

EL PRINCIPIO DE INCERTIDUMBRE

Tal como están las cosas, ni la ecuación de Schrödinger, que en su época contenía toda la física conocida, puede explicar lo que pasará con Zona Franca. La verdad es que existen tantas variables en juego, que más bien, deberíamos estudiar mecánica cuántica, repasar a Heisenberg y aceptar que el principio de incertidumbre domina la situación.

Son tantos los problemas acumulados, tanta la desconfianza, tan débiles las esperanzas, tan lenta la internalización de todos los problemas, que lentamente por todo el cuerpo social de Zona Franca, el virus de la desesperanza amenaza con convertirse en pandemia.

Esta cepa se llama "Más de lo mismo". Es una cepa desconocida, que está presente en Zona Franca desde hace 35 años y se las ha ingeniado para sobrevivir a los "de aquí y los de allá".

"Cambia todo cambia" dice la canción famosa, pero en Zona Franca, no cambia nada y siguen los mismos, haciendo exactamente lo mismo.

Sin embargo, allá en el fondo, todos saben que debemos cambiar porque simplemente la realidad terminará por aplastarnos y terminaremos liderando los índices de cesantía, que ya son más que preocupantes.

Que se entienda bien. No es que nos esté yendo mal. De hecho los grandes números son muy positivos v.gr.: Las ventas mayoristas en el decenio 2016-2025 se incrementaron un 40.3% llegando a US\$ 4.624 millones de dólares y lo mejor de todo es que estos números seguirán creciendo con la apertura del

mercado argentino y boliviano.

El problema, el gran problema, es que Zofri S.A. lo apostó todo al crecimiento del Mall, sin internalizar que dicha industria había evolucionado significativamente en la última década y los resultados son decepcionantes. De hecho en el mismo decenio, las ventas del Mall medidas en UF, tuvieron una caída del 24%. Para efectos de comparación, en el mismo período Cencosud tuvo un incremento del 60% y Parque Arauco más que duplicó sus ventas.

Hay que sincerarse y aceptar, que todos los indicadores del Mall son negativos. ¡Todos! Ventas en UF por metro cuadrado, gastos administrativos en relación con el total de ingresos, ventas en valores absolutos, número de visitantes etc., etc.

Para irnos sincerando, el Mall entró a la UTI en plena pandemia, sigue en la UTI y los gastos de tratamiento intensivo el año pasado fueron de más de cinco mil millones de pesos, que elegantemente en el Balance se llaman gastos administrativos.

Esta situación ¡No da para más! Y ciertamente "Más de lo mismo" sería dilapidar los recursos, que son muy necesarios en otros nichos de negocios.

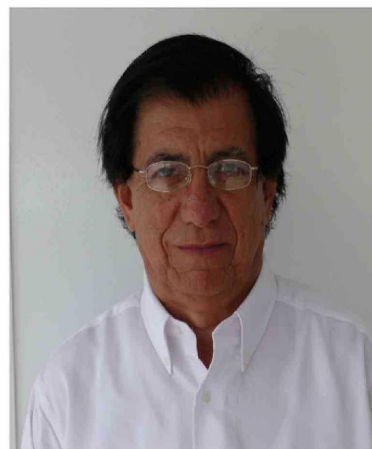
Debemos regresar a nuestra vocación original. Somos una plataforma continental de negocios, ubicados en un punto natural de comercio, que utiliza intensivamente los corredores bioceánicos a fin de estrechar los lazos comerciales con todos los países de la macro región. Este es el marco geopolítico de la zona

franca que nunca debemos olvidar y teniendo en mente ese mandato, debemos proyectar el futuro.

Los grandes números señalan el camino, el único camino para seguir creciendo, debemos poner todos los recursos que sean necesarios para fortalecer la ampliación de fronteras económicas. Un dato bastará: el 80% de nuestras ventas van al exterior, algo así como tres mil seiscientos millones de dólares y de esa cifra, unos tres mil millones los compra Bolivia.

La pregunta es: ¿y que estamos haciendo para seguir ampliando nuestro mercado principal y la respuesta absurda, es nada de nada. Pues bien, ahora se abre la oportunidad para fortalecer la promoción internacional mediante herramientas comerciales más activas, tales como catálogos sectoriales, visitas a clientes estratégicos, asistencias a ferias comerciales, ferias de exposición, cámaras de comercio, industriales y todo evento donde podamos ofrecer nuestros servicios logísticos. Resumiendo, debemos diseñar una estrategia, que implique marcar una presencia institucional en Bolivia.

La buena noticia es que tenemos nuevo Directorio y ciertamente las cosas pueden cambiar, empezando por abrir este año una oficina en Santa Cruz, al lado de la oficina que tiene ITI desde hace diez años en esa ciudad. Se llama sinergia y ya es hora de que marquemos presencia, porque los clientes de ITI están "bypaseando" la Zona Franca. Debemos ponernos serios y darle



JAIME OLIVARES

continuidad operacional a esta idea, que nos permitirá promocionar: Logísticas, Servicios Agregados y naturalmente la inmensa oferta de productos del sistema.

Cuáles son los planes del Directorio. Nadie lo sabe, pero si hacen los cambios que todos demandan, se podrá avanzar en el diseño de un nuevo modelo de negocios para el Mall, invertir en promoción en el extranjero, reducir los gastos de administración, instalar la cultura de la eficiencia, revisar el sistema tarifario, reducir la planta administrativa, formalizar a los cargadores, y de una vez, ponerle todas las vacunas al enfermo que cuesta una fortuna seguir manteniendo en la UTI.

Eso solo para empezar, sin embargo lo más importante es recuperar la confianza perdida, sin confianza será imposible avanzar. Tres iniciativas de corto plazo, de rápida ejecución, pueden reestablecer las confianzas, cosas simples, pero que todos demandan. Reestablecida las confianzas, la incertidumbre dará paso a un nuevo modelo de gobernanza que garantice la participación sistemática de todos los actores claves en las decisiones estratégicas y operativas de Zona Franca.