

ORLANDO DOVAT, fundador de Zonamerica

“UNOS TEORIZAN Y OTROS SOMOS PRÁCTICOS”

Nuestro llamado solicitando la entrevista fue respondido por una secretaria una semana después y nos convocaron en su oficina de Jacksonville a las once de la mañana. El reciclaje del viejo edificio es fantástico y las obras de arte que nuestro anfitrión ha ido coleccionando son el punto fuerte de la decoración de los enormes salones de altos techos. Allí, charlamos durante largo rato con el creador de esta pequeña comunidad llamada Zonamerica.

>> Por Alfredo García / Fotos Rodrigo López

ENTREVISTA

¿Cómo empieza su relación con las zonas francas?

Trabajando en el laboratorio Boehringer había hecho muchos amigos alemanes y cuando vuelvo a Montevideo me llaman de Roemmers. En ese momento, ese laboratorio estaba haciendo un cambio notable y querían plantearse una organización internacional. Me gustó mucho el desafío porque el señor Roemmers había contratado a un alemán como CEO y a otro como gerente de marketing y me dicen que les puedo resultar de ayuda. Ahí empecé a viajar a Paraguay, Chile, Perú, España, Panamá y aplicar mucho de las cosas que había hecho. Hasta ahí de zona franca no sabía nada, pero veo el tema en Panamá y me llama la atención.

Entonces me planteo ¿por qué no hacer una zona franca en Uruguay? Me pongo a estudiar el tema: veo que desde 1923 y 1948, hay dos zonas francas bastante atrasadas. Formo una empresa que se llamaba Costa Oriental en Colonia, empezamos a trabajar y a tratar de convencer a Roemmers como primer cliente de que trabajara con nosotros en Colonia. Me di cuenta que era un desastre, era imposible, porque la ley no servía, las normativas eran un problema. Ya nos acercábamos a 1985, cuando se produce el cambio del gobierno militar al gobierno de Sanginetti. Allí empezamos a ver con Ricardo Zerbino y Luis Mosca, a quienes me acerco, que había algo interesante para hacer. Empezamos a trabajar en la ley para que se apruebe en 1987.

Se aprueba a medianoche, redactando un artículo escrito a último momento.

Es cierto. Exactamente. Me llaman a las 22 horas, y me dicen que hay acuerdo pero que no sea privada sino pública. Nosotros hicimos un artículo y se aprobó a tapas cerradas. Yo pensaba que lo iba a leer alguien, no lo leyó nadie. Gonzalo Aguirre hizo un discurso ese día en el Senado diciendo que la ley era un disparate, pero la votó igual. Así se escribió la historia, allá por 1989, recién se aprueba el decreto reglamentario, y nosotros viendo que no había ninguna iniciativa, decidimos intentar algo. Yo siempre les digo a los muchachos cuando vienen acá y buscan hablar con un "emprendedor", les digo: "en 1990 yo tenía 45 años, quiere decir que se puede cuando se tiene interés y se quiere arrancar con algo". Alguien que no era empresario, se puede hacer porque se tiene ganas, yo arranqué con 45 años, y en 20 años se puede hacer mucho.

Veintiún años ya.

Trescientas empresas y ocho mil empleados.

¿Cuál es el mix entre industria y servicios?

Ninguna, todo es logística y servicio. Industria prácticamente no hay. Botnia es industria y es zona franca, hay una imprenta en Nueva Palmira que es muy buena y es industria. Pero en nuestro caso, es el tipo de zona franca que hace difícil mezclar industria con servicio. Estamos cuidando la florcita, el césped, estamos poniendo un lugar agradable bastante urbano, no podemos en el medio meter una fábrica. Tampoco es fácil el mix con la logística, ver enormes camiones, pero es muy limpia y dado el tipo de zona franca que es, muy cuidada, y por ende no es barata. Los operadores en logística son operadores de productos de electrónica, farmacéutica, productos caros con movimientos de unidades pequeñas. Se hacen también

actividades de complementación, que se puede decir industria, que es el etiquetado, clasificación, pero no hay una transformación del bien.

¿Qué marcas mundiales?

En general marcas muy buenas. Tenemos varias plataformas de negocios, por ejemplo la industria financiera. En la actividad financiera hay una cantidad de bancos de primer nivel: Citibank, Bank of America, Merrill Lynch, Scotiabank. Después en lo que hace a software manejamos el caso de Tata, luego empresas grandes uruguayas como Larrobla y Asociados, y Artech. En el área de los servicios compartidos, unidades especializadas dentro de una multinacional, por ejemplo, el Departamento de Compras de toda la multinacional, y desde aquí distribuyen, eso son los servicios compartidos. De estos servicios el más importante y llamativo es el caso de Finning, que es Caterpillar, hace acá la facturación y cobranza, tiene stocks en diferentes partes de América, pero la centralización administrativa se hace todo desde Zonamerica. En materia farmacéutica está en construcción una planta interesante, que si bien no es industrial es de logística, pero es una planta, porque el tamaño lo amerita, de Merck Serono. O sea, se está manejando compañías de volumen, donde Zonamerica tiene y se ha logrado que tenga una marca y una presentación, donde las compañías internacionales ya saben qué es Zonamerica.

¿Qué ofrece Zonamérica que no ofrece otras zonas francas de la región?

Ofrece imagen, ofrece la escalabilidad y flexibilidad. Escalabilidad porque va creciendo dentro de zona y va encontrando que se puede adaptar permanentemente. Flexibilidad porque si cambian de un lado a otro, si se mudan, se ajustan a las necesidades.

El caso de Merck, fue creciendo desde la firma Serono, en varias etapas, hasta lo que es hoy Merck Serono, pero a su vez, Merck tiene divisiones internacionales mucho más importantes, en Alemania y otras partes del mundo, y nosotros estamos conversando con la compañía para tomar otro tipo de actividad. Ese es el punto, el 70% del crecimiento que tiene Zonamérica viene de las propias empresas instaladas, y un 30% es el esfuerzo que hacemos permanentemente para crecer. La diferencia que hay en esta actividad, que se parece en cierta manera a la actividad inmobiliaria, es que como que cada cliente va creciendo y a su vez viene el nuevo, pero el de abajo no se mueve, entonces a lo largo de 20 años, nosotros vamos sumando, porque generalmente son clientes muy estables, raramente se va un cliente de Zonamérica. Las empresas en general ven en Zonamerica una muy buena base tecnológica. Ahora estoy leyendo el libro de Steve Jobs y veía una cosa muy interesante, y me afilio totalmente porque siempre he actuado de esa forma, no hay que creer tanto en el mercado, sino que hay que generar mercado, que es distinto.

