

# LA RELACIÓN DE CLIENTELA OBSTÁCULO AL DESARROLLO DE URUGUAY

## Un estudio de estrategias empresariales <sup>1</sup>

Emma Julia Massera <sup>2</sup>

### *Resumen*

*El objetivo del artículo es identificar relaciones sociales que permitan explicar el predominio de estrategias empresariales especulativas e improductivas en Uruguay.*

*A partir de la investigación de una muestra de 19 empresas, se identifica la relación de clientela como relación social fundante de esas estrategias empresariales.*

*Se observa cómo la práctica de intercambio de apoyo político por beneficios particulares, o relación de clientela, constituye los individuos, estructura la sociedad y el Estado con un sentido no productivo, al mismo tiempo que asegura la permanencia de los sectores conservadores en el poder económico y político y obstaculiza la conformación de actores de cambio, alcanzando el objetivo-meta, por definición, de esta relación social.*

### **Introducción**

El objetivo de nuestro artículo es identificar relaciones sociales que permitan explicar el predominio de estrategias empresariales especulativas e improductivas en Uruguay. Con fines de contrastación también tratamos de otras relaciones y estrategias empresariales que dan lugar a distintas formas de desarrollo productivo.

En una fase anterior de la investigación <sup>3</sup>, aparecía como históricamente dominante en Uruguay un tipo de empresa extractiva y especulativa: con un producto de bajo valor agregado, tecnología y formas del trabajo anticuadas, desorganizadas e ineficientes, preocupación exclusiva con el balance financiero y el giro financiero, sea este legal o fraudulento. Es decir una empresa poco productiva o llanamente improductiva y que estaba organizada de tal modo que no era posible el desarrollo productivo.

Pero se nos escapaba cómo y porqué esto era así. Y, sobre todo, cómo y porqué ese tipo dominante de empresa guardaba en su seno relaciones que percibimos, también, como dominantes en la sociedad.

Ahora, nos hemos propuesto dar un paso más: tratar de conocer el sentido de ese tipo de estrategia empresarial, cómo ésta opera, qué relaciones sociales la originan y sostienen.

---

<sup>1</sup> Artículo publicado en Massera, E.J. (Coord.) Trabajo e innovación en Uruguay. Montevideo: Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo (Dirección General de Relaciones y Cooperación), Departamento de Sociología (Facultad de Ciencias Sociales), Universidad de la República-Trilce, 2004, pp.21-49.

<sup>2</sup> Socióloga del Trabajo, PhD Educación. Profesora del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, y Coordinadora de la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo, Dirección General de Relaciones y Cooperación. Universidad de la República.

E-mail: unicoop@oce.edu.uy

<sup>3</sup> Massera, 2003.

El abordaje investigativo propuesto no cuenta con antecedentes conocidos en Uruguay.<sup>4</sup>

Concebimos la estrategia empresarial como sujeto que construye relaciones sociales y la empresa como un lugar desde donde se puede observar la sociedad.

Nuestro presupuesto epistemológico y metodológico es que la estrategia empresarial sintetiza de un modo singular relaciones ya existentes en la sociedad, a partir de una intención u objetivo que le es propio y deliberado. Las relaciones que se establecen en la empresa, por lo mismo, son tanto desembocadura selectiva como origen de relaciones sociales.

En ese sentido, nuestra perspectiva investigativa polemiza con la idea dominante de que, en Uruguay, tanto empresas como empresarios fueron creados desde afuera de la empresa y del país, por otros: el Estado, la situación de dependencia del imperialismo y sus correspondientes restricciones, etc.

Esta idea dominante reduce a-priori el campo de los actores intervinientes y supone que la creación de empresas y empresarios obedece exclusivamente a funcionalidades pre-existentes y exteriores a la sociedad, a la empresa, a los individuos.

Por lo mismo, es una idea orientada a la permanencia. Declara a la sociedad y a los actores sociales víctimas inimputables. No permite percibir el movimiento contradictorio que tanto conduce al establecimiento deliberado de funcionalidades como a la ruptura deliberada con éstas.

Para realizar la investigación definimos una muestra compuesta por 19 empresas.

En esas 19 empresas, observamos las características del negocio y del trabajo, así como el proceso de toma de decisiones sobre esos dos aspectos. A partir de ese estudio, construimos modelos de estrategias empresariales y de relaciones sociales que presentan diferentes racionalidades de desarrollo productivo.

Las fuentes utilizadas son, principalmente, informes y publicaciones de estudios de caso e información recogida directamente por nosotras.<sup>5</sup>

La observación etnográfica y la intervención científica en las empresas fue el rasgo distintivo predominante en esos estudios de caso.

La mayor parte de los estudios de caso fueron realizados en el período comprendido entre fines de la década de 1980 y mediados de la década de 1990. Estuvieron motivados por la situación de conflictividad en la empresa, precisamente originada por cambios en la estrategia empresarial. Otros estudios de caso fueron realizados a comienzos del 2000, con el objetivo de aportar elementos para el diseño de nuevas carreras terciarias que reconocieran los problemas de desarrollo productivo específicos de Uruguay y significaran un aporte al desarrollo productivo.

---

<sup>4</sup> Los estudios sobre empresarios y empresas son raros en Uruguay. A su vez, que conozcamos, esta es la primera investigación que se propone observar, desde la empresa, la construcción de relaciones sociales. La investigación que aquí presentamos es tributaria de los espacios académicos propiciados por la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo de la Universidad de la República. La mencionada Unidad, originada en actividades de cooperación con los sindicatos, hacia fines de la década de 1980 (Convenio Marco Universidad de la República – PIT-CNT), realiza desde esa época trabajos de investigación en empresas y sectores productivos, en los cuales hemos participado en tanto profesoras del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales. La participación en la creación de esos espacios académicos nos permitió profundizar ideas y enfoques epistemológicos y metodológicos que aquí desarrollamos.

<sup>5</sup> Ver Nota Bibliográfica

De allí que en esos estudios fuera importante la observación directa del comportamiento habitual en situación de trabajo y en intercambios informales, así como la constitución de espacios sistemáticos de reflexión con todas las categorías profesionales de la empresa, el diseño y la experimentación de situaciones nuevas, etc. La propia situación de conflicto y/o el interés de observar el conflicto permitió captar informaciones ricas en términos de la investigación de las estrategias empresariales, que ahora nos proponemos profundizar.

La muestra de 19 empresas está constituida por una empresa **agropecuaria**, del rubro cultivos agrícolas en combinación con la cría de animales, ocho empresas **agroindustriales**, de los sectores cárnico, cítrico, frutícola, lácteo y vitivinícola, siete empresas **industriales**, de los sectores eléctrico, metalúrgico, papel, plástico, software y textil y tres empresas de **servicios**: enseñanza de computación, telecomunicaciones e investigadora de mercado. Se trata en todos los casos de empresas expresivas de su sector, sea en su condición de líderes, sea porque expresan situaciones claves del respectivo sector.

El primer capítulo del artículo está dedicado a presentar las estrategias empresariales identificadas en la muestra. El segundo capítulo trata de la estrategia empresarial de búsqueda de rentas y de su sentido no productivo. El tercer capítulo se detiene en la relación de clientela como relación social explicativa de esa estrategia.

## 1. Las estrategias empresariales

A continuación, tenemos un mapa de las estrategias empresariales identificadas por la investigación en la muestra de 19 empresas. Se trata de un mapa histórico-conceptual. No refiere necesariamente a trayectorias individuales.



La estrategia empresarial especulativa extractiva presenta una continuidad hasta el presente.

Para las otras estrategias, la década de 1970 aparece como un parte-aguas.

La estrategia de sustitución de importaciones se ve interrumpida en esa década.

A partir de los años 70, otras dos estrategias emergen: adaptación al mercado e innovación.

Como veremos, las dos primeras estrategias pueden ser consideradas variantes de la búsqueda de rentas y las dos últimas significan una ruptura con ésta.

### 1.1 Sustitución de importaciones

El primer resultado de la investigación, y su mayor desafío, fue identificar una misma lógica, la búsqueda de rentas, detrás de dos estrategias empresariales: sustitución de importaciones y especulativa extractiva, que se presentan como diferentes.

El paso decisivo en esa dirección fue “descubrir”<sup>6</sup> la búsqueda de rentas detrás de la sustitución de importaciones.

---

<sup>6</sup> En el sentido lato, de conocer y retirar el velo, poder mostrar.

La apropiación de beneficios por un sujeto que no está vinculado a su producción, definición preliminar de la búsqueda de rentas a la que llegamos, es casi directamente observable en la estrategia especulativa. Pero de ninguna manera lo es en el caso de la estrategia de sustitución de importaciones. Por el contrario, ésta se presenta como una estrategia empresarial productiva, de desarrollo del país, enfrentada al rentismo agropecuario.

Veamos cómo procedimos.

## Las empresas

La definición de la estrategia empresarial de sustitución de importaciones es resultado de la investigación de 5 de las 7 empresas industriales de la muestra.

