



## HOMENAJE A LA LABOR Y TRAYECTORIA DE RICARDO ZERBINO

### **María Dolores Benavente**

Señor ex Presidente de la República, autoridades y ex autoridades nacionales, Ricardo Zerbino, Orlando Dovat, Sergio Abreu, Carlos Steneri, gracias a todos por estar acá y también gracias a los que nos acompañan a través de la plataforma de Zoom. Para nosotros es un gusto poder hacer este merecido homenaje a nuestro querido Ricardo Zerbino, directivo desde hace décadas de la Academia Nacional de Economía.

Dio la casualidad, que hace un par de días estuve en el lanzamiento del archivo de Végh Villegas y recopilando citas de Végh, me encontré que él en todo momento decía que en realidad lo único que había hecho era aplicar la reforma cambiaria y monetaria de Azzini y el plan de desarrollo de Zerbino y de Bensión.

Con semejante antecedente que se une a su destacada labor como Ministro y empresario, los dejo con los oradores.

### **Carlos Steneri**

Buenas tardes, muchas gracias.

Voy a empezar por hablar del amigo, he tenido el privilegio como profesional de trabajar con Ricardo, lo cual gestó una amistad, pero también puedo decir que tuve el privilegio de estar al lado de un maestro, de un maestro que entiendo marcó a muchos profesionales que trabajaron junto con él, maestro porque ahí aprendimos cuando ya éramos jóvenes, inclusive el Ministro Zerbino era un cuarentón, en aquel momento, aprendimos el arte en primer lugar de negociar. Negociar es un ingrediente indispensable para todo profesional en sus actividades y en particular en el sector público.

La minuciosidad para prepararse previo a una negociación, la persistencia en los argumentos, el nunca entregarse, sin estridencias, fue para mí una de las experiencias más notables como profesional tanto en el ámbito doméstico como en el internacional. Así que yo quería en primer lugar resaltar esa enorme faceta de Ricardo.

Mostró también la faceta de formar equipos, una capacidad de liderazgo en su famoso equipo económico que se reunía una vez por semana integrado por el Presidente del Banco Central, Ricardo Pascale, Ariel Davrieux, director de la OPP y el Presidente del Banco de la República, Federico Slinger. Aquel grupo humano tenía sobre sus hombros el cometido de resolver problemas muy complicados en una etapa que entiendo fue cardinal en la historia económica de nuestro país.

Si bien han tenido titulares situaciones como la crisis del año 82, eventos como los del año 2002, sin ninguna duda el lapso en 1985 - 1990 fue una etapa cardinal en la historia económica y política de nuestro país, por sus dos dimensiones: primero la política, estábamos saliendo de una dictadura, había una cantidad de problemas por resolver, había un gobierno -aquí tenemos al Presidente de aquel momento- que tenía que movilizarse en una situación compleja donde si bien se tenía democracia, todavía no estaba estabilizado el

funcionamiento del cuerpo político y por detrás de ellos, como llave maestra para que lo político pudiera transitar de la manera más fluida posible, estaba la necesidad de que el desempeño económico del país, la macroeconomía del país, se fuera fortaleciendo.

Si uno mira cómo fue la entrada de aquel gobierno en 1985, veníamos de 3 - 4 años de caída de nuestro Producto, con alto endeudamiento externo, con las fuentes de financiamiento cerradas porque a raíz de la crisis del Tequila, los mercados de capitales se habían cerrado, existía un alto endeudamiento en el sector agropecuario, el sistema bancario doméstico tenía graves problemas y la región no ayudaba. Argentina y Brasil estaban con episodios macroeconómicos cercanos a la hiperinflación, con crecimiento negativo y en ese entorno el equipo económico de aquel momento tenía que operar.

Tenía que operar para darle el cimiento y fundamento a la gestión política que era en definitiva el objetivo principal de aquellos momentos. Y en ese caso, la figura de Ricardo fue cardinal. Fue cardinal con esa firmeza pacífica, diría yo, firmeza pacífica para ir a las tantas interpelaciones que tuvo que según cuentan las anécdotas tenían la capacidad de dejar a sus interpelantes casi adormilados por sus discursos, con firmeza, pero con el objetivo justamente de ir bajando las pasiones, de ir bajando los decibeles de una situación compleja donde por supuesto los reclamos eran uno de los temas más intensos desde el punto de vista económico de aquel momento.

Por otro lado Ricardo tenía que moverse junto con su tocayo Ricardo Pascale en estabilizar el sistema bancario. Como todos ustedes saben, varios bancos domésticos estaban con varios y muchos problemas, no era fácil una solución draconiana, decir: "bueno quebreemos los bancos", porque había un tema de desempleo, había resistencia por parte de los trabajadores a que se cerraran bancos, había un problema de alto endeudamiento que a su vez podía afectar mucho más a empresas endeudadas. Y se fue haciendo una gestión de ir disipando las tensiones y de ir consolidando aquellas instituciones para dejarlas a flote, para que en tiempos mejores, tiempos más calmos, pudieran ser reestructuradas.