El caso de Merck, fue creciendo desde la firma Serono, en varias etapas, hasta lo que es hoy Merck Serono, pero a su vez, Merck tiene divisiones internacionales mucho más importantes, en Alemania y otras partes del mundo, y nosotros estamos conversando con la compañía para tomar otro tipo de actividad. Ese es el punto, el 70% del crecimiento que tiene Zonamérica viene de las propias empresas instaladas, y un 30% es el esfuerzo que hacemos permanentemente para crecer. La diferencia que hay en esta actividad, que se parece en cierta manera a la actividad inmobiliaria, es que como que cada cliente va creciendo y a su vez viene el nuevo, pero el de abajo no se mueve, entonces a lo largo de 20 años, nosotros vamos sumando, porque generalmente son clientes muy estables, raramente se va un cliente de Zonamérica. Las empresas en general ven en Zonamerica una muy buena base tecnológica. Ahora estoy leyendo el libro de Steve Jobs y veía una cosa muy interesante, y me afilio totalmente porque siempre he actuado de esa forma, no hay que creer tanto en el mercado, sino que hay que generar mercado, que es distinto.

¿Cómo se hace?

Tengo que generar atractivos, y parecerme cada vez más a una empresa del mundo desarrollado y cuando vean se vean reflejados en ese lugar y no se encuentran con la Latinoamérica decrepita, peligrosa, sucia. Eso es lo que estamos haciendo permanentemente. ¿Qué salió de nuevo en tecnología? ¿Por qué no lo hacemos? Bueno, hay que tirarse



Hace poco iba a China, estaba en Shangai, me paro en algún lugar y digo "si quiero poner una empresa acá, ¿dónde voy?" Es lo que se plantea el tipo que tiene que instalar una empresa en el mundo. Bueno, aquí en Zonamerica, la empresa tiene todo resuelto, y se encuentra familiarizada con ese ambiente. Esa es la cuestión.

al agua. Cuando nos integramos al NAP de las Américas (Network Access Point o Punto de acceso a redes) todos decían que no era posible pagar el ancho de banda, de mínimo que pedía el NAP, porque eran 45 mil dólares por mes y no teníamos mercado. Es un montón de plata, firmamos el contrato y gracias a ese desafío, hoy tenemos el doble de banda del original. Es la única manera. Esa fue la filosofía de Zonamerica, siempre el riesgo, medido, razonable, viendo el comportamiento de las empresas en el exterior. Entonces, cuando llega una empresa del exterior se sorprende de Zonamerica. Porque plantean, ¿hay personal? Tenemos una base de datos donde se puede clasificar en función de las necesidades, se pueden hacer llamados. No somos una agencia de empleo pero sí hay una bolsa de trabajo.

Tengo entendido que hay más de ocho mil currículos.

Sabe más que yo, en algún momento lo sabía, sé que hay miles, y además, estamos actualizando continuamente. Por otro lado, le resolvemos el problema de la instalación, el edificio, si lo quie-

re nuevo, sino, un edificio existente. La instalación interna también se la resolvemos.

Hace poco iba a China, estaba en Shangai, me paro en algún lugar y digo "si quiero poner una empresa acá, ¿dónde voy?" Es lo que se plantea el tipo que tiene que instalar una empresa en el mundo. Voy a Perú, Lima, muy lindo, se está desarrollando, hablamos todos español, pero cómo hago para instalarle y poner mi empresa. ¿Cómo hago las relaciones? ¿Cómo me van a ver? Bueno, aquí en Zonamerica, la empresa tiene todo resuelto, y se encuentra familiarizada con ese ambiente. Esa es la cuestión.

¿En qué se diferencia con la competencia?

No quiero hablar de la competencia pero con la competencia ciudadana que se ha instalado, hay diferencias y diferencias, y le puede servir a mucha gente y complementa la oferta, me parece que no está tan mal el tema de que seamos competencia.

¿No se opuso a su instalación?

Cuando estaba en contra es porque siempre he sido contrario a violar las normas y las leyes, y más de una vez he dicho que me van a encontrar en el medio siempre que se toca una ley, porque el ministro de turno las violenta y las interpreta cuando no es el espíritu de la ley. Por eso me encontraron en contra del World Trade Center y de la Aguada Park.

Yo no voy a estar en contra del Parque de la Ciencia, al contrario, lo he defendido porque me parece una barbaridad las condiciones que le pusieron, que no puede competir en esas condiciones. Ahora, ese cliente que viene a Zonamerica, no es el que va a una de esas zonas francas, no es el mismo. Yo estaba en la Aguada y veía pasar un tren de 1940 a dos kilómetros por hora, con ruido, es otra fotografía, por más que al lado esté la torre de Antel, es otra foto. WTC tiene otra fotografía más aceptable, pero tiene el problema del tránsito terrible. Cuando ellos hacen la propaganda de la localización, yo digo localización con tiempo. Llego rápido pero luego estoy media hora dando vueltas para encontrar un lugar. Nosotros da-

mos estacionamiento gratuito, porque no podemos hacer menos que eso. Zonamerica ofrece un espíritu, un ambiente, una imagen, y el personal. Nosotros dividimos en dos partes, pensar en la empresa y pensar en el personal. Son dos cosas distintas. Hay una gerencia para la empresa y otra para el personal.

Para el personal lo primero que tuvimos que resolver fue el problema del tránsito. Logramos que viniera un D1 hasta acá y fuera de calidad. Hubo que arreglar un lío enorme porque son varias compañías que forman una línea, están todas las empresas y cooperativas, protestamos de vez en cuando porque no son puntuales, porque hay otros problemas pero funciona. Por otro lado, se hizo un excelente trabajo por parte del Ministerio de Transporte mejorando las rutas 101 y 102. Después vino el tema del anillo perimetral que era otra necesidad.

¿Cuál es el sueldo promedio de los ocho mil empleados?