Creación	Capital	Sector	Tamaño <sup>7</sup>	Mercado
antes 1960	Multinacional	Industria	Grande	Interno
antes 1960	Multinacional	Industria	Grande	Interno
antes 1960	Nacional	Industria	Grande	Interno
antes 1960	Nacional	Industria	Media	Interno
antes 1960	Nacional	Industria	Grande	Interno

Una de estas cinco empresas tiene su origen a fines del siglo XIX. Las otras cuatro empresas son fundadas en las décadas de 1930 y 1940.

Independientemente de las modificaciones operadas en su razón social, las cinco empresas presentan continuidad en su estrategia y modelo productivo hasta comienzos de la década de 1970.

El contexto de formación de estas 5 empresas es el de la política estatal de sustitución de importaciones.

Aunque iniciada con anterioridad, la política de sustitución de importaciones se constituye como tal en Uruguay a partir de la década de 1930 y permanece hasta fines de la década de 1950.

Esta política se inserta en un contexto mundial de respuesta a la crisis de 1929, liderado por los Estados de los países capitalistas desarrollados. A nivel mundial, los estados de esos países adoptan medidas de protección del mercado interno a través de la regulación restrictiva de las importaciones y del estímulo a las exportaciones industriales.

En la época, el Estado uruguayo procede en forma algo diferente: estimula la exportación de productos primarios y la producción industrial de productos de consumo directo y no durable destinados al mercado interno.

El Estado utiliza parte de los beneficios obtenidos en las exportaciones para financiar la industria, pone barreras al ingreso de producción industrial competitiva extranjera, crea empresas públicas e interviene en la creación de empresas de derecho privado, opera directamente en el mercado interno, sea como comprador de los productos industriales, sea creando el propio mercado interno de la producción industrial de bienes de consumo.

Se trata de un mercado interno *sui generis*, en su carácter y reducido tamaño.

<sup>7</sup> Grande – más de 100 empleados, Media – entre 20 y 100 empleados, Pequeña – menos de 20 empleados.

La creación de mercado resulta de medidas estatales tendientes a promover el empleo y el salario: principalmente incremento del empleo público y protección del empleo industrial a través de barreras al ingreso de productos competitivos y de regulación de las relaciones laborales. En la década de 1940, las luchas obreras conducen al establecimiento de la negociación estatal tripartita Estado-cámara empresarial-sindicato de rama, rasgo distintivo del Uruguay de esta época.

Se profundiza entonces en Uruguay la separación formal del Estado en relación a la sociedad, su constitución en actor central de los cambios, así como su legitimación democrática ciudadana.

El ejercicio político de la ciudadanía, la organización alcanzada por los trabajadores industriales y la creación de ese mercado interno relativamente poco segmentado contribuyó a la creación de una sociedad inclusiva de las clases populares y a una legitimación democrática del Estado. Lo que se ha llamado Estado de Bienestar Social uruguayo.

Esta identidad y esa visión del país y del Estado, era todavía directamente observable en la primera mitad de la década de 1990, cuando se realizaron los estudios de caso en las 5 empresas industriales de que hablamos.

Veremos que nuestra investigación también observa aspectos que esa visión no recoge.

En las 5 empresas, los estudios fueron solicitados a comienzos de los 90 a la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo de la Universidad de la República<sup>8</sup> por los sindicatos y/o las empresas, para mejor tratar de sus relaciones laborales conflictivas. El problema en cuestión era la crisis del modelo de sustitución de importaciones y las estrategias adoptadas en ese momento por las empresas.

Esas circunstancias permitieron una observación de los cambios, del conflicto, las motivaciones, las expectativas y temores, que estaban a flor de piel. La historia del país emergía en forma viva y cotidiana.

En la época en que se hicieron los estudios de caso, estas empresas aparecen al observador cada una como un ente individual y aislado, a cargo de estirpes de jefes varones de una o varias familias.

Aunque en su abrumadora mayoría pertenecen a los grupos económicos de Uruguay y a multinacionales, ninguna de las empresas tiene relaciones económicas ni productivas con otras empresas industriales ni con el agro. Las empresas no integran conglomerados o cadenas productivas ni fuera ni dentro del país.

Las 5 empresas producían un único producto o varios productos estándar de bajo o relativamente bajo valor agregado. El Estado había sido el único o principal cliente, sea en forma directa de cliente final o por intermedio del mercado público por el creado.

En la época de los estudios de caso, las empresas se resentían del cambio operado desde el Estado, a partir de la década de 1970, pero que recién se hacía sentir. El Estado había abandonado la política de mercado interno protegido. Comenzó a utilizar licitación internacional para sus compras y habilitó el ingreso de competidores que ofrecían precio, diversidad y calidad de producto incomparables.

La plantilla de personal de las empresas se encontraba inflada, según expresión utilizada por sus directores. Históricamente se habían utilizado criterios poco o nada profesionales para contratar por lo menos parte del personal. Los criterios de

---

<sup>8</sup> Ver nota No.3.

reclutamiento derivaban de relaciones de parentesco y amistad. Frecuentemente estaban vinculados al reclutamiento de votantes para la candidatura política de propietarios y gerentes o para abonar su imagen benefactora local.

En lo que refiere a tecnología, en las 5 empresas, lo característico era el desfase y la heterogeneidad. A comienzos de los 90, encontramos en funcionamiento equipamientos generados en las décadas de 1920, 1930 y 1940, predominando estos últimos ampliamente sobre equipamientos de generación posterior. La mecanización de los procesos era incompleta. En 4 de las empresas, verificamos la presencia de trabajo manual realizado casi exclusivamente por mujeres.

En una de las empresas el trabajo es prescripto. Los trabajadores, en su mayoría mujeres y jóvenes, estaban sometidos a relaciones de dominación personal directa de los mandos medios, a los ritmos de las máquinas y a la prescripción de los gestos.

Otra forma de trabajo era ampliamente dominante en las otras cuatro empresas, y es masculina. Allí, el taylorismo no había sido implantado y todo intento de realizarlo, en particular en el período posterior a los años 70, fue resistido exitosamente por los trabajadores. En esas empresas, obreros de oficios trabajan en forma relativamente autónoma bajo órdenes de jefes y supervisores.

En todas las empresas se observa desarticulación o insuficiente articulación jerárquica y entre secciones, así como altas tasas de desperdicio.

### **La toma de decisiones**

La investigación nos permitió establecer una hipótesis sobre el proceso de toma de decisiones que existía décadas antes, y aún era directamente observable en la época en que se realizaron los estudios de caso.

Centramos nuestra atención en la toma de decisiones sobre negocio y trabajo, observando quiénes participan, cuál es el contenido de la toma de decisiones y en base a qué conocimientos y métodos son tomadas las decisiones.

El diseño del negocio y las decisiones de negocio eran tomadas por los propietarios, en interacción con sus asesores y con sus vínculos personales en el Estado, en las fracciones políticas de los partidos tradicionales y en las corporaciones empresariales y profesionales. Cada empresa forma parte de alguna red de ese modo integrada. Esto ocurre en grados diversos, según la importancia histórica de las genealogías familiares de los propietarios de la empresa.

El foco de la definición de los objetivos y de la performance de la empresa está en la utilización de y/o en la participación en la formulación de leyes y disposiciones estatales de regulación

- a) del mercado y de las transacciones financieras y del crédito público
- b) de la distribución o reparto de rentas obtenidas en esas condiciones, a través de relaciones laborales de negociación entre obreros y patrones

Así, la definición y la ejecución del negocio pasa por mecanismos jurídicos y contables y, directamente, por las redes particulares de relaciones estatales, de las cuales cada empresa es punto de arranque y de desembocadura.

Los asesores legales y los contadores son los profesionales que encontramos en estas empresas. También la dirección de las corporaciones empresariales y profesionales

son interlocutoras del negocio. Frecuentemente son portavoces personales directos de la dirección de la empresa, así como interfase entre la empresa y la esfera político estatal.

En cambio, los gerentes no se encuentran entre los agentes que participan de la toma de decisiones sobre negocio, salvo que pertenezcan a la familia propietaria.

Los gerentes y los mandos medios se forman principalmente en la empresa y ascienden por procedimientos directamente vinculados a la familia propietaria y a relaciones creadas entre ellos. Hasta mediados de la década de 1980, la presencia de ingenieros en las jerarquías es nula o minoritaria – inclusive en los departamentos técnicos que prescriben el trabajo y realizan otros análisis técnicos –.

En contraste con los espacios organizados y formalmente regulados del negocio, el trabajo aparece como un ordenamiento jerárquico y poco articulado, de personas y grupos de personas.

Las decisiones de trabajo se encuentran aparentemente desconectadas de las decisiones de negocio y en buena medida son tomadas por los propios trabajadores.

Los propietarios de la empresa son frecuentemente ausentistas, desconociendo las cuestiones de producción y trabajo. Se trabaja bajo órdenes de gerencias, jefaturas y mandos medios, no profesionalizados.

En las empresas donde está presente en forma parcial o dominante el trabajo prescripto, este es definido en una oficina de métodos, pero frecuentemente son idóneos y no necesariamente profesionales los que allí trabajan.

El trabajo es definido en una proporción importante por obreros expertos y poseedores de oficios, una vez recibidas las órdenes de gerentes y mandos medios, según disposiciones personales, poco o nada profesionales, estudiadas ni burocratizadas. Son los trabajadores los que tienen mayor conocimiento del trabajo que, como vimos, está vinculado a oficios y a equipamientos antiguos.

