



Álvaro Sáenz
El empresario debe

involucrarse

El director de empresa debe participar en el correcto funcionamiento de su país a todos los niveles, señala un hombre de negocios que está dejando huella en Costa Rica.

REDACCIÓN ISTMO

La participación de Álvaro Sáenz Saborío en la representación empresarial de Costa Rica se remonta a su actividad en la Cámara Nacional de Agricultura. Presidente de Agrotico, proveedora de productos y servicios para la industria agrícola, ha desempeñado cargos en la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP) últimamente. En noviembre pasado fue electo presidente de

esta cúpula empresarial, y tiene varios planes para reactivar la economía «tica». En su opinión, el empresario debe prepararse intelectualmente para poder participar activa, pero también acertadamente, en los aspectos político y social de su país.

Al ser electo presidente de la UCCAEP, comentó que las principales iniciativas que impulsaría serían fortalecer la unión y promover una agenda para la reactivación económica. Esto fue antes de la pandemia, ¿qué progresos ha realizado y qué cambios se hicieron en la agenda?

Ciertamente tomé las riendas en noviembre, pero ya había sido vicepresidente durante año y medio y había tenido el mismo cargo en 2014, de modo que conozco bastante bien la cúpula empresarial del país.

En 2018 me tocó liderar la Comisión Fiscal para encabezar un equipo de apoyo al gobierno entrante. Queríamos una política que nos alejara del precipicio fiscal, el cual hubiera causado inmensa incertidumbre, fuerte inflación y por tanto gran desempleo y posiblemente el rompimiento de la cadena de valor. Logramos pasar por el Congreso de la República una ley que limitaba casi a cero el crecimiento de los gastos del Estado y al mismo tiempo ampliaba la base tributaria del país. Se universalizó el IVA y las ganancias de capital sobre utilidades reales.

Después vino la crisis. Se convocó al Congreso de la Empresa Privada, en donde las cámaras que forman la unión, alrededor de 50, se agruparon en nueve sectores estratégicos. Se quería una agenda para la activación económica. Cuando comenzó la COVID, tuvimos que posponerla. La Unión de Cámaras formó un grupo con siete economistas de prestigio. Con permiso del presidente, hicieron dos documentos con objeto de ofrecer insumos para la reactivación económica. Son varios puntos: macroeconomía, mercados internacionales -35% del PIB de Costa Rica es comercio internacional, incluyendo el turismo- y la productividad local.

Elaboramos dos documentos sobre la COVID, uno desde el punto de vista empresarial y otro sobre coexistir con el virus. Muchos políticos no entendieron que esta crisis sanitaria iba a derivar en una crisis económica, la cual va a estar reportando



Álvaro Sáenz Saborío, presidente de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP).

el sector turístico está detenido, como una fábrica que se quedó sin materia prima. El turismo interno no es suficiente para sostener la infraestructura que tenemos.

en una crisis social y va a tener un fuerte impacto político. Hicimos ese documento para coexistir con el virus mientras tenemos las intervenciones farmacológicas que nos permitan volver a la normalidad. Estamos haciendo un documento de medidas urgentes para los sectores más dañados, que son turismo, restaurantes y comercio.

Dado que la actividad turística es un eje estratégico de Costa Rica, ¿cómo va la recuperación de este sector y cuál es el papel del empresario para que esto suceda?

El papel del empresario ha sido pedir al gobierno y al sistema bancario nacional varias medidas. Una es posponer tres meses los pagos de obligaciones crediticias contraídas, para dar oxígeno a estas actividades y posponer también las cargas sociales. Pasamos al Congreso una ley para poder suspender total o parcialmente los contratos de trabajo, por tanto, el trabajador se puede quedar sin sueldo pero no sin empleo. No es algo que se quiera, pero es mejor que nada.

Nuestro sector turístico representa 8% por ciento del PIB, con 220,000 empleos directos de una población económicamente activa de 1.7 millones. Es importante, y más por el encadenamiento productivo que causa. El sector turístico está detenido, como una fábrica que se quedó sin materia prima. El turismo interno no es suficiente para sostener la infraestructura que tenemos. ¿Cuándo se va a poder viajar? Cuando haya *testing* masivo, oportuno y rápido. Ya hay máquinas en Costa Rica para análisis PCR, que determinan la existencia del virus en 45 minutos. Si se puede testear a la gente en ese tiempo, se puede hacer antes de ponerla en un avión.

Hemos tenido una ventaja comparativa importante. El manejo pandémico ha sido muy bueno en este país. La gente quiere saber qué estamos haciendo bien. Tenemos un sistema de seguridad universal muy amplio y viejo; entonces es muy fuerte. La política de contención ha sido muy exitosa y nos ha generado tres ventajas competitivas:

- a. Inversión extranjera directa, que se está yendo de países muy infectados. Por ejemplo, de El Salvador están viniendo *call centers*.

la producción primaria no puede hacer teletrabajo. Se acortarán las cadenas de valor, desaparecerán los intermediarios. El productor se acercará mucho más al consumidor final.