No puedo saberlo, diría que tiene necesariamente que ser un poco más alto

por la distancia, por el tipo de empresa. En Zonamerica es todo muy formal, ahí no encontrarán informalidad ninguna. Los que menos ganan posiblemente sea la gente de call-centers. Se paga bien, hay funcionarios que hablan inglés, francés, deben pagar más, pero creo que en general la oferta de una empresa de Zonamerica pidiendo personal es atendida claramente por el mercado y es prestigioso para un chico trabajar en Zonamerica. Más, hay una cantidad de movimiento de personal, que lo hay, y quieren quedarse y buscan otras empresas de Zonamerica.

Ustedes apuntan a seguir creciendo.

Sí no apuntáramos no podríamos vivir. Una empresa vende mercadería, nosotros generamos ingresos de alquileres e ingresos de servicios. Las empresas se caracterizan lógicamente por mirar año a año sus balances y ver si aumentaron las ventas, etc. ¿Cómo podemos aumentar nosotros si no aumentamos los metros? Nuestro elemento de medición son los metros. Entonces, metros multiplicado por alquileres, servicios por metro cuadrado, cuántos servicios

ORLANDO DOVAT

se vendieron, todo es por metro. Siempre apuntamos al crecimiento. ¿Cuál ha sido el problema? No hay que olvidarse del origen, es una empresa netamente uruguaya, si bien tiene un socio belga, nosotros no hemos querido que él tome la mayoría, con lo cual siempre se hizo con endeudamiento. Toda esta empresa, durante 20 años ha sido deuda, deuda, deuda, pago, pago intereses, y somos los mejores clientes de los bancos, hace 20 años que le pedimos prestado y nunca dejamos de pagar un préstamo. Entonces, firmamos un contrato, eso lo llevamos al banco, es a 7, 8, 9 años, y así nos presta, y ve si ese contrato tiene garantías, si lo tiene, recibimos el préstamo, con ese dinero hacemos un nuevo edificio y así vamos haciendo una bicicleta que podría fallar el día que venga una crisis internacional, se vacía todo y se van. De acuerdo, pero ¿qué pasa? Están todos los contratos garantizados. Si un tipo que tiene un contrato a cinco años y se va al tercer año, tiene que pagar los otros dos años. Entonces, se van pagando. El alquiler es el colchón, los servicios es la parte superior que genera la diferencia, este es el negocio.

¿Cuántos metros cuadrados de construcción?

Ciento treinta mil metros cuadrados hoy, pero se está construyendo mucho más. Se está construyendo el Celebra que son diez mil metros más, un nuevo edificio farmacéutico un edificio, para otra compañía financiera se está iniciando otro, en total son como 16 mil metros cuadrados más.

¿Esa proyección de crecer un 50% es solamente acá o incluye el proyecto de Punta del Este?

El proyecto de Punta del Este está separado y va lento. Es un proyecto. Cuando hablo de crecimiento sobre una base de ciento cuarenta mil metros cuadrados, uno agrega un 10% y son catorce mil metros cuadrados.

Actualmente estamos con el freno que es el endeudamiento, el mundo como está, y de acuerdo a la miniatura que somos, puede haber crisis, pero las empresas siguen creciendo y estas empresas son sanas, no han sufrido la crisis. Las empresas que están en Zonamerica siguen creciendo porque son empresas de servicios, el sector servicio siempre tiene otro comportamiento distinto al de los bienes. Y por otro lado, la región se ha desarrollado bien y la logística ha tenido una excelente demanda, lo que hace que las perspectivas del sector sean muy buenas. Buenas para los que manejan contenedores, son buenas para el puerto, para la competencia nuestra, Colonia no da a vasto, Nueva Palmira tampoco. También decimos que el dólar en algún momento tiene que levantar, es nuestro mayor drama. Nosotros somos exportadores, con costos en pesos e ingresos en dólares, somos el típico exportador, y el dólar va en caída hace varios años, tenemos que mejorar la productividad obligatoriamente. Ese es el desafío que todo el tiempo nos va generando que los márgenes sean cada vez más chicos.

¿Notan un clima hostil con respecto a las zonas francas?

Menos. En Uruguay menos que antes. Había un gran preconceito con las zonas francas. Nosotros llegamos a cambiar el nombre Zonafranca Montevideo por Zonamerica, hicimos un enorme esfuerzo publicitario por cambiar, que se sintieran los uruguayos orgullosos de que sus hijos podían ir a trabajar a una

ENTREVISTA

empresa internacional a pocos kilómetros, que los hijos no emigraran, todo eso fue parte de una campaña que creo fue buena. Además a las empresas, a los clientes, no les gusta mucho estar en una zona franca, entonces, hay que generar el ambiente en un sentido positivo. Nosotros hicimos otra campaña "Zonamerica el parque" y todo en verde, la naturaleza, siempre tratando de que los sentimientos y la imagen vaya por encima como poniéndola en un nivel ideal.

Pero tienen adversarios porque Castillos los criticó en el congreso del PIT, para no hablar del tema de Jacksonville.

Este es todo un tema complicado. ¿Por qué dicen que no? Preguntan si es ideológico, y mucha gente se lo plantea, porque en este momento está más complicado todavía. Ayer estaba citado a una comisión de la Junta de Montevideo, el director de planificación el arquitecto Urruzola y el principal opositor que tiene este proyecto. Hace pocos días lo entrevistó Lussich en Cierre de Jornada, y no tiene argumentos, lo que se dice argumentos técnicos, ninguno, incluso tiene contradicciones.

Ayer, que estaba citado no fue. Hubo también una anécdota de Martín Pintos, cuando fue a hacerle una entrevista a Urruzola, en Caras y Caretas, le fue a pedir información y le respondió que no tenía tiempo para perder en cosas menores. No quiere enfrentar argumentos.

Ahora, ¿es un tema ideológico y no se quiere decir? Yo tuve una reunión con la Intendencia donde se me comunicó el no. Urruzola no estaba, y creí que se me iba a comunicar el sí. Yo iba creyendo que íbamos a negociar porque la cosa iba avanzando, no pensé que fuera un no definitivo.