Las relaciones laborales también pasan por redes y relaciones personales. Esto se presenta como válido tanto para los empresarios cuanto para los sindicatos. Los primeros se mueven a nivel del poder ejecutivo y ministerial, a través de sus vínculos personales en las fracciones político partidarias de ambos partidos tradicionales, y los segundos lo hacen a nivel parlamentario, a través de sus vínculos en los partidos de izquierda. Relaciones directas se establecen entre miembros de unos y otros grupos para la solución de conflictos.

Los temas en disputa son el salario y el empleo. Estos son considerados como distribución de los beneficios existentes, sin relación con la productividad, con la sola excepción de la empresa taylorizada y de los reducidos espacios de trabajo prescripto de las otras cuatro empresas. A pesar del relativo dominio de los trabajadores sobre el trabajo, éste, en cuanto forma de producción de los beneficios, no está en juego en las relaciones laborales sobre salario y empleo.

A partir de los años 80, en 3 de las empresas observamos significativos matices de diferencia. Se integran ingenieros a sus jerarquías y se producen cambios en la dirección de la empresa, excluyendo o segregando de la misma a los propietarios y gerentes más apegados a las viejas prácticas. En materia de relaciones laborales, se desarrollan relaciones directas a nivel de empresa entre empresarios y sindicato. Se observa el pasaje de una disputa vinculada exclusivamente al reparto de beneficios habidos - esto es, como históricamente, el empleo y el salario sin consideración de los modos de su producción -,



a la consideración de cambios en el trabajo y en el empleo vinculados a la búsqueda de nuevas estrategias de producción.

Más adelante veremos que estas empresas están entre las que, en los 80 y 90 desarrollan la estrategia que hemos conceptualizado como de adaptación al mercado.

## 1.2 Especulativa extractiva

### Las empresas

La estrategia empresarial que denominamos especulativa extractiva, expresa lo observado en 13 de las 19 empresas de la muestra.

Creación	Capital	Sector	Tamaño	Mercado	Estrategia de origen
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Grande	Interno y Externo	Especulativa
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Grande	Interno	Especulativa
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Grande	Interno y Externo	Especulativa
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Medio	Interno	Especulativa
Antes 1960	Multinac	Industrial	Grande	Externo	Sustitución Importaciones
Antes 1960	Nacional	Industrial	Media	Interno	Sustitución Importaciones
Antes 1960	Nacional	Industrial	Grande	Interno	Sustitución Importaciones
1970-90	Nacional	Agrop.	Grande	¿?	Especulativa
1970-90	Multinac	Agroind.	Grande	Externo	Especulativa
1970-90	Nacional	Agroind.	Grande	Externo	Especulativa
1970-90	Nacional	Industrial	Pequeña	Externo	Especulativa
1970-90	Nacional	Servicios	Media	Interno	Especulativa
1970-90	Nacional	Servicios	Pequeña	Interno	Especulativa

En el cuadro tenemos

-4 empresas agroindustriales fundadas con la estrategia especulativa extractiva antes de la década de 1960, dos de ellas creadas a fines del siglo XIX, una en los 30 y la otra a fines de los 50.

-3 empresas industriales fundadas con la estrategia empresarial de sustitución de importaciones, que adoptan una estrategia especulativa a partir de la década de 1970, cuando ya no existía la política estatal ni el Estado de Bienestar Social que le dieran origen y era otro el contexto.

-6 empresas, de todos los sectores: agropecuario, agroindustrial, industrial y de servicios, nacen como especulativas después de 1970.

A diferencia del grupo de empresas que tuvieron una estrategia de sustitución de importaciones, observadas en la sección anterior, todas ellas industriales fundadas antes de los 60, en este nuevo grupo de empresas las tenemos de todos los sectores, fundadas antes y después de la década de 1960.

En efecto, observamos esta estrategia empresarial especulativa extractiva en empresas agroindustriales que vivieron en el mercado protegido y relativamente poco segmentado, incluso de parcelas crecientes de trabajadores industriales y consumidores, vinculado al Estado de Bienestar Social. Pero también, empresas industriales que, provenientes de ese mismo contexto, se convierten a la estrategia especulativa en el nuevo contexto de globalización post 70. Y, aún otras empresas, de todos los sectores

productivos, que son fundadas con esa estrategia una vez avanzado y claramente configurado el nuevo contexto.

Algunos elementos del contexto post 70 son: a) mercado abierto, monopolizado por las grandes compañías multinacionales; b) desregulación de las relaciones laborales; c) segmentación social entre una porción relativamente pequeña de la sociedad, que produce y consume productos de alta calidad y especificidad, y masas crecientes de pobres excluidos de la sociedad, que trabajan en condiciones inhumanas, consumen baja calidad o quedan llanamente fuera del mercado, excluidos de la sociedad; d) Estado de excepción, categoría que utilizamos para designar al Estado que se rige por políticas contingentes<sup>9</sup> y particularistas - dictadura cívico-militar y estado constitucional posterior a ésta -.

Los estudios de caso de estas 13 empresas fueron realizados en la década de 1990 y tres primeros años de 2000.

Estas empresas, como las estudiadas en la sección anterior, no poseen articulaciones productivas – si las poseen especulativas, como hemos visto - y están dirigidas por los propietarios y sus asesores, principalmente jurídicos y contables.

En los estudios de caso de las 4 primeras empresas agroindustriales del cuadro se observa la permanencia desde su origen, por lo tanto en la larga duración, de las siguientes características :

- funcionan al margen de las normas legales. Contratan “en negro” parte o la mayor parte del personal, realizan transacciones fraudulentas, no declaran el total de sus ventas a los efectos impositivos, etc.

- forman parte de cadenas especulativas que incluyen a los productores de insumos agropecuarios, la industria y la comercialización. La especulación en los precios se basa en el monopolio de la propiedad privada de la tierra, del mercado interno de consumo y del mercado de exportación – tres condiciones prácticamente incambiadas para estas cadenas en la duración secular. La expropiación patrimonial de pequeños productores endeudados es un aspecto relevante de este carácter especulativo.

- forman parte de cadenas extractivas depredadoras: a) tienen un producto de bajo valor agregado, b) explotan a los trabajadores, principalmente mujeres y jóvenes, a través de la prescripción de gestos y tiempos, el destajo y el contrato “en negro”, c) frecuentemente no cumplen medidas sanitarias y, aún más, obstaculizan la investigación de medidas sanitarias.

Las 3 empresas industriales que, a partir de la década de 1970, transitan de la estrategia de sustitución de importaciones a la especulativa, aportan otros elementos, algunos aparentemente contradictorios con los anteriores.

A diferencia de las empresas agroindustriales parcialmente ilegales antes citadas, estas empresas industriales son especulativas porque utilizan la legislación que el Estado estableció a partir de la década de 1970.

---

<sup>9</sup> El uso de la palabra contingente para designar al Estado post 70 se funda en el sentido literal que esta palabra normalmente asume. En el Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, de la editora Abril Cultural, San Pablo, 1972, p. 368, encontramos la siguiente acepción para contingente: Posibilidad de que algo ocurra o no. Riesgo. Parte con que cada uno contribuye cuando son muchos los que lo hacen con el mismo fin. Cuota asignada a un país o entidad para la importación de determinadas mercancías. Fuerzas militares a disposición del mando.

-Con el objetivo de disminuir los costos salariales y aumentar el margen de explotación, utilizaron los incentivos de importación de tecnología de última generación y la desregulación legal de las relaciones laborales para automatizar, prescribir el trabajo, tercerizar, reducir del salario, hacer rotar los trabajadores por el seguro de paro, etc.

-Se apropiaron directamente de recursos públicos a través del auxilio de instituciones estatales como el Banco de la República y la Corporación para el Desarrollo, acogiéndose a exoneraciones impositivas y al crédito público para la importación de tecnología de última generación y reconversión exportadora. Una vez que se apropian de estos valores públicos proceden a desgazar las empresas, llevándose los equipamientos de mayor valor y finalmente cierran sin pagar las deudas al Estado y a los trabajadores.

El cuadro contiene también 6 empresas fundadas entre 1970 y 1990.

Entre ellas se encuentran:

-Un establecimiento agropecuario de más de 2000 hectáreas, formalmente dedicado a cultivos agrícolas en combinación con la cría de animales. Lo fuimos a visitar porque se sabía que poseía tecnología de última generación - adquirida por los mismos mecanismos estatales antes señalados. Que efectivamente tenía, aunque la habían comprado hacía unos años y nunca había sido usada y el profesional universitario encargado del establecimiento, único funcionario del mismo, no sabía usarla. El establecimiento estaba improductivo. Nos preguntamos cuál es su finalidad económica.

-Dos empresas agroindustriales grandes exportadoras, una de ellas de capital multinacional, que fueron instaladas y luego cerradas con quiebra, siguiendo procedimientos similares a los utilizados por las tres empresas industriales arriba reseñadas.

-Una pequeña empresa que arma prendas de vestir *a facon* según diseño de grandes cadenas internacionales de la moda, sometándose a los pedidos just-in-time de éstas.

