresarial demanda un sistema de transporte barato y capaz de movilizar grandes volúmenes. En transporte terrestre, estas características sólo pueden ofrecerlos los ferrocarriles.

Sé que muchos pensarán que la instalación de un sistema ferroviario es muy costoso y que existen grandes dificultades físicas en el terreno para dominar la

topografía. Contrariamente a esta creencia, existen empresas dispuestas a establecerlos a sus propias expensas y a recuperar la inversión en una operación conjunta en el Estado, en periodos de tiempo razonables.

Así mismo, en el país existen vías en operación, cuyas características permiten acondicionarlos y empalmarlos para un servicio general, además de que en otras partes, como lo que fue la vía del ferrocarril Sánchez-Puerto Plata, se conserva el balastrado, o sea, el afirmado original que puede servir de base a las nuevas instalaciones ferroviarias y que sólo requieren una conexión de apenas 32 kilómetros, con las redes que servirían a las regiones Este y Sur de la República. El Gobierno Francés, según tengo entendido, ha realizado gratuitamente un estudio de posibilidades para este proyecto.

Otro aspecto que algunos objetan, es la frecuencia y el costo de renovación de las traviesas de madera. Pero ese es ya un problema superado en la mayoría de los países con redes ferroviarias modernas. Se han diseñado y puesto en servicio traviesas de hormigón que, aparte la estabilidad que proporciona en el desplazamiento de los trenes, tienen una durabilidad garantizada de entre 60 a 100 años.

Esta posibilidad debe ser sopesada si, junto con la reestructuración de la empresa, se considera mejorar el

entorno en que se desenvuelve, que condiciona y, a veces, determina, la viabilidad y la competitividad, en un mundo de alta concurrencia, como es el de nuestro tiempo.

El transporte internacional, en su fase área, es limitado en el espacio disponible y no puede absorber grandes volúmenes; también es limitado en los destinos geográficos y demasiado costoso para usarlo como servicio regular, salvo en productos que requieren rápida movilización y resisten los altos costos del sistema.

En su fase marítima, el país dejó de poseer una flota mercante oficial y, aparte algunas navieras privadas, de destino y capacidad especializados, se depende de navieros extranjeros, que están sujetos a regulaciones ajenas a nuestros intereses y, en algunos casos, nos sacan de los mercados internacionales, con sus precios y condiciones, de por el costo de los fletes, el manejo de la carga o la confiabilidad en el cumplimiento regular de los compromisos contraídos con clientes de ultramar.

Finalmente, en este aspecto del entorno, existe un factor que es externo e interno a la vez, al considerar el funcionamiento de la empresa; este es el problema de la energía, fundamentalmente, el de la energía eléctrica.

No tengo que hacer ningún esfuerzo para demostrar la incidencia de la energía eléctrica, en las posibilidades de

operación y desarrollo de la totalidad de las empresas industriales. Todo se mueve, todo funciona, todo depende, en la civilización contemporánea, de las fuentes generales de energía eléctrica. Individualizar la generación eléctrica que requiere una empresa, aumenta considerablemente sus costos de instalación; y su operación y mantenimiento, son una carga que sólo las grandes empresas pueden soportar y con muchas dificultades.

Si queremos, efectivamente, modernizar el sistema industrial dominicano, hay que proceder, en el más breve término posible, a promover la instalación de las centrales termoeléctricas e hidroeléctricas, suficientes, no sólo para responder a las demanda no satisfecha, detectada al día de hoy, sino también, para atender a la que, un afianzamiento de las condiciones de estabilidad político-social van a potenciar en el futuro. Y esta afirmación, me trae al entorno general del país, como condición de la vida empresarial y del atractivo que puede o no representar para la inversión nacional y extranjera, punto de arranque y sustento de todo proceso de desarrollo.

Creo que la existencia de la paz política y la estabilidad social y la confianza de que realmente existen y pueden sostenerse, constituyen, primariamente, el fundamento psicosociológico necesario para atraer la inversión propia y

la extranjera, además de los factores humanos, y aparte de los elementos materiales que constituyan el objeto de la empresa.

Nuestro país, ha tenido, en este aspecto, una imagen difusa, ambivalente. A veces parece definitivamente encauzado, otras, aparecen o se crean dudas acerca de la estabilidad de sus instituciones o sobre la regularidad o imparcialidad de su aplicación práctica. Pasados más de treinta años de un casi ininterrumpido proceso de elecciones libres, después de la inestabilidad política, a lo que más teme el inversionista, de lo que más se queja y a lo que más huye, es a un país en donde las reglas no sean claras y las normas se interpretan y aplican con discrecionalidad y discriminación.