Entonces, no reaccioné mal pero dije una cantidad de ideas que tengo alrededor que los principales perjudicados van a ser la gente de Villa García y de Villa Don Bosco, dos villas que están muy sumidas en la pobreza y sin posibilidades ninguna y cuáles eran las posibilidades que tenía y les da la Intendencia como alternativa a eso. Y no se vio nada.

Entonces desarrollé lo que digo siempre, nosotros les vamos a dar primero: saneamiento, y en segundo lugar empleo, porque eso generará empleo. Una de las críticas que hace Urruzola es que será empleo doméstico y empleo de jardinería, "empleo al fin" digo yo, y además, empleo de oficios, porque la tercera oferta es una escuela de artes y oficios como la que tenía Don Bosco, que es tradicional. Seguir acá con una escuela para ir metiendo a todos los muchachos jóvenes, que tantos problemas tenemos con los liceos, la falta de estudio, que vengan a un lugar de oficios donde se enseñará construcción, carpintería, electricidad, una UTU pero local, del barrio, que la pudiéramos hacer entre todos. No interesó la oferta.

La oposición es a tener un barrio cerrado.

En el 2004 era cerrado, por eso estuvimos once años de discusión y todos hacemos evolución. El proyecto de hoy no tiene nada que ver con el proyecto anterior.

En segundo lugar es un proyecto que abarca a todos los niveles sociales, por supuesto, digo de niveles sociales que pueden pagar, ir al nivel de empleado, esto no es asistencialismo. Se pensó en un barrio que alrededor del casco, haya

edificios de tres pisos o cuatro pisos, con apartamentos de uno o dos dormitorios para parejas jóvenes. Luego, ir al barrio de casas pegadas más tipo Pocitos de antes, casas pequeñas en círculos alrededor. Luego, si ir a lo lejos con casas con jardín. Son 100 hectáreas, da para hacer una política de desarrollo de diferentes niveles. Nosotros poco a poco íbamos llegando y cuando nos hacían una crítica volvíamos con una solución. Entonces, ¿por qué se dijo que no?

Cuando expliqué lo de Villa García y Vila Don Bosco y los beneficios que iba a dar, me contestaron una frase que me dejó pensando, que no lo iban a dar porque no es asistencialista.

Con este método, es el método que tiene el empresario que maneja capital, y que saca a la gente con trabajo, y ese trabajo viene del capital. Y no se quiere por ideología. Si en este país fuera así y lo llevamos a un extremo del todo, sacamos de la pobreza a todo el mundo y no se precisa más ciertos sectores del FA, porque no todo el FA opina así. Hay ciertas personas, bastante cerradas mentalmente que opinan de esa forma. Entonces, fue por eso que dijeron no, da para pensar y pensar con mucha preocupación.

¿Qué posibilidades de futuro tiene este proyecto?

Estamos peleándola, siguen cometiendo errores, ya no se presenta el arquitecto Urruzola, no dan explicaciones. Por otro lado, los ediles de todos los sectores, se dan cuenta que no es tan malo, porque a raíz de poner esto en exhibición, ven que no es tan malo sino bastante bueno. Y nos dicen: "qué barbaridad, por qué les dicen que no, no estamos de acuerdo con este no". ¿Qué va a terminar pasando? No sé, pero nosotros vamos a seguir en la lucha para llevarlo adelante.

¿Cuántas viviendas?

No hablamos de muchas, es un pueblito de cuatro mil personas, no es una cosa enorme. Entre las dos villas hay treinta mil personas hoy, creciendo. O sea, lo que va a crecer, cuatro mil personas en el plazo de 10-15 años, demora en hacerse este proyecto, ellos van a crecer más que esos miles, o sea, no me van a decir que es un problema.

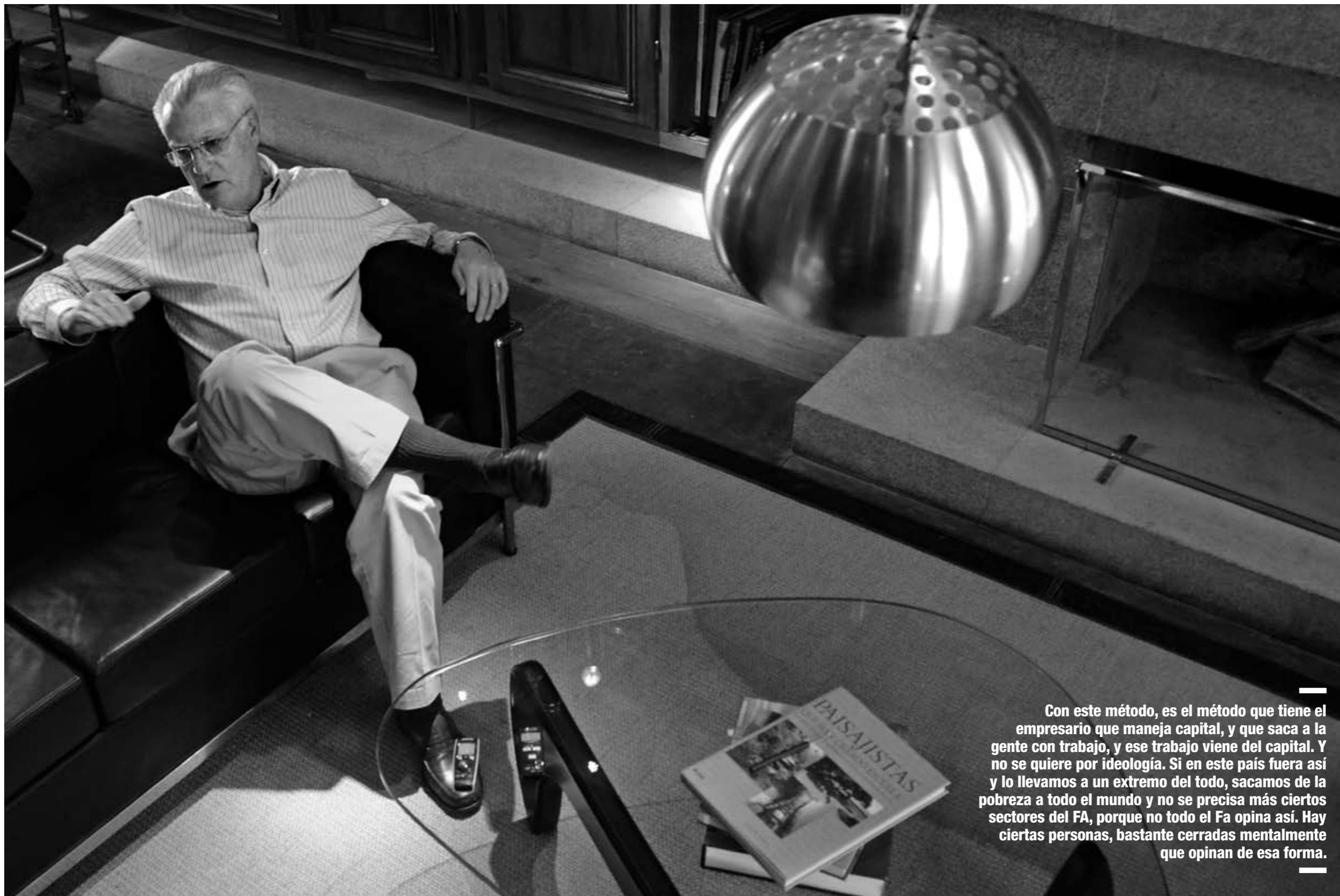
El tema de la ruralidad no lo toqué, porque eso es una excusa política, porque primero que no es rural, la ruralidad tiene que venir de una realidad. La nueva ley de ordenamiento territorial del 2008 estableció 3 categorías: urbana, suburbana y rural. Y es muy simple la ley. Se está discutiendo ahora mismo, el nuevo Plan de Ordenamiento Territorial (POT) municipal y tiene que adaptarse a la ley, a todos los sectores los tienen que llevar a una coherencia con la ley, y nosotros vamos a ser suburbanos. Ahora, puede llegar a ser que seamos suburbanos no residenciales, pero vamos a ser suburbanos.