-Dos empresas de servicios, de telecomunicaciones, una, y de enseñanza de computación, la otra.

El status de monopolio de la primera, concedido por el Estado a ella y al grupo de empresas del mismo ramo con quienes “compite”, le permite la explotación del usuario en términos de baja calidad y alto precio del servicio brindado.

La empresa de enseñanza, beneficiada con exoneraciones impositivas dada su función, tiene relaciones de trabajo y tratamiento al cliente fraudulentas, desleales y denigrantes. Instalada en un bello edificio céntrico, utiliza estrategias de “marketing” telefónico dirigidas a la población de bajos recursos. Una vez obtenido el compromiso firmado y el dinero de la matrícula, proporciona algunas clases y de allí en más “hace como que da clase”. Esta empresa, como otras muchas del ramo con igual comportamiento, ha dado origen a recursos ante la agencia estatal de defensa del consumidor, que no pudieron ser amparados por inexistencia de la legislación pertinente.

Este comportamiento abarca tanto a empresas de capital nacional cuanto multinacional. Este último, en particular, en el período post 70 ingresa para hacer aquí lo que tiene prohibido hacer en el primer mundo.

## **La toma de decisiones**

La investigación muestra que el negocio de las empresas especulativas, antes y después de los 60, es definido por los mismos agentes que en las empresas industriales de sustitución de importaciones, en redes empresa-Estado.

El sujeto que diseña el negocio es el mismo. Está integrado por los propietarios de la empresa, sus asesores, sus vínculos personales en el Estado, en las fracciones políticas y en las corporaciones empresariales y profesionales.

Sin embargo, se produce un cambio hacia fines de los 50, época de crisis del modelo de sustitución de importaciones y de construcción del nuevo escenario de globalización: los propios empresarios, los dirigentes de las cámaras empresariales y sus asesores más directos ocupan altos cargos en el gobierno y en las altas esferas de la administración estatal, representan las fracciones partidarias en el Parlamento, etc. Desaparece entonces la distinción entre hombres de empresa y hombres de Estado que en la época anterior ocultaba la red como sujeto creador de la estrategia empresarial.

Esto coincide con el pasaje de la estrategia empresarial especulativa de la parcial ilegalidad a la legalidad, que hemos descrito anteriormente.

Antes de los 60, esta estrategia se apoyó en el monopolio de la propiedad de la tierra y de las disposiciones legales que amparaban la exportación de productos primarios, para especular con los precios y obtener beneficios extraordinarios. Al mismo tiempo su expertise estaba en buscar la forma de driblear las disposiciones legales en términos impositivos y de explotación de la fuerza de trabajo, obteniendo, a partir de la red de relaciones personales, su impunidad.

Desde fines de los 50, el escenario es algo diferente: observamos a los propios empresarios y sus asesores personales, instalados en el Estado, construyendo las instituciones y la legalidad que funda la estrategia empresarial especulativa extractiva. Nos estamos refiriendo a los “vínculos carnales” con los Directorios del Banco Central, el Banco de la República, la Corporación para el Desarrollo, y a la legislación referida a la moneda, el comercio exterior, el crédito, etc., instituciones creadas desde el Estado e integradas directamente por representantes del capital nacional y multinacional, en la figura de sus propietarios y asesores más directos.<sup>10</sup>

## **La búsqueda de rentas detrás de las estrategias empresariales de sustitución de importaciones y especulativa extractiva**

La investigación de la estrategia especulativa extractiva nos permite mejorar la definición de búsqueda de rentas como contenido y objetivo de estas dos primeras estrategias empresariales.

Al comienzo de la sección 1.1, destinada a la estrategia empresarial de sustitución de importaciones, definíamos en forma preliminar la búsqueda de rentas como la apropiación de beneficios por un sujeto que no está vinculado a su producción.

Efectivamente, en la estrategia empresarial de sustitución de importaciones, el problema principal no parece ser cómo apropiarse de los beneficios producidos en la empresa – que todo indica eran escasos – sino cómo hacer transitar por la empresa rentas

---

<sup>10</sup> En ese sentido, nuestra investigación confirma, mirando desde la empresa, lo ya estudiado por Invernizzi (1990), Lopez Chirico (1985) y Stolovich y Rodríguez (1987), desde otros espacios.

públicas y privadas no producidas en la empresa, con vistas a su apropiación por parte de los miembros de una red de relaciones a la que pertenece la empresa, y que incluye además de los propietarios, también a trabajadores y consumidores.

Dentro de esta forma de apropiación de rentas por un sujeto que no está vinculado a su producción destacamos:

-beneficios producidos por otros, apropiadas por el Estado y luego transferidos a las empresas, por la vía del consumo del Estado y de los empleados públicos

-beneficios producidos por otros, directamente apropiadas por las empresas, a través de los mecanismos estatales de regulación del mercado interno y externo, del régimen financiero y de las relaciones laborales

Ahora bien, en la estrategia especulativa extractiva, observamos ese camino, pero también otro, con dos componentes “nuevos”:

a)la vía especulativa, que permite la apropiación, por la vía legal o ilegal, de beneficios no producidos en la empresa y

b)la vía extractiva, que permite la apropiación de beneficios producidos en la empresa, pero no por ese hecho sino por el hecho de estar “autorizados” por el Estado, en forma particularizada, a la explotación extractiva sin límites.

La primera vía deriva directamente de la situación de monopolio, sea este “natural”, oriundo de la propiedad privada de la tierra, de la industria, del servicio, o del monopolio creado especialmente por el Estado, a través de disposiciones particulares, que de hecho o de derecho sólo pueden utilizar algunos – que ya tienen el monopolio “natural”-.

La segunda vía contiene la primera. Deriva de la posibilidad, también de algunos, específicamente autorizados y financiados, para explotar la naturaleza y los seres humanos.

En ambas estrategias empresariales, de sustitución de importaciones y especulativa extractiva, observamos que el derecho legal o ilegal de apropiación particularizada de beneficios “pasa” por el Estado. Este es un Estado particularista, que se oculta detrás de su apariencia ciudadana neutra, formalmente separada de los negocios y de la sociedad. Las redes particulares se apropian del Estado y lo funcionalizan a sus intereses particulares. La apropiación de beneficios se realiza “físicamente” a través de las redes, de las cuales son parte las empresas. Se trata de redes estatales de relaciones personales.

Resumiendo, definimos la búsqueda de rentas como un derecho de apropiación de beneficios propios y ajenos concedido en forma particularizada desde el Estado, construido en forma deliberada por redes de relaciones personales directamente beneficiadas.

Podemos concluir que las estrategias empresariales de sustitución de importaciones y especulativa extractiva son formas de una misma lógica empresarial que

a)tiene como objetivo la búsqueda de rentas,  
b)se realiza a través de redes estatales de relaciones personales constituidas con ese objetivo y

c)es construida por esas redes para legitimar su apropiación de rentas, haciendo transitar rentas propias y ajenas por la empresa y habilitando en forma particularizada a la empresa a la explotación de la fuerza de trabajo y de la naturaleza,

d) su proyecto productivo es parte secundaria de sus beneficios o carece de proyecto productivo

### **1.3 Adaptación al mercado**

El reconocimiento del mercado como determinación principal de la estrategia empresarial sólo aparece, a partir de la década de 1970, en 8 de las 19 empresas de la muestra.

Esta nueva postura empresarial tiene como referente el contexto nacional y mundial neoliberal de globalización post 70.

Como ya hemos visto, en realidad, no se trata de “el” mercado sino de un específico mercado: abierto, monopolizado por las grandes compañías multinacionales, desregulado en términos de relaciones laborales, profundamente segmentado, con un Estado de excepción.

Estas dimensiones no aparecen en el discurso empresarial como constitutivas del mercado y de sus específicas formas de competencia. Pero nuestra investigación muestra que, más allá de las reducciones presentes en el discurso empresarial, efectivamente las empresas buscan establecerse en ese mercado, principalmente en su segmento medio y superior, constituyendo una ruptura con la estrategia de búsqueda de rentas en sus dos versiones.

## Las empresas

Creación	Capital	Sector	Tamaño	Mercado <sup>11</sup>	Estrategia de origen
Antes 1960	Nacional <sup>12</sup>	Industrial	Grande	Interno-(Externo)	Sustitución Importaciones
Antes 1960	Nacional	Industrial	Grande	Interno-(Externo)	Sustitución Importaciones
Antes 1960	Nacional	Industrial	Media	Interno	Sustitución Importaciones
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Grande	Externo	Especulativa
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Grande	Externo	Especulativa
Antes 1960	Nacional	Agroind.	Media	Interno-(Externo)	Especulativa
1970-90	Nacional	Agroind.	Grande	Externo	Adaptación al Mercado
1970-90	Multinac.	Agroind.	Grande	Externo	Adaptación al Mercado

De las 8 empresas, 6 fueron fundadas antes de 1960 y 2 en el período 1970 – 1990. Las primeras provienen de la estrategia de sustitución de importaciones y de la estrategia especulativa extractiva. Las últimas son fundadas con una estrategia de adaptación al mercado.