Estos temores, dibujan un retrato nítido de lo que pasa casi constantemente en nuestro país, no sólo bajo este Gobierno, sino bajo todos los que han sido desde que tengo uso de razón.

Si esto no se cambia, si esa actitud no se modifica, sólo podrán invertir y desarrollar empresas, los que cuenten con el soporte y protección privilegiada del Gobierno de turno y vendrá, nadamás, la inversión extranjera de los aventureros, propiciadores del soborno y la corrupción. Ratifico, con ésto, que el principal problema que confronta

la industria nacional, es, sin dudas, el entorno legal, administrativo y político en que le ha tocado nacer y desenvolverse.

Pero, con esto, creo que es tiempo de pasar a los problemas de la estructura interna de la industria nacional.

La ingerencia directa del Estado en la concesión de privilegios, disimulados como medidas de incentivo y las altas barreras aduanales, destinadas, junto con el propósito de incrementar los ingresos del Gobierno, a sobreproteger la producción ineficiente de las empresas oficiales y la de productores en muchos casos incompetentes, produjeron una profunda distorsión en el establecimiento y desarrollo de muchas empresas nacionales.

Con frecuencia se instalaron importando equipos obsoletos, usados y reconstruidos o no, pero ya ineficientes y superados tecnológicamente, que sólo justificaban su empleo bajo una protección excesiva, que encarecía el costo de la vida y estimulaba y justificaba el contrabando.

Si se quiere comenzar un proceso efectivo de modernización de la industria dominicana, hay que exigir una actualización de los equipos y maquinarias y proporcionar a los empresarios los recursos financieros necesarios para su adquisición, en condiciones y plazos concebidos para que

puedan efectuar el pago del principal y accesorios con el fruto normal de su empresa.

Estos recursos pueden ser nacionales, extranjeros o de los organismos financieros multilaterales. Lo importante es que permitan a los usuarios desenvolverse con holgura y sin presiones extemporáneas. Y que los beneficiarios estén en disposición de transferir la parte que corresponde a los consumidores, en los precios razonables de los productos, bajo estas consideraciones inspiradas en la necesidad de un orden económico y social justo y equitativo.

Los recursos, también, deben ser suficientes para la adquisición de tecnología avanzada, porque ella constituye la fuerza impulsiva de una producción adecuada y de una reducción de costos, que permite servir mejores productos a más bajo precio a los consumidores.

De hecho, he definido, concretamente, la eficiencia: producir más y mejor, al menor costo.

Esta cuestión de la eficiencia, entraña también el problema de depender de tecnología importada o tecnología local. Y aquí aparece una de las fallas principales de nuestro sistema: la falta de un proceso de investigación científica y tecnológica, tanto al nivel particular de las empresas, como a nivel oficial, del Estado.

Sé que hay laboratorios y procesos de investigación. Aquí tenemos en INDOTEC un magnífico ejemplo de lo mejor que existe en el país, pero los otros que hay son, por lo general, muy pobres en equipos y materiales y limitados en sus recursos humanos y financieros.

Ello significa un creciente retraso, que tiene que ser superado. Hay que patrocinar y sustentar la investigación y deben obtenerse recursos, al más bajo costo y, si es posible, donativos de entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para impulsar un profundo y acelerado proceso de investigación científica y de tecnología industrial, para suplir innúmeras necesidades locales y abrirse un espacio suficiente en los mercados internacionales, en base a calidad, precio, regularidad y confiabilidad de suministro.

Para esta tarea, hay que contar con el factor humano que interviene en todo proceso productivo. Hay que preparar el personal para las tareas específicas que le corresponden en cada empresa. Cuando el trabajador no está calificado, no puede cumplir a cabalidad su parte del proceso y la empresa padece y el trabajador termina por perder su empleo. Es una secuencia natural e ineludible.

El desarrollo y crecimiento de las empresas industriales van a demandar, cada vez más, personal entrenado y con conocimientos especiales, para el desempeño de tareas cada vez más complejas. Ello demanda una gran ampliación del sistema de educación técnico-profesional que rinde este Instituto y, para ello, caemos siempre en el punto focal: se necesita dinero, mucho dinero. Pero este propósito lo justifica y lo devolverá con creces a la nación entera.

Hay, así, que buscarlo donde sea y creo que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puede ser una fuente insustituible de recursos, pues tiene un fondo especial para proveer este tipo de préstamos, con algunas partes no reembolsables, en condiciones e intereses excepcionalmente blandos y plazos muy largos -hasta 40 años- para su pago, denominado "Fondo de operaciones Especiales". Sugiero explorar las posibilidades de realizar un estudio de un proyecto, que califique para estos recursos.

En este plano referente al factor humano, parece necesario contemplar el problema de las relaciones obrero-patronales, que aún cuando, al día de hoy, están bastante estabilizadas, se contemplan todavía como una relación de conflicto y no, como debe ser, como una concurrencia productiva, para un fin común y en beneficio de todos.