O sea que por ahora no.

Nada es para siempre, y en política me nos. Mire la ley de Caducidad, no, no, no, no, y el que insiste...

¿Cómo se define ideológicamente?

Un liberal de pensamiento, en el sentido de que no me ato a ningún pensamiento ortodoxo. Es muy difícil auto-definirse, porque siempre te sirve una parte pero no el todo. A mí me interesa mucho el desarrollo humano, esta es una empresa que nunca hizo distribución de utilidades, lo que busco no es



Con este método, es el método que tiene el empresario que maneja capital, y que saca a la gente con trabajo, y ese trabajo viene del capital. Y no se quiere por ideología. Si en este país fuera así y lo llevamos a un extremo del todo, sacamos de la pobreza a todo el mundo y no se precisa más ciertos sectores del FA, porque no todo el FA opina así. Hay ciertas personas, bastante cerradas mentalmente que opinan de esa forma.

el beneficio o la riqueza personal, busco un mejor destino para el Uruguay, lo siento así y por eso estas cosas que estoy haciendo. Mucha gente no lo entiende, creo que Zonamerica genera círculos concéntricos de influencia sobre la sociedad.

Unos teorizan y otros somos prácticos, unos teorizan escribiendo libros, yo no sé seguramente escribir una teoría sobre la sociedad perfecta, pero sí la voy construyendo.

No soy político, y soy un empresario que mira el tema con deseos de darle a la sociedad uruguaya un mejor estándar y ver y rescatar, sin perder el uruguayismo, rescatar del exterior y traer lo mejor para acá. Eso quiere decir que soy una mezcla de mecenas y ...

¿Monje salesiano? ¿Ha perdido mucha plata?

También, he invertido en cosas que sabía no tenían retorno. Recuperar esta plaza o hacer que esto sea lindo, no lo paga el alquiler del restorán ni la librería que se instala ahora, no va a pagar eso. Eso lo tiene que pagar un negocio central que está rindiendo, del cual ex-

traigo una parte y hago otras cosas que son en beneficio de la sociedad, en la medida que se puede, no se puede ser inconciente y dar más y fundir la empresa que genera los fondos, pero es una manera en pequeño sobre cómo se debería manejar el Estado, cómo se debería manejar un municipio, una intendencia.

Se llama gestión.

Exactamente. Es por ahí que están los sueños. Hoy día tengo a mi hijo en Los Angeles, yo lo impulsé a que conozca el mundo, está en la University Southern California, es una universidad que ahora hace un master en "real state", quiero que venga a ayudarme a compartir el sueño y que él lo continúe.

¿Por qué hacer una zona franca en Punta del Este?

Porque veo que el error, el enfoque, el encare que tiene Punta del Este no es empresarial, y hay que darle justificación para nueve meses del año y hay una población en Maldonado que puede, perfectamente, y además un atrac-

tivo internacional sobre lo que es Punta del Este, que va a ser atractivo para bancos, compañías internacionales, y Punta del Este va a competir con nosotros.

¿Y por qué me voy a Colombia? Estamos haciendo todo para llegar a Cali, porque Cali tiene 16 universidades, es una ciudad ordenada, limpia, con un transporte extraordinario, es más grande que Montevideo, y hay necesidad de trabajo, hay mucha juventud, la gente se va a Bogotá a buscar trabajo pero querían quedarse allí. Hay enormes oportunidades para call-centers, para desarrollo de actividades de media y todo lo que se puede llegar a hacer allí, y ¿por qué allá? Uruguay tiene un gran problema, no tiene gente. Vemos que estamos perdiendo parte de un mercado y estamos vinculados, porque el tema es que uno va enganchando y se va vinculando, y hay demanda y oportunidades, pero en Uruguay no se pueden aprovechar, hay que llevarlos a otro lado.

Los colombianos vieron este proyecto, empezó oficialmente por el gobierno colombiano que mandaba, a lo que

supuestamente es Uruguay XXI por export de Colombia, y tuvimos una muy buena discusión, decían que Colombia necesitaba una zona franca como Zonamérica, allá no hay de servicios, son casi todas industriales y muchas muy empresariales. Esto va a ser distinto. Tuvimos un tironeo fuerte y conseguimos un muy buen socio, de Cali, y estamos trabajando. En estos momentos estamos en los trámites de autorización.

¿También como Zonamérica?

Sí, la marca la mantenemos, y las características.

¿Cómo es un día normal de Dovat?