- b. **Turismo.** Hay *charters* llenos de Europa y Estados Unidos que quieren venir a Costa Rica. Las playas siguen estando ahí. No es ese el problema, lo que estamos viendo son las entradas.
- c. **Exportaciones.** Ecuador ha sufrido muchísimo; han manejado muy mal la pandemia. Eso crea en Europa una imagen muy complicada. Ahora ellos están tirando al mar entre treinta y cuarenta contenedores de plátano al día que Europa no quiere comprar, aunque el virus no se transmita en contenedores. A nosotros nos están comprando todo el plátano que podamos producir.

¿Qué actividades están ayudando a sortear la crisis?

Existen tres tipos de protocolos en el país:

1. El protocolo sanitario de la autoridad, que tiene que ver con el cierre nacional o regional, las medidas de contención de circulación y la reclusión en las casas;
2. los protocolos de la práctica económica, que no es lo mismo para agricultura, zona franca, industria o turismo;
3. el tercero tiene que ver con qué se hace dentro de la empresa.

Existe un algoritmo que integra estas tres variables como factores de riesgo para que se puedan

ir abriendo o cerrando actividades de acuerdo con la huella pandémica, como lo recomendamos en la Unión de Cámaras desde el principio, con testeos. Es importante ver dónde está la huella para tener trazabilidad y poder bajar rápidamente la tasa de contagio. Así es como acabaremos con la pandemia.

Haya tres prácticas importantes: el uso de mascarillas o caretas, para no contagiar gente. El alejamiento social también; creo que vino para quedarse. Otra es la limpieza permanente, que va a ayudar mucho a la sanidad general de la población. Esto ha evitado mucho la afluencia en hospitales por gripe y diarreas. Son prácticas muy sanas.

¿Hacia dónde debe ir la reinención de los grandes y pequeños productores?

Cuando comenzó la crisis, el gobierno argumentó que la gran solución era la Ley del Teletrabajo, aunque para hacerla práctica se debe instrumentalizar con un reglamento. Sin embargo, no es la solución para gran parte de los trabajadores. La producción primaria y la fabricación no pueden hacerse vía teletrabajo. Lo que va a suceder en este sector es el acortamiento de las cadenas de valor: la desaparición de los intermediarios. El productor va a acercarse mucho más al consumidor final.

Los *retailers*, por ejemplo, están teniendo problemas porque ya es posible que el productor diseñe y fabrique cosas específicas para un cliente y se los envíe directamente. En agricultura va a suceder; en la industria pesada ya sucede: los camiones van a ser diseñados de acuerdo con la empresa que esté en la mina en Perú, en Chile, etcétera. Las corporaciones grandes se dan cuenta de que muchas actividades son irrelevantes: gente que tomaba un avión para ir a una reunión y vivía viajando, gastando dinero. De repente no fue necesario y no sucedió nada con las ventas y la logística. Estoy hablando de las burocracias corporativas: eso va a desaparecer.

En cuanto a la tecnología, ¿qué ha observado en referencia a la vulnerabilidad de la información?

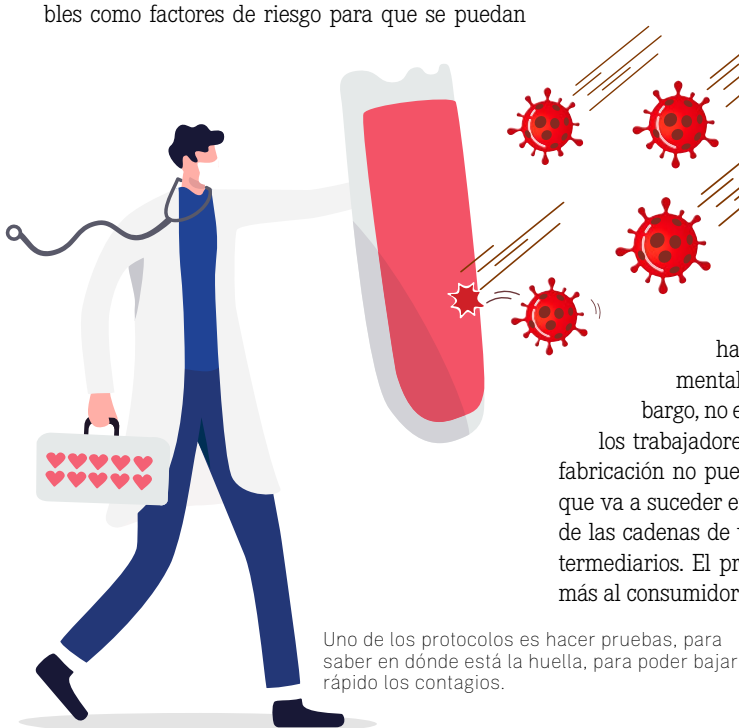
¿Las empresas estaban preparadas para protegerse?