* Una nación, sin grandes conflictos obrero-patronales, es, en muchos sentidos, una especie de paraíso de la inversión. No aspiro a tanto, pero sí a que seamos un país respetable y laboralmente confiable para nacionales y extranjeros.

De hecho, uno de los objetivos que se buscan con la reestructuración industrial, es procurar empleo al mayor número posible de personas en edad laboral. Aprovechar al máximo la fuerza de trabajo de la sociedad. Se persigue lo que se ha denominado "el pleno empleo".

Personalmente, prefiero que se focalice la "plena ocupación". El término "pleno empleo" tiene una connotación que parece sugerir una relación de dependencia, de subordinación, que no encaja en el gusto ni en la intención de mucha gente, que prefiere una actividad independiente.

Por ello, una reforma, una reestructuración industrial, tiene que tener una concepción más amplia y contemplar el apoyo especial a la pequeña y a la mediana empresa, para que se constituyan en la base sólida, en la infraestructura general de una economía sana y firmemente asentada en las condiciones naturales y sociales del país y en el entusiasmo y la confianza que despierta la posibilidad de abrirse paso con el propio esfuerzo, en una comunidad económicamente

plural y jurídicamente abierta y libre para la iniciativa privada de todos y cada uno.

Hay que crear mecanismos de consulta y apoyo para los empresarios neófitos, que requieren se les oriente en ese enmarañado mundo de las finanzas, de la técnica y del mercado, que no son fáciles, pero que constituyen un reto superable, a la voluntad esforzada de quienes están dispuestos a luchar por el progreso de él, de su familia y de su país.

En todo este proceso de concebir y poner en práctica un programa de reestructuración industrial, hay una presencia y una participación recurrente del Estado.

En nuestro país, más que en la mayoría de los países hispanoamericanos, el Estado ha sido sobredimensionado y se ha extendido sobre áreas del dominio privado y, puede decirse, hasta de la intimidad de las personas. Con mucho menos que esto, en casi toda latinoamérica se está planteando, como algo esencial, la reforma del Estado.

Por su determinante presencia y acción, es una tarea que debe ser contemplada y asumida, si se quiere que una reforma en la estructura de la industria surta efecto. Sin embargo, todo ese poder en exceso del Estado, puede ser destinado, mientras tanto, a crear unas condiciones que faciliten el desarrollo y la generalización de la pequeña y

la mediana empresa y de los centros artesanales, que proporcionen ocupación lucrativa e independencia económica a una clase muy numerosa de nuestra sociedad.

Y después, tratemos de hacer válidos y operantes los postulados de la democracia Cristiana en relación con el papel del Estado: "El Estado no debe hacer, todo lo que la iniciativa privada, sola, puede hacer". "El Estado debe hacer, con la iniciativa privada, todo lo que la iniciativa privada, sola, no puede hacer" y, "El Estado debe hacer, solo, todo lo que la iniciativa privada no puede hacer".

En esencia, lo que busca la reestructuración Industrial es modernizar y hacer más eficientes, las empresas que ya son eficientes; hacer eficientes las que no lo son; hacer que nazcan y se desarrollen nuevas empresas, en condiciones para que también prosperen, se consoliden y crezcan las pequeñas y medianas empresas.

Con ello, se busca que sean servidas adecuadamente las necesidades de los nacionales; que se produzcan artículos para la exportación, de modo que se disponga de los recursos para adquirir cuanto no podamos producir para satisfacer nuestras necesidades.

Lograr todo esto, es afirmar nuestra vocación de nación independiente y asegurar el futuro de nuestros hijos y de los hijos de nuestros hijos.

Esta es una tarea común, sea uno empresario o no lo sea. En ella todos tenemos una tarea. Pero al Estado corresponde el mayor peso, tanto por la responsabilidad que le corresponde como administrador del Bien Común, como por el papel casi totalitario que ha asumido en la vida nacional. Que vea su acción no como una razón para reclamar la parte del león, sino como una responsabilidad para asumir la función del elefante, que recibe más peso, porque tiene mayor capacidad de carga. El Estado tendrá que realizar esfuerzos más amplios y más determinantes e, incluso, establecer procedimientos que limiten su propia ingerencia, en beneficio de la normalidad, que así, de simple como suena, es la condición fundamental del desarrollo.

Y que recuerden, quienes dirijan el Estado, ahora o en el futuro, la regla de oro para el desenvolvimiento de cualquier país, para pautar la acción del Estado y que se expresa en la sentencia popular: "Mucho ayuda, el que no estorba".

Gracias

Dr. Mario Read Vitini.

1993