Vale la pena observar qué evolución tuvieron las estrategias en estas empresas y cuál es su estrategia actual o “final”.

Creación	Sector	Estrategia de origen	Estrategia post 70	Estrategia “final”
Antes 1960	Industrial	Sustitución Importaciones	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado
Antes 1960	Industrial	Sustitución Importaciones	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado
Antes 1960	Industrial	Sustitución Importaciones	Adaptación al Mercado	Especulativa y quiebra
Antes 1960	Agroind.	Especulativa	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado
Antes 1960	Agroind.	Especulativa	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado
Antes 1960	Agroind.	Especulativa	Adaptación al Mercado	Innovación
1970-90	Agroind.	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado
1970-90	Agroind.	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado	Adaptación al Mercado

Contrariamente a la versión dominante del pensamiento único, no se observa una única estrategia “de mercado”, ni una sucesión lineal necesaria. Confirmando lo ya visto en la sección anterior para las empresas especulativas extractivas, el cuadro muestra que, en el período post 1970 coexisten por lo menos tres estrategias empresariales y que las empresas pasan de una a otra en diversos órdenes cronológicos.

Es el caso de la empresa metalúrgica ubicada en tercer lugar en los cuadros anteriores, que pasa de la estrategia de sustitución de importaciones a la adaptación al mercado y de ésta última a la especulativa, finalmente cerrando con quiebra. O, el caso de la empresa vitivinícola, ubicada en el sexto lugar, que pasa de una estrategia especulativa a la adaptación al mercado y, finalmente, a tener la innovación como estrategia.

A diferencia de la empresa emergente de la estrategia de búsqueda de rentas, que se presentaba como un ente aislado, dirigido por las familias propietarias y sus amigos, las empresas que asumen como estrategia la adaptación al mercado se encuentran dentro de una constelación crecientemente organizada de relaciones mercantiles.

Con la excepción de la empresa cárnica, ubicada en quinto lugar en los dos cuadros anteriores, que mantiene su forma de cadena especulativa no integrada, las

<sup>11</sup> Mercado de destino del 60% al 100% de las ventas. Entre paréntesis la tendencia de cambio de mercado.

<sup>12</sup> En la década de 1990, esta empresa pasa de capital multinacional a nacional.

empresas son parte de complejos agroindustriales que comprenden todas las fases de producción y comercialización o constituyen alianzas estratégicas.

Y buscan competir en el mercado interno y externo. Las dos agroindustriales fundadas después de 1970 ya surgen como exportadoras. Todas las empresas – salvo la que cierra – acceden al mercado externo.

Sin embargo, esa forma y contenido del negocio, con elementos indudablemente nuevos para Uruguay, se apoya en tres supuestos que limitan su alcance: a) es adaptativa, b) utiliza una metodología jerárquica, analítico-deductiva para construir todos los aspectos de la estrategia y c) no se desprende de las redes de búsqueda de rentas, por el contrario las sigue utilizando para obtener su éxito mercantil.

La pregunta que se hacen las direcciones de las empresas con estrategia de origen en la sustitución de importaciones y especulativa es cómo insertarse en el mercado a partir de lo que tienen. Las empresas que nacen con la estrategia de mercado no se hacen una pregunta muy diferente: “lo que tienen” ya está adaptado al mercado.

Se trata de una pregunta que trae implícita la respuesta, y en ello se juega el carácter adaptativo de esta estrategia. Doblemente adaptativo: a) al mercado existente y a los productos existentes en el mercado y b) a su trayectoria pasada o presente. Cabe distinguir, sin embargo, que el primer rasgo adaptativo es el de peso, ya que el segundo, apoyarse en sus fortalezas singulares como punto de partida, es condición de todo avance y ruptura.

Para ingresar y sostenerse en el mercado la empresa reproduce las interacciones y los productos propios del mercado globalizado, abriendo para sí pequeños espacios en los segmentos medio y superior de ese mercado ya existente, a través de

- diversificación y especialización de producto
- extensión del negocio mediante alianzas empresariales para comercialización y/o adquisición de empresas en los países-mercado.

Los aspectos tecnológicos y de organización del trabajo son deducidos, aunque no siempre con la misma rigurosidad, de esa definición del producto.

A la primera reducción del negocio al mercado existente le sigue una segunda y tercera reducción.

La tecnología es deducida del producto y, por lo tanto, es una tecnología existente, que se compra. Se compran paquetes tecnológicos o se adapta tecnología, adaptación también normalmente adquirida o tercerizada a empresas extranjeras. La innovación tecnológica nacional es rara, y cuando ocurre, tiene como objetivo una mejor adaptación de la empresa al mercado.

La organización del trabajo presenta un menor nivel de elaboración aún y es también deducida.

La tecnología pasa a ser un fin en sí mismo, una reducción que pauta el trabajo y las competencias requeridas a los trabajadores. Las jerarquías, ahora con conocimientos técnicos, organizan el trabajo.

Por otra parte, en este ámbito renace en forma recurrente la tentación de bajar costos por la vía de la reducción de la masa salarial, a través de desregulaciones especulativas y extractivas.

Los cambios en el trabajo son introducidos desde las jerarquías, con el objetivo de ordenar y alinear la empresa, también como paquetes, especialmente normas ISO,



capacitación del personal, vinculada a la introducción de tecnología y de programas de calidad total.

Como parte de esa metodología, el entorno considerado necesario para la empresa también se reduce. La empresa utiliza las redes particulares que hemos visto en la estrategia de búsqueda de rentas para vincularse al Estado, para exigir políticas de éste y participar en su diseño. Estas políticas o reclamos hacia el Estado, empero, se reducen a exigir que bajen los costos del Estado y de los servicios esenciales, se habiliten mecanismos de importación de tecnología de última generación, se desregulen las relaciones laborales, que las empresas puedan utilizar directamente el servicio diplomático del Estado para promover sus ventas en el exterior, etc.

Estas empresas no demandan políticas de Estado que encaren aspectos como la cuestión sanitaria, la infraestructura energética y de transporte, el desarrollo productivo de aplicaciones científicas y la consiguiente utilización y desarrollo de activos de los que trabajan en la empresa, para citar los que la investigación ha detectado como claves para sostenerse en el mercado.

De ese modo, se esfuman las posibles fortalezas específicas de la empresa y del país, que parecía ser un punto de partida de esta estrategia.

### **La toma de decisiones**

A diferencia de lo observado en la estrategia empresariales anteriores, se constituye un nuevo sujeto, la dirección de la empresa, que actúa considerando aspectos mercantiles y técnicos. El negocio es decidido en y desde la empresa. Se formulan preguntas y hay proyecto productivo.

La red de búsqueda de rentas se desdibuja como sujeto que define la estrategia empresarial. El Estado y las corporaciones empresariales y profesionales aparecen en un segundo plano en la definición del negocio y se presentan como desfazadas u omisas en el establecimiento de condiciones para el desarrollo de una estrategia de adaptación al mercado.

Inclusive, el Estado y estas redes aparecen como obstáculo reconocido explícitamente. En las empresas que vienen de la búsqueda de rentas, bajo sus dos formas, se observa un cambio generacional, así como el desplazamiento de gerencias y propietarios con viejas prácticas por gerencias y propietarios con comportamiento profesional.<sup>13</sup>

Las limitaciones de la toma de decisiones para una política de mercado exitosa y sostenible provienen del carácter adaptativo al mercado y del método jerárquico analítico deductivo correspondiente. Esto necesariamente coloca a la empresa ante poderes externos, el Estado, el mercado, que no puede ni quiere manejar. Esa misma exterioridad jerárquica se reproduce en el interior de la empresa.

Esto, por un lado, restringe y pone obstáculos a la constitución de actores de la innovación tecnológica y organizacional de la empresa, cuya existencia requiere la articulación de espacios creativos de interacción dentro y fuera de la empresa. Por otro

---

<sup>13</sup> Lo decisivo parece ser la orientación profesional del negocio por parte de la dirección de la empresa. En el caso de la empresa metalúrgica que comentáramos arriba, son las nuevas generaciones de propietarios, con formación universitaria, las que adoptan una estrategia especulativa que conduce al cierre de la empresa.

lado, da atribución de poder a actores jerárquicos internos que están para deducir y ordenar, así como a actores externos a la empresa y poco articulados con ésta, como los proveedores y consultores y como las redes de búsqueda de rentas, que tienen intereses que se ubican en la frontera o claramente fuera de un proyecto productivo.

Estas empresas necesariamente llegan tarde al mercado y tienen dificultades para competir.

El mercado de esos productos ya está creado y monopolizado por otras empresas. Las empresas con quienes compiten funcionan como sistemas articulados internamente, a nivel nacional e internacional. Producen su propio conocimiento, crean su propio sistema y su propio entorno.

En las empresas uruguayas, los conocimientos son externos a la empresa o pertenecen a las jerarquías. Son, por definición, conocimientos especializados, parciales, poco articulados y, en todo caso, externos al trabajo. Las relaciones con el entorno son mercantiles, puntuales, rentísticas. La articulación de un proyecto que se sostenga en el tiempo está cuestionada por las condiciones que en todos esos aspectos tiene la competencia.