Me levanto a las 7 de la mañana, vivo en Carrasco, en la calle Miami. Nueve y media llego acá. Tengo un personal trainer que va a casa y hago un poco de gimnasia. Chequear mails me lleva mucho tiempo, tenía una rutina distinta, me tuve que adaptar a no ser el gerente de Zonamerica, lo que hace que tenga muchas reuniones con el gerente general, con el directorio, con proveedores, potenciales clientes. Los días son todos distintos. La mitad del año paso

en el exterior. Viajar se lo recomiendo a todos, a veces uno se pasa de viajes, pero es imprescindible en este país viajar. Lo que me atrae, cuando estoy en el exterior, tratar de insertarme leyendo



PERFIL

Nació en 1945, estudió en la escuela Francia, en el Liceo Suárez, y el preparatorio lo realizó en el colegio Seminario. En 1967 entró a la Universidad, se graduó como contador en 1976, no estudió ningún curso de postgrado. Vivió tres años en México trabajando para el laboratorio Boehringer Ingelheim. Está casado, tiene dos hijos: una arquitecta y un ingeniero. Tiene dos nietos y el tercero en camino. Es de los abuelos dedicados, todas las tardes sale de la oficina y pasa por su casa para jugar con ellos. Le gusta leer, jugaba al tenis, le gustan los autos. Tiene una Ford T. Es hincha de Wanderers.

ORLANDO DOVAT

el diario, viendo la televisión, y entendiendo esa sociedad por un rato, pero entender dónde estoy, qué pasa, cuáles son los problemas de allí, el deporte, la noticia, una serie de cosas donde uno aprende un montón.

¿Religión?

Católico practicante.

¿Miembro del Opus?

No. En un momento tuve un acercamiento con el Opus, encontré en ellos una buena solución, fundamentalmente el tema de la santidad en el trabajo. Me sentí muy identificado, porque me pareció que el mensaje del Opus, es un mensaje que dice que el hombre ordinario puede llegar a ser santo, sobre la base de su trabajo diario, cosa que me pareció bastante más normal que el sacerdocio de la Iglesia tradicional. Me pareció que era una manera de decir "podés hacer el bien trabajando, hacer el bien a la sociedad". ¿Ser perfecto?, todos queremos ser lo mejor posible, si somos sanos, pero hay gente que no trata de ser lo mejor posible...

Me llamó mucho la atención el mensaje del trabajo, y escribí un par de trabajos que me pidió la gente del Opus, que aparecieron en unas publicaciones. Antes, había mandado a mis hijos en la primaria a Los Pilaes y a Monte VI, dos colegios muy buenos, de buena formación, que me vinculó como padre. Yo no digo que pertenezco al Opus Dei, para nada, tengo amigos, y a veces en algún acontecimiento importante de ellos me invitan y voy.

¿Cómo ve al gobierno?

Desordenado, sin ningún objetivo, donde se pelea por cosas que luego no tienen una práctica, no están ordenados, ni orientados. A Economía le va muy bien, pero manejan equilibrios, manejar un Estado es otra cosa.

Hay que manejar el crecimiento, la visión sobre a dónde quiero llevar el país, nadie sabe. Somos del MERCOSUR, no somos del MERCOSUR, somos del mundo, estamos a la deriva. El otro día veo que se hace una integración de Chile con Japón, Colombia, un nuevo grupo de integración internacional sobre Asia, ¿Uruguay está enterado? ¿Golpeó la puerta? ¿No sabe que tiene que hacer integración, que si no le anda con Brasil y Argentina tiene que abrir otros lugares? Uruguay es un país internacional por naturaleza, no tenemos mercado interno, es una pequeña empresa que tiene que navegar en el mundo, y no sé cómo no hay un mensaje. Los partidos opositores están perdidos. El Parti-

ENTREVISTA

do Nacional, es partido pero no tiene candidato. El Partido Colorado tiene candidato pero no tiene partido, y el FA no es un partido, es cualquier cosa, un "canyengue". Entonces, no hay quien mande y quien ordene, no hay filosofías, no hay líneas de pensamiento ordenados. No digo que Pedro Bordaberry no tenga su idea, pero ¿existe atrás de él una línea ordenada de pensamiento de todo el partido Colorado? ¿Cuál es el pensamiento de Larrañaga respecto a lo que digo, qué país considera, cómo ve el país? Tenemos que mejorar la educación, de acuerdo, pero ¿para qué y hacia dónde? Ese es el gran problema y va más allá del gobierno, es un problema de Uruguay.

¿Hay proyecto país?

Falta proyecto país, cada vez nos falta más, estamos más perdidos.

Sin embargo la economía funciona.

Exacto, funciona, somos un corcho y capaz que es bueno. Va para un lado, va para el otro, siempre flota, entonces vamos a seguir como corcho. Pero no estamos haciendo lo que nosotros queremos, ¿está todo el mundo feliz porque estamos haciendo nuestro proyecto país?

¿Qué Uruguay quería? Porque llegan inversiones a rolete.

Sí, pero también se están yendo. También este tema de la transparencia influye, tengo un gerente general que está en este momento en la reunión anual de la asociación de bancos, y ahí aparecieron muchos bancos advirtiéndole que les están retirando los fondos en Uruguay, cosa muy peligrosa y de mucho cuidado.

Por eso hablo del tema internacional más que del nacional, todavía, porque somos muy dependientes. En este momento, ¿qué podemos hacer? Por eso la reacción que hubo por las declaraciones de Sarkozy, no es una anécdota, es un tema muy serio, porque las compañías internacionales basan sus inversiones en función de determinadas cosas. A su vez, ahora, nos van a obligar a ser transparentes, es una contradicción. Alguien tiene que ordenar esas fichas, no es mi trabajo y no me las he puesto a ordenar, pero entiendo que hay que ordenarlas. Hay que ser transparente en un proceso de transparencia, pero decidir ¿después qué? Si lo que vendíamos era opacidad y ahora tenemos que ser transparentes, tenemos que saber que tenemos que cambiar de producto. Entonces, ¿cuál es el producto que vamos a vender? Vamos a vender casas en Punta del Este a los argentinos diciendo de quién es? ¿Cuál es nuestro negocio?

¿Su definición de negocio cuál es?