Eso ya venía sucediendo y va a seguir cuando se utiliza tecnología no solo para comunicarse sino para hacer transferencias importantes de dinero. Entre 80 y 90% del comercio internacional se hace basado en la confianza. Cuento con documentos, orden de compra, pero nada más. Es en realidad mi palabra la que empeño, eso no hay que perderlo, pero la confianza se establece entre personas. Ninguna compañía puede ser más que las personas que la constituyen, por eso es tan importante la fibra ética y moral de las personas. La ética no solamente es buena, es un excelente negocio. Si usted no tiene ética, no tiene crédito y si no tiene crédito no puede tener empresa.

La confianza se genera por medios digitales siempre que estos no fallen, por lo tanto, es esencial que los sistemas digitales sean confiables. Por ejemplo, implementando el MARCO SAFE para detectar contrabando y mejorar seguridad en las aduanas, que es parte del AFC Acuerdo de Facilitación del comercio de la Organización Mundial de Comercio OMC.

¿El director de empresa debería tener más protagonismo en temas del entorno, más allá de sus responsabilidades corporativas?

Creo que la formación directiva no es una emergencia ahora, lo ha sido siempre. Es importantísima



Uno de los protocolos es hacer pruebas, para saber en dónde está la huella, para poder bajar rápido los contagios.

porque el director de empresa ordena los factores de producción en la forma más eficiente posible. El director tiene que entender el sistema y que este funciona siempre y cuando tenga ética, moral y responsabilidad social o empresarial. Es el director de empresa que va a sobrevivir, no el mercantilista que vive de los favores del gobierno; no el que abusa y desaparece a los dos años; no el que le importan poco sus empleados. Por eso el entendimiento integral del rol de director de empresa es una emergencia en nuestros países. Es la diferencia entre un país desarrollado y uno subdesarrollado.

Les queremos echar la culpa a los políticos: no. Una clase empresarial sumida en favoritismos del gobierno se vuelve anquilosada, pierde su flexibilidad competitiva; el país pierde competitividad. En cambio, cuando usted está expuesto a una competencia feroz, como en Estados Unidos, Europa, Japón, ¿dónde tienen el código de ética más alto del mundo? En esos países. Una clase empresarial fuerte, unida y alineada puede obligar a un gobierno a hacer las cosas. Es sumamente importante que el empresario se involucre en política en su país, tal vez no en política electoral.

No estoy involucrado en este tipo de política, pero sí en política empresarial, para exigir al gobierno ética en el Estado y decir a los empresarios que cumplan con su responsabilidad social y paguen las cargas sociales. Lo que crea las desigualdades a mediano y largo plazo es el resentimiento social y dar al traste con la política de producción.

La Filosofía es la madre de la Política y esta es la madre de la Economía. Dicho en otras palabras: las políticas económicas de un país deben estar asentadas en una filosofía de desarrollo social y empresarial. De otro modo vamos a entrar en conflictos permanentes.

El empresario tiene que formarse en todo lo que le puedan enseñar: filosofía, entorno político, además de lo gerencial, para poder entender la importancia de la integración de su pensamiento filosófico y su involucramiento en lo político y económico. El empresario tiene la obligación de involucrarse, sin eso estamos a la deriva. El mal aparece cuando el hombre de bien no hace nada. ¿Cómo hacerlo? Depende, un poco en una cámara, otro poco en un partido político, un poco en su barrio. Creo que el IPADE enseña que es posible hacerlo en un entorno ordenado.

¿Qué aspectos del liderazgo que surjan nos van a ayudar a desarrollar una mejor resiliencia?

Me voy a referir a uno que creo que está cada vez más ausente: profundidad. La cantidad de información que recibimos hoy es espectacular. Me doy cuenta de que muchos empresarios se forman leyendo titulares en los periódicos. No leen, no estudian, no profundizan y terminan siendo manipulados. La información no es comunicación.

El vacío importante es la falta de responsabilidad para emitir criterios cuando no se tiene la información adecuada. Eso, desgraciadamente, abunda hoy en la clase empresarial. Debe ser responsable al emitir una opinión que será escuchada y referenciada por otras personas. Lo curioso es que cuando la gente escucha algo que no es superficial, inmediatamente presta atención, se da cuenta de que se trata de algo distinto. Hay ausencia de líderes espirituales, políticos, empresariales. Los que ostentan profundidad son los que resaltan en el mundo. </>

el empresario tiene que formarse en todo lo que pueda, además de lo directivo, para entender la importancia de integrar su pensamiento filosófico e involucrarse en temas del entorno.