#### 1.4 Innovación

La innovación es la estrategia actual de 3 de las 19 empresas de la muestra.

Se trata de una agroindustria vitivinícola, una industria de software y una investigadora de mercado.

Creación	Capital	Sector	Tamaño	Mercado principal	Estrategia
Antes 1960	Nacional	Agroindustrial	Media	Interno (Externo)	Especulativa– Adaptación al Mercado - Innovación
1970-90	Nacional	Industrial	Grande	Externo	Innovación
1970-90	Nacional	Servicios	Pequeña	Interno	Innovación

La empresa vitivinícola tiene su origen a fines del siglo XIX. Desde la década de 1970, participa del movimiento de bodegas que tuvieron la iniciativa de reconvertir el sector, lo que en su momento supuso procesos de innovación. En la década de 1990 se propone ingresar a mercados externos dinámicos, convirtiendo parte de su producción a la producción orgánica. Es la primera productora de vinos orgánicos de América Latina que obtiene certificación internacional. En el año 2003 descubre casualmente que sus vinos orgánicos pueden ser tomados por diabéticos y comienza a explorar este camino.

La investigadora de mercado se forma a mediados de la década de 1980 a iniciativa de su actual director, entonces un uruguayo desempleado con formación universitaria y experiencia en el sector. Este profesional decide construir su empresa a partir de lo que sabía hacer y le gustaba hacer. Invita a trabajar con él a otros profesionales. Con ellos fue construyendo la idea de su negocio, que consiste en identificar problemas críticos de sus clientes y organizar conocimientos útiles a estos para orientarse en el mercado.

La empresa de software fue fundada a mediados de los 80 por Ingenieros en Computación uruguayos con experiencia calificada en ámbitos industriales dinámicos

fuera del país. El valor diferencial de esta empresa es atribuido a la formación que proporciona la escuela matemática uruguaya a los Ingenieros en Computación. La idea es producir un software que permita encarar la solución de un problema crítico aún no identificado por los usuarios. Actualmente esta empresa es el centro de un sistema de miles de usuarios principalmente extranjeros, que reciben su asesoramiento directo y producen aplicaciones para terceros.

A diferencia de las empresas-entes aislados particulares vinculadas a redes estatales de búsqueda de rentas y de las empresas adaptadas al mercado, estas empresas constituyen sistemas de innovación.

Esos sistemas de innovación no son otra cosa que el modo de ingreso al mercado por el cual optaron: crear mercado, organizar mercados, a partir de relaciones de innovación que son principalmente no mercantiles.

El producto es una anticipación a necesidades, una identificación de problemas críticos no conocidos ni resueltos. De ahí que sea difícil o imposible venderlo, y menos aún producirlo, utilizando procedimientos exclusivamente mercantiles.

El vino orgánico da lugar al descubrimiento de propiedades desconocidas, que sólo se manifiestan cuando un diabético lo bebe y da fe. La investigación del mercado proporciona, a la empresa destinataria de la misma, elementos para conocer su ambiente e imaginar su desarrollo. El uso inteligente del software producido permite encarar la solución de problemas aún no identificados por los usuarios.

Pero, ¿cómo se inicia la venta de algo desconocido en sus virtualidades? ¿Quién va a comprar algo que le resuelve un problema que no percibe?

Para resolver este problema, las empresas ingresan al mercado, que es su objetivo económico, pero su éxito se explica por las relaciones sociales de innovación que establece.

Estas relaciones de innovación permiten ingresar a mercados dinámicos ya organizados, como el de productos orgánicos, crear mercados y organizar mercados, caso del software, del vino bebible por diabéticos, de la creación de ambiente para el desarrollo de una determinada empresa.

El estudio de estas empresas muestra que la solución al problema de producción y venta del producto se da por la organización del trabajo de modo que el proceso de decisiones, producción y venta sea un único proceso de investigación.

El diseño del producto de estas empresas constituye el proceso de trabajo. Este es de la misma naturaleza de un proceso de investigación y creación: a partir de la identificación de un problema crítico, integra en sucesivos prototipos las visiones de la dirección de la empresa, de quienes trabajan en la empresa y de los destinatarios. El proceso de innovación, el proceso de producción y de venta tienden a identificarse.

La condición de ese ambiente, y que da origen a ese ambiente, es que el trabajo sea un emergente de los individuos participantes y de sus condiciones creativas.

La investigación muestra que estas empresas, si bien se apoyan en singulares condiciones propias de Uruguay, como el medio ambiente y la escuela matemática uruguaya, no tienen a su favor en el país ninguna otra condición y, por el contrario, cuentan con las desventajas de no adaptarse. Sus clientes uruguayos son escasos y, en este caso, no por ser numéricamente pocos, sino por no estar interesados ni tener condiciones de interesarse por los servicios y productos de estas empresas. Las empresas

sólo pueden desarrollarse y se desarrollan hacia fuera de Uruguay. No inciden en el desarrollo del país.

## 2. La estrategia empresarial de búsqueda de rentas, obstáculo al desarrollo productivo

Lo expuesto anteriormente permite

a) establecer la presencia de tres estrategias diferentes en la muestra de 19 empresas: búsqueda de rentas, adaptación al mercado e innovación

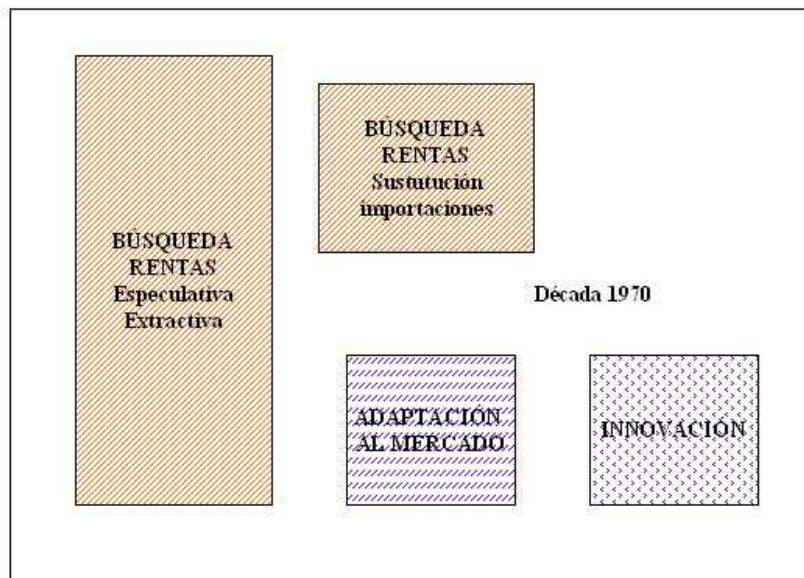
b) calificar la estrategia de búsqueda de rentas como obstáculo al desarrollo productivo

Veamos

### 2.1 Tres estrategias empresariales diferentes: búsqueda de rentas, adaptación al mercado e innovación

Proponemos un nuevo mapa de estrategias.

#### ESTRATEGIAS EMPRESARIALES



La estrategia empresarial de **búsqueda de rentas** fue identificada en 15 de las 19 empresas de la muestra.

Esta estrategia permanece desde fines del siglo XIX hasta el presente, atravesando dos contextos diferentes: a) antes de la década de 1970: mercado nacional protegido,

sustitución de importaciones, regulación social inclusiva de trabajadores industriales y consumo popular, Estado de Bienestar Social y b) a partir de la década de 1970: mercado globalizado monopolizado por grandes corporaciones, desregulación y exclusión social, Estado contingente y de excepción.

Hemos visto que las redes estatales de relaciones personales son el sujeto que construye las estrategias empresariales de sustitución de importaciones y especulativa extractiva y que la búsqueda de rentas es la meta que las orienta.

El objetivo de la red es apropiarse de beneficios propios y ajenos a través de dispositivos legales concebidos con ese fin desde el Estado, o de dispositivos ilegales para los cuales tiene asegurada la impunidad.

La estrategia empresarial de búsqueda de rentas cumple la función de hacer transitar esos beneficios por la empresa con el objetivo de permitir su apropiación por los miembros de la red participantes en el diseño de ese negocio.

El **mercado** como referente principal de las estrategias empresariales sólo aparece en el período posterior a la década de 1970, en 8 empresas que desarrollan la estrategia de adaptación al mercado globalizado.

La **innovación** como estrategia empresarial ocurre en ese mismo contexto nacional y mundial, pero es una respuesta activa al mercado globalizado: crea y organiza mercado desde la empresa, a partir de una organización emergente de la iniciativa de los individuos para la creación de conocimientos en situación de trabajo. Se verifica en 3 de las 19 empresas de la muestra.

## **2.2 La búsqueda de rentas, obstáculo al desarrollo productivo**

Las estrategias empresariales de adaptación al mercado y de innovación se orientan, aunque en grados y modos diferentes, al desarrollo productivo. En el primer caso, como resultante de las relaciones de mercado globalizado existentes y en el segundo, a partir del desarrollo deliberado de relaciones cognitivas en la empresa y de la organización de mercados desde la empresa .

Ambas estrategias presentan limitantes, desde el punto de vista productivo.