Obvio que Uruguay no es un negocio, pienso que es más parecido a Chile, Chile ha hecho acuerdos con todo el mundo y va desarrollando su propio destino, piensan con un poco de visión a 15, 20, 30 años, eso es lo que quiero. Un país en competencia y moderno, que haya tecnología, mejora en la educación, que haya familia.

¿No nos estamos insertando?

Nos están insertando de la manera que quieren, por eso es un corcho. ¿Quién no está insertando? ¿Almagro? ¿Quién toma las decisiones de la inserción? ¿El MEF? Y reitero que los respeto porque son muy profesionales, es el ministerio más profesional que hay en el país, pero no es el responsable de la inserción internacional del país, ellos

Los partidos opositores están perdidos. El Partido Nacional, es partido pero no tiene candidato. El Partido Colorado tiene candidato pero no tiene partido, y el FA no es un partido, es cualquier cosa, un "canyengue". Entonces, no hay quien mande y quien ordene, no hay filosofías, no hay líneas de pensamiento ordenados.



determinan los instrumentos para que se pueda hacer, pero alguien tiene que pilotarlo y usar esos instrumentos. Es una opinión personal. A las cámaras empresariales, hoy no las veo activas, no sé si están bastante afectadas por la fuerza que tomaron los gremios, es todo un problema que tiene el Uruguay, pero las cámaras no están nada activas, no los veo imponiendo, no veo una visión clara, no tienen que estar en contra de... y no construir hacia determinado lado. Acá nos hace falta visión de construcción.

Otegui tiene la visión bastante clara.

Pero la cámara de la construcción, con todo el respeto que le tengo a Otegui, construye en función de cómo vaya el resto de la economía. Él tiene que resolver los problemas para que su parte funcione, pero no es la cámara de la construcción la que dice hacia dónde va un país. Es la cámara de Industria y la de Comercio, son las cámaras que orientan a una masa enorme, que orienta hacia dónde van y dice que de acuerdo con tal industria podemos ir para allá o para allá, y que esté en contacto permanente con el ministro de Industria, con Economía, con cada uno de los ministros. Yo no sé dónde estamos, pero para algún lado tenemos que ir.

¿No pertenece a ninguna cámara?

Estoy en la cámara de Zonas francas, soy vicepresidente, fui vicepresidente de la Cámara de Comercio, en la Cámara de Industria nunca actué. Estoy en la cámara Uruguay-EUA.

El tema del Estado y su lentitud sigue siendo un tema.

Muy lento. El Estado...

Y la corporación de funcionarios pesa.

Esa corporación solo piensa en su propia defensa. El objetivo lo tienen claro, sin fisuras, no le toques algo porque te cortan la mano, no se puede tocar nada y es sagrado para la sociedad uruguaya. No sé cuánto va a durar eso, porque sigue creciendo el Estado y todo el mundo quiere ser funcionario público.

¿Es optimista?

Sí, soy sumamente optimista. Reacción contra las cosas mal hechas, la falta de visión de las cosas, me molesta. Soy optimista proactivo, cuando tengo una dificultad la tengo que resolver. Por eso cuando me dicen un "no", no lo acepto. Me pueden decir un no pero me tienen que dar las razones y convencerme.

¿Es optimista a pesar de que el "canyengue" del Frente va a tener un período más de gobierno?

No han aprendido a gobernar, una parte aprendió a gobernar, y la otra no, pero como la que está gobernando en



Si, soy sumamente optimista. Reacciono contra las cosas mal hechas, la falta de visión de las cosas, me molesta. Soy optimista proactivo, cuando tengo una dificultad la tengo que resolver. Por eso cuando me dicen un "no", no lo acepto. Me pueden decir un no pero me tienen que dar las razones y convencerme.

este momento es toda la parte que no sabe gobernar, entonces...

Juzgando los resultados, tan mal a usted no le está yendo.

Le vuelvo a decir, si pudiera pensar nada más que en el negocio donde estoy, podría ser que estuviera realizado, pero yo no me conformo, mi trabajo es un medio para poder orientar, más bien hacia el país, hacia la resolución de los problemas de la sociedad, eso me afecta de alguna manera. Si cada uno solo se va a medir por cómo le fue en el sueldo de fin de mes y tiene que estar contento o descontento, no funciona. El medio lo influye a uno.

Se ve su pasión por el arte.

Sí. Siempre tuve sensibilidad por la pintura, la escultura. Acá en Zonamerica y Jacksonville se ve un poco la parte estética, eso me importa mucho. Descubrimos a Dinetto cuando arreglamos la iglesia.

¿Se siente orgulloso de Zonamerica?

La preocupación surge cuando ya las cosas no son de uno, esto tiene vida propia, ya es una ciudad. Es una creación pero ya anda sola. Ahora los gerentes toman las decisiones yo ya no puedo estar en los detalles, es muy grande. Yo me metía hasta en el riego, estaba metido en todo, era controlable como una chacra, ahora es imposible. Son todos equipos profesionales en todas las áreas y se va perdiendo lo cercano, de volcar lo que es uno en la propia empresa. Pero creo que le dimos nuestra impronta.

¿Sigue siendo el socio mayoritario?

Sí.

¿Aprendió a delegar?

Me costaba muchísimo, hice varios intentos con varios gerentes y me les metía en todo. Por eso me vine para acá, porque ya no me creían. Me instale acá y durante los primeros seis meses no pise Zonamerica para que no me viera el personal.

No es fácil tener un jefe que se mete en todo.

Lo que pasa es que era uno de esos jefes que estuvieron en la trinchera y tienen que ser generales, no es fácil despegarse de todo eso.

¿Por qué Parque de la Ciencia no se instala acá?

Parque de la Ciencia nace como un acuerdo con Zonamerica, porque nosotros no somos vendedores de tierra. Ellos, para hacer una planta tenían que tener la propiedad y ponían una serie de condiciones, en los que ya la empresa estaba muy desarrollada y yo no se las podía dar. Entonces, se termina que la empresa Megafarma cambió la política, la gente, eso hizo que hubiera una distancia, quisieron hacer otra zona franca, fueron por ese camino. Se sintieron con fuerza de que podían hacerlo, una cosa es construir y otra manejarla, pero sabrán ellos.

¿Se encontró con Mujica alguna vez?