La adaptación al mercado, se encuentra limitada por una lógica que le es inherente: impone una subjetividad segmentada, jerárquica y analítica, que no permite la constitución de relaciones integradoras. En comparación con los países capitalistas desarrollados, en el caso de Uruguay, existe un límite adicional: la sociedad y el Estado, organizados como están en torno a la búsqueda de rentas, no promueven en forma coherente esta lógica.

La estrategia de innovación desarrolla por definición relaciones no mercantiles y, en el caso de Uruguay, no estatales, porque no existe el Estado ni la sociedad que las contenga, ni la empresa tiene, por definición, condiciones de generarlo. Esta estrategia productiva se puede desarrollar, entonces, sólo hacia afuera del país, como exportadora de recursos naturales e inteligencia, sin la posibilidad de generar sinergias y efectos internos relevantes.

En cambio, la búsqueda de rentas, sólo se presenta como obstáculo, un obstáculo que es marco de referencia de la construcción del país.

Esa orientación construye en Uruguay un tipo específico de empresa, de mercado, de Estado, de individuo, en definitiva, una subjetividad caracterizada por

- la ausencia de proyecto productivo
- la desprofesionalización, el menosprecio del trabajo, la identificación de trabajo y explotación sin límites
- ubicar la disputa y el conflicto social en torno a la distribución de beneficios, en forma separada de la forma de su producción

Veamos a continuación en qué escenario explicativo podemos entender esta orientación especulativa, extractiva e improductiva y su alcance para la sociedad uruguaya.

### 3. Búsqueda de rentas y relación de clientela

A partir de lo ya expuesto, en este capítulo del artículo, vamos a defender la hipótesis de que, en Uruguay

a) la estrategia empresarial de búsqueda de rentas tiene su origen en la construcción deliberada de la relación de clientela

b) la relación de clientela es un obstáculo al desarrollo

A nivel mundial, la relación de clientela ha sido estudiada principalmente desde la Antropología y desde la Ciencia Política. En Uruguay el antecedente más rico y relevante es, a nuestro juicio, la obra de Real de Azúa<sup>14</sup>. Paradójicamente este autor es hoy poco mencionado y el estudio del clientelismo ha recibido relativamente poca atención de los científicos sociales.<sup>15</sup>

Se ha definido la relación de clientela como el intercambio de apoyo político por beneficios particulares.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Nuestra investigación se vincula a la tradición de Real de Azúa, al tratar de conocer cuál es y cómo se construye deliberadamente, en la realidad y no apenas en el mito, nuestra concreta identidad uruguaya. En *El impulso y su freno* (1964:59), refiriéndose al período de Don José Batlle y Ordóñez y al posterior segundo batllismo, Real de Azúa dice: “Pueden señalarse hoy las carencias de esta política de industrialización con inflación y subsidios, fijaciones de precios y tipos cambiarios por más que de algún modo salga en su retrospectiva defensa el hecho de que ‘alguna’ política de industrialización es necesaria y siempre es mejor algo que nada. (...) Utilizar estos poderes con un criterio menos orgánico que inmediato y salidor del paso fue un estilo que se perfiló rápidamente. Utilizarlos con sentido mucho menos económico que político-electoral y personal no era, en cambio, una novedad en el país (ya veinte años antes había recibido el Batllismo el mote de ‘salvismo’); cabe empero afirmar, si, que el desplazamiento de los móviles de una zona a otra se hizo mucho más patente y sistemático.”

Aludiendo a las limitantes (o ausencia) de un proyecto de desarrollo, las trabas a la constitución de actores de cambio y su relación con las superestructuras de Uruguay, en la misma obra afirma (1964:103): “Tal es, por ejemplo, el evidente fracaso en diversificar y hacer crecer el sector primario agrícola-ganadero en términos sustanciales. Tal, el no haber previsto el efecto embotellador que sobre todo el desarrollo industrial tendrían tanto aquél, como la pequeñez del mercado.” (...) “El haber dejado subsistente el sesgo predominantemente intelectualista y universalista de la educación uruguaya. El haber promovido un espíritu de ‘alto consumo’, de reclamo, derecho y facilidad antes de haberse llegado a estadios más altos de desarrollo. El haber anquilosado una superestructura política haciéndola sólo nominalmente representativa tan inepta para recibir auténticas inflexiones del entramado social como para comunicar a éste impulsos valederos.” Ver también Real de Azúa (1969).

<sup>15</sup> Ver Blunkoski (2003), Invernizzi (1990); Lopez Chirico (1985); Rama, G. (1967), Rama M.(1991); Zurbriggen, C. (2003) Stolovich y Rodríguez (1987)

<sup>16</sup> Ver Francisco Panizza (1987).

Inicialmente se la conceptuó como un resabio de sociedades no capitalistas dentro de las sociedades capitalistas. Posteriormente, las investigaciones muestran que se trata de una relación social deliberadamente construida desde el Estado por los sectores conservadores de la sociedad capitalista, con el objetivo de asegurar, a través de ella, su permanencia en el poder político y económico.

En ese sentido, las investigaciones destacan dos momentos históricos:

a) construcción conservadora de sociedades capitalistas, también denominada transición al capitalismo desde lo alto o transformismo y

b) sociedades capitalistas ya establecidas

En el primer momento, la relación de clientela es construida por los sectores dominantes con el objetivo de suplir su debilidad en el proceso de la implantación de la sociedad capitalista. El clientelismo permite manejar la disputa existente en el interior de los sectores dominantes, separando, asignando y negociando, desde el nuevo Estado, espacios de dominación de clientela para cada fracción. Por el mismo procedimiento se absorbe o neutraliza el antagonismo de los sectores populares, integrándolos a esos territorios.

En el segundo momento histórico, sectores clientelísticos dominantes se han apropiado literalmente del aparato de Estado y lo utilizan directamente como el espacio de intercambio de beneficios particulares por apoyo político, subordinando a los sectores populares por la vía de la dádiva particularizada, esto es, a través de su exclusión económica y política, nuevo modo de impedir la constitución de proyectos de clase.

Nuestra investigación de la estrategia empresarial de búsqueda de rentas, permite ver la construcción del “lado económico” de la relación de clientela en Uruguay, esto es, la forma concreta en que se produce la apropiación de beneficios por parte de las redes estatales de relaciones personales, qué papel juega la empresa y qué papel juega el Estado.

En segundo lugar, también nuestra investigación permite observar dos momentos de construcción de la relación de clientela en Uruguay.

-Antes de la década de 1960, las redes de clientela utilizan caminos legales e ilegales, pero impunes, para hacer transitar las rentas estatales por la empresa con el objetivo de su apropiación por los miembros de la red. Obtienen la subordinación inclusiva de la creciente población de trabajadores industriales y consumidores, a través de la negociación legal de la distribución de rentas. Los sectores populares vinculados a la producción agropecuaria y agroindustrial no sindicalizados son excluidos de esa negociación legal e incluidos en las redes por el procedimiento de dádiva particularizada.

-Después de la década de 1960, las redes de clientela ocupan materialmente el Estado, diseñan disposiciones legales y se apoyan en ellas tanto para obtener directamente rentas estatales como para obtener beneficios particulares de carácter especulativo extractivo. Estamos en el periodo de construcción de la globalización y del Estado que hemos llamado de excepción o contingente, que produce y reproduce una sociedad de excluidos de la vida política y económica.

En tercer lugar, nuestra investigación abre un espacio para conocer el sujeto que construye en forma deliberada esa apropiación de beneficios, cómo lo hace, con qué finalidad última y con qué resultados. Esto es, cómo individuos y fracciones de los sectores dominantes crean redes de relaciones personales que se apropian y construyen un Estado, unos partidos políticos, una empresa, una subjetividad, en fin, una hegemonía de

clientela, que permite perpetuar los sectores dominantes en el poder económico y político.

La investigación realizada desde la empresa deja ver cómo las redes de clientela montadas desde el Estado, en la medida en que centran la disputa en el reparto de beneficios, minimizan sus conflictos internos y obtienen la inclusión y/o la exclusión subordinada de los sectores populares.

Finalmente, queremos proponer un punteo para identificar la relación de clientela como obstáculo al desarrollo de Uruguay.

La relación de clientela:

-Involucra subjetivamente al conjunto de la sociedad en la lógica de obtener beneficios particulares, fundando una identidad en la que el trabajo profesional y productivo, el servicio a los demás, el desarrollo, no está presente

-Se ubica detrás de una forma de Estado y de sociedad formalmente moderna, se encubre y encubre, trastoca valores declarados por todos. Como la equidad, la educación para todos, la ciudadanía, etc., que acaban asumiendo un carácter espurio, distributivo y de reparto, y por si fuera poco, ocultan la inequidad impune.

-Por omisión, encubrimiento, represión violenta e impunidad, obstaculiza, desvía, impide, la constitución de actores con proyectos de desarrollo, actores de cambio. No permite que el Estado, las clases, los individuos, la sociedad puedan construir y contrastar proyectos de desarrollo y configurarse como actores.

## **Conclusión**

1.En este artículo, a partir de la investigación de estrategias empresariales en una muestra de 19 empresas, hemos llegado a identificar la relación de clientela

a)como relación social fundante de las estrategias empresariales especulativas, extractivas e improductivas, responsable de su predominio y permanencia,

b)como relación constitutiva de una subjetividad no productiva en la sociedad uruguaya,

c)que estructura a la sociedad y orienta a los actores, obstaculizando la conformación de actores de cambio.