Nunca tuve mucho trato con él, estubo acá antes de ser presidente y lo vi alguna otra vez. No he pedido reuniones con él, no he visto que haya elementos ni conflictos que me justificaran reunirme con él. Lo escucho y lo leo como todos los ciudadanos. ◀◀

TEATRO (DE ACCESO) UNIVERSAL



>> por Leonardo Flaminia

Los primeros contactos con las aventuras de Juan el Zorro vienen de lecturas de una maestra de escuela pública, que un día a la semana leía a sus alumnos adaptaciones, seguramente, de Paco Espínola. Ese universo de picaresca criolla creado a partir de las "personalidades de animales antropomorfizadas" resultaba particularmente sugestivo e imaginativo para niños, que recreaban cada uno a su manera esas historias en las que el zorro astuto doblegaba la fuerza del tigre.

Sobre el Don Juan el Zorro de Espínola decía Carlos Maggi: "Se diría que son como gauchos que no llegan a ser gauchos –se creen- y por eso causan gracia; es la historia de unos bichitos de Dios que, contados así, se hacen criaturas de Dios a imagen y semejanza de las personas; pero como, pese a todo, nunca dejan de ser el Aperiá, el Tigre, el Zorro, el Cuervo, el Chanco o la Mulita, todo con ellos está permitido y todo se puede creer, aunque uno no tenga ante sí más que los relámpagos de una figuración imaginaria que avisa, a cada paso, que es pura figuración [...] Está ocurriendo, eso que cuenta, aunque no haya una línea, un suceso, un giro del habla de cualquiera de estos seres que repita el mundo cotidiano; por eso los puntos de un esquema son unidos por quien los ve y los bamboleos de la distorsión son compensados y naturalizados por quien los percibe. Por eso esta obra flagrantemente literaria, luminosamente artificial, impone al lector, sin que él lo note, el trabajo de rearmarla y darle el soplo vital con su propio aliento". Desde la propia experiencia, o aceptando las palabras de Maggi, parece natural que Teatro Para Todos haya elegido Entre Gallos y Mediasnoches para bajarlo desde una perspectiva en la que se anula la visión. La obra original es de Mercedes Rein y Jorge Curi, pero los personajes son las mismas creaciones populares que tan hábilmente Paco Espínola inmortalizara en su Don Juan el Zorro. Y esos personajes, que en este caso se agrupan alrededor del gallinero-prostituto El Chantecler, esos bichitos de Dios, vuelven a convertirse en criaturas de Dios a imagen y semejanza de las personas al decir de Maggi, pero a partir de la imaginación de cada



espectador, particularmente estimulada en este caso. Uno puede tender a hacer especial hincapié en que este espectáculo está protagonizado, en parte, por actores ciegos, pero lo más interesante en realidad es notar como la manera de contar la historia de este grupo potencia el hecho, subrayado por Maggi sobre los cuentos de Espínola, de que la historia impone al lector (al espectador en nuestro caso) "el trabajo de rearmarla y darle el soplo vital con su propio aliento". Porque no sé si importa tanto quiénes hacen la obra, sino cómo la hacen. O sea, desde un punto de vista terapéutico es interesante el trabajo de Cereceda con el grupo de actores con problemas de visión, pero no sé si resulta justo ver la obra pensando en eso, no es justo ni para

el público ni para los propios creadores del espectáculo. Desde que se entra a la sala del Centro Cultural Simón Bolívar donde se representa la obra la intención es anular el sentido de la visión, y desde allí construir el espectáculo. Uno entra a un mundo distinto, en donde se "ve" no desde la visión sino desde los sonidos y los olores. Viento y olor a yuyo, sonidos de golpes y voces impostadas, cierto relajado "quilombero" y acentos "bayanos" se traducen en la imaginación de cada espectador, que por ende "verá" espectáculos quizá bastante distintos. La participación activa es esencial, en realidad esto lo solemos subrayar siempre, y

en eso la obra, sin proponérselo quizá, llega a los lugares más "vanguardistas" de las búsquedas teatrales contemporáneas. Porque le cambia absolutamente la perspectiva desde donde "ver" al público, y esto lo hace activar su imaginación. Por todo esto es recomendable ver la obra, para recrear en nuestra imaginación esa: "antigua fábula que enfrenta la fuerza con la astucia, representadas en este caso por el tigre y el zorro" como se dice desde el comunicado de prensa, y ver como rearmaremos cada uno esa acción que "se desarrolla alrededor del gallinero-prostituto El Chantecler, cuyas "pollas" son regenteadas por Coca, que llo-

ra su viudez. El tigre-comisario pretende apoderarse del mismo, mientras el Zorro, apelando a sus artimañas, intenta evitarlo. Otros animales: el loro, el apereá, el ñandú, el chacal, entre otros, se incorporan al litigio, conformando con sus características humanizadas distintos aspectos del conjunto social." ◀◀

Entre Gallos y Mediasnoches. Autores: Mercedes Rein y Jorge Curi. Dirección: Miguel Cereceda. Elenco: Giselle Rodríguez, Luis Gallo, Luis Jaurarena, Wendy Alvernas, Verónica Linardi, Yamile Abud, Mauricio Delfino y Glicina Medina, con la participación especial de Beatriz Massons.

PATRIA GRANDE O COLONIA
La economía uruguaya frente a la crisis global

José A. Rocca

2ª EDICIÓN ACTUALIZADA



Una crisis tremenda golpea puntos clave del funcionamiento económico capitalista. Los esquemas teóricos son desacreditados por los hechos. La historia reciente de América Latina y Uruguay exhibe al desnudo los amargos frutos de las recetas del Consenso de Washington, aplicadas sin misericordia al sur del Río Bravo. La primacía del "dios mercado" y la sumisión a los grandes capitales no ofrecen alternativas a los pueblos del sur. La defensa del petróleo, los minerales, la biodiversidad y el agua exige decisiones. El presente libro pretende aportar a la discusión necesaria en torno a los posibles caminos de Uruguay frente a los nuevos escenarios. Desde la perspectiva histórica y haciendo un contrapunto entre la realidad latinoamericana y la uruguaya, el texto plantea una clara definición por el rumbo que están construyendo los pueblos.

lettraenie@adinet.com.uy

Letraeñe
EDICIONES