2.Nuestro enfoque investigativo consistió en estudiar cómo se construyen concretamente las estrategias empresariales, quiénes las construyen y para qué.

Distinguimos tres tipos de estrategias empresariales:

- Búsqueda de rentas, en dos variantes: sustitución de importaciones y especulativa extractiva
- Adaptación al mercado
- Innovación

Quince de las empresas de la muestra vivieron la estrategia de búsqueda de rentas en algún momento de su existencia. Se trata de una estrategia de larga duración, históricamente dominante y vigente en el presente.

El sujeto responsable por la construcción de esta estrategia es la red estatal de relaciones personales de búsqueda de rentas, a la cual pertenece la empresa. La red está constituida por los propietarios de la empresa y sus vínculos personales en los partidos políticos tradicionales, en el Estado y en las corporaciones empresariales y profesionales.



El objetivo de esta estrategia empresarial es hacer pasar por la empresa beneficios propios y ajenos, con vistas a su apropiación por los miembros de la red. Para ello, la empresa se utiliza de dispositivos legales, generados por la red a nivel estatal, y dispositivos ilegales, para los cuales la misma red asegura impunidad.

Esta estrategia empresarial carece de proyecto productivo e impide que un proyecto de esa naturaleza pueda venir a constituirse en la empresa. Es más, en su actual fase, esta estrategia ha acentuado la explotación sin límites de la naturaleza y los seres humanos y la exportación extractiva de esas riquezas. Es una estrategia depredadora, que hipoteca el futuro del país.

Observamos que la estrategia empresarial de búsqueda de rentas tiene, por lo menos, dos vidas: la de la sociedad integrada y del Estado de Bienestar Social, y la de la actual sociedad excluyente y del Estado de excepción. Esta estrategia empresarial es parte de la construcción de esas sociedades y de esos Estados.

En ambas fases, observamos desde la empresa la apropiación del Estado y la utilización del mismo por las redes particulares de búsqueda de rentas. Del mismo modo, pudimos observar cómo la práctica de la búsqueda de rentas divide a la sociedad en grupos y chacras que disputan y negocian, a suma cero y según la correlación de fuerzas políticas, su distribución, independientemente de la forma de producción de esos beneficios.

Las otras dos estrategias empresariales, adaptación al mercado e innovación, se encuentran en las empresas de la muestra sólo a partir de los años 70 y 80. A diferencia de la estrategia de búsqueda de rentas tienen actores con proyecto productivo – aunque de diverso signo -, pero carecen de condiciones sociales y propiamente estatales para desarrollarse. Por lo mismo, en ambos casos, su desarrollo sólo puede ocurrir hacia fuera del país, como exportadoras de productos, capitales e inteligencia nacional, con escasa o nulas posibilidades de generar sinergias dentro de Uruguay.

**3.**La opción epistemológica y metodológica que hemos adoptado, de observar la construcción de relaciones sociales desde la empresa, nos llevó a descubrir la relación de clientela detrás de la estrategia empresarial de búsqueda de rentas.

En nuestro artículo, hemos podido observar cómo la práctica del intercambio de apoyo político por beneficios particulares, o relación de clientela, orienta, estructura, constituye los individuos, la sociedad y el Estado con un sentido no productivo, al mismo tiempo que asegura la permanencia de los sectores conservadores en el poder económico y político, alcanzando el objetivo-meta, por definición, de esta relación social.

Mirando desde la empresa vimos cómo se construye la relación de clientela. Cómo, redes constituidas y construidas deliberadamente por individuos de los sectores dominantes se apropian de los espacios superiores del Estado y construyen desde allí y desde la sociedad, en este caso desde las empresas, una práctica y una subjetividad de búsqueda de rentas, no productiva, desprofesionalizante, especulativa, extractiva.

Observamos cómo esa práctica educa a la sociedad en la época de sustitución de importaciones y del Estado de Bienestar Social, incluyendo en forma subordinada a los obreros industriales y a los sectores populares en la lógica del reparto de rentas, dificultando el cuestionamiento de su sentido, en términos de desarrollo, de modo de producción, de modo de dominación, obscureciéndolo y ocultándolo. Y, más recientemente, cómo educa a la sociedad, legalizando la explotación, la pobreza y la

exclusión social como algo “natural”, una consecuencia del mercado globalizado, cuando es la propia estrategia especulativa extractiva la que produce esa sociedad.

De ese modo, la relación de clientela se torna un obstáculo formidable a la constitución de actores de cambio, de clases sociales con proyectos de desarrollo, de espacios de contrastación de proyectos. Por el contrario, como parte del modo, clientelístico, con el que se asegura la permanencia de los sectores conservadores en el poder económico y político, obtiene la adhesión y la subordinación de los potenciales actores del desarrollo del país e impide su constitución en actores. Construye un Estado, una sociedad e individuos débiles, fraccionados en chacras de intereses personales contingentes e inmediatos, a los que les es cada vez más difícil empezar a relacionarse de otro modo para construir otras realidades.

Esto es a lo que hemos llegado a poder plantear en nuestro artículo.

Su principal mérito talvez sea haber abordado un objeto-sujeto, las estrategias empresariales, desde la investigación de las relaciones sociales que lo construyen y al mismo tiempo construye.

Con alegría realizaremos y recibiremos nuevas investigaciones y acciones reales que discutan y utilicen nuestro trabajo y que permitan, en caso de confirmar los principales hallazgos, contribuir a encontrar caminos de salida que, entendemos, sólo podrán ser caminos creativos de ruptura.

## Referencias bibliográficas

- Bluncoski, R. 2003. Clientelismo político en las Bibliotecas de la Facultad de Ciencias Sociales y CLAEH. Montevideo: Biblioteca de la Facultad de Ciencias Sociales.
- Errandonea, A. (h) y Supervielle, M. “Proyecto interuniversitario de agroindustria (PIA).” Revista de Ciencias Sociales, Montevideo, (3), 1988, pp.49-63.
- \_\_\_\_\_. “Tipos de empresarios, agroindustrialización y MERCOSUR. Reflexiones sobre un desafío inminente.” Revista de Ciencias Sociales. Montevideo, (6), 1991, pp.19-31.
- Invernizzi, N. “La política como estrategia en la acumulación privada de capital”. Trabajo y capital, Montevideo, (2), ago.1990, pp. 7-60.
- Lopez Chirico, S. 1985. Estado y fuerzas armadas en el Uruguay del siglo XX. Montevideo: EBO.
- Massera, E.J. 2003. “Estrategias empresariales de conocimiento y desarrollo productivo.” En: El Uruguay desde la Sociología. Integración, desigualdad social, trabajo y educación. (Comp. Enrique Mazzei). Las Brujas: Departamento de Sociología, pp.355-373.
- Panizza, F. “El clientelismo en la teoría política contemporánea”. Cuadernos del Claeh, Montevideo, 12 (44), Abril 1987, pp. 63-70.
- Real de Azúa, C. 1964. El impulso y su freno. Tres décadas de batllismo y las raíces de la crisis uruguaya. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.
- \_\_\_\_\_. 1969. La clase dirigente. Montevideo: Nuestra Tierra 34.
- Rama, G. 1967. Club político. Montevideo: Arca.
- Rama, M. 1991. “El país de los vivos: un enfoque económico”. Summa, Montevideo, 11 (6), oct.1991, pp. 7-36.
- Stolovich, L y Rodríguez, J.M. 1987. Gobierno y empresarios; sus vínculos personales. En: ¿Hacia dónde va el Estado uruguayo? Montevideo: FCU, pp.163 - 201

Zarifian, Ph. 2003. A quoi sert le travail? Paris: La Dispute.

\_\_\_\_\_. 1994. El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción. Serie Documentos de Trabajo No7. Montevideo: Unicoop, 1996. Traducción de José Luis Massera, del artículo “Le travail: du modèle de l’opération au modèle de l’action.” La crise du travail. Paris: PUF, 1994. p.187-207.

Zurbriggen, C. 2004. “El modelo de industrialización sustitutivo de importaciones. Actores, interés e instituciones.” Ágora, Santa Cruz do Sul, 7, (2), jul-dez/2003, pp. 48-61.

### **Nota Bibliográfica**

Este artículo se nutre de informes y publicaciones de investigaciones realizados en empresas por la autora, por profesores de la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo y del Departamento de Sociología y por estudiantes de la Licenciatura de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales. En las respectivas Bibliotecas de los servicios universitarios antes mencionados, es posible consultar los estudios que nos han servido de fuentes. Los autores son, además de la autora: María Noel Bulloni, Carina Cavallaro, Laura Delgrosso, Lucia De Oliveira, Claudio Iturra, Verónica Lychenheim, Paola Mascheroni, Mariana Mendy, Silvia Morales, Soledad Nión, Iliana Santamarta, Nicolás Somma y Federico Stezano.

Debo mencionar el aporte que han significado los estudios de Philippe Zarifian en el origen de mi abordaje investigativo. Cito arriba alguna de sus obras.