Por otro lado estaba el tema del endeudamiento agropecuario, sector que era vital para que las exportaciones crecieran y que a raíz de la crisis del año 82 había quedado fuertemente endeudado. Para eso había que legislar, para eso había que acordar y para eso había también que buscar el camino que tuviera el menor costo para la sociedad uruguaya.

Sin duda que ese equipo económico -aquí tenemos al Sub Secretario del momento, un novel Subsecretario, que creo que andaba por los 30 años o quizás menos- era también otra de las columnas silenciosas de toda aquella gestión sobre la cual se iba fortaleciendo la parte fiscal, los temas administrativos internos al Ministerio, lo cual generaba esa amalgama de seres humanos que dentro de un entorno de profunda amistad generaba una idea de cuerpo y una idea de ir hacia adelante, creo yo, no digo incomparable pero que en pocas ocasiones de la gestión pública que he mantenido, que he tenido que participar, he visto.

Así que por todo eso creo que el homenaje a Ricardo es muy merecido, creo que es muy merecido reivindicar aquella gestión de los años 85 - 90 que a veces entiendo yo se la trata de calificar o medir en sus éxitos, por los resultados sobre la inflación o sobre el control del déficit fiscal, pero la pregunta que yo me hago es ¿cómo hace un gobierno que se encuentra con una situación de crisis, con demandas sociales muy importantes, donde no tiene el financiamiento externo para poderlo financiar, sino recurrir a una suerte de mezcla de emisión monetaria tratando al mismo tiempo de mantener la competitividad del sector exportador, indexando el tipo de cambio a la inflación y por supuesto también a los salarios

que de alguna manera tenían la expectativa de que no podían caer porque venían ya muy deteriorados del periodo militar anterior?

Por tanto, de vuelta, alguna cosa había que sacrificar y yo creo que acertadamente en aquel momento el equipo económico sacrificó esos objetivos, obviamente con la condición de que no se dispararan para que no se convirtieran en los problemas que tenían de casi hiperinflación Argentina y Brasil, para poder entregar al gobierno siguiente, ya con las cuestiones más apaciguadas, el país en orden.

Me quiero referir ahora brevemente a otros aspectos que también marcan la impronta de aquel equipo económico.

Si bien era un equipo económico con una gestión del gobierno que trataba de resolver el día a día, pagar las cuentas, llegar a fin de mes, buscar cualquier bolsillo de financiamiento tanto doméstico como internacional que hubiera, en aquel caso los organismos multilaterales, también fue una gestión que se trazó horizontes, horizontes que marcaron la historia económica posterior del país.

Voy a citar algunos de ellos: en primer lugar **la ley forestal**. La ley forestal fue creación de aquel gobierno: en el medio de todas estas tensiones y de todas estas situaciones que acabo de mencionar, el gobierno tuvo la capacidad de entender y de trazar políticas de largo plazo. La forestación es uno de los puntos cardinales de aquel entonces.

La otra son las **zonas francas**, era un tema desconocido, gran debate sobre las mismas, no tan solo sobre su pertinencia sino sobre sus resultados. Bueno, no puedo agregar ninguna palabra porque los resultados están a la vista y aquí tenemos como compañero del panel a uno de sus impulsores más importantes.

Desde el punto de vista social el gobierno tuvo la capacidad de entender que los **centros CAIF** eran una pieza angular y los centros CAIF son una creación del año 1988, donde en pocos años había casi 200 centros CAIF para que 15 años después en el 2005 hubieran más de 340 centros CAIF operando con más de 25.000 niños con cobertura entre los 0 y los 3 años.

Eso marca entonces la impronta de un gobierno que atendía el día a día pero que también miraba los horizontes y en esa gestión y en esos resultados obviamente le cabe el mérito y la responsabilidad al equipo que Ricardo lideraba.

Por último para contar otra dimensión de su gestión, aquel equipo económico tenía también su faz internacional, a pesar de que los vuelos eran más largos, había muchas escalas, Ricardo y un grupo de asesores, entre los que me incluyo, viajábamos constantemente al exterior para buscar fuentes de financiamiento, abrir mercados, recordemos también que en aquella administración estaba el canciller Enrique Iglesias haciendo la apertura política del país -solamente basta recordar China como el gran encuentro entre Uruguay en aquel período. Pero en tantas gestiones del Ministerio, un día aparece un señor recuerdo el nombre Ordóñez, que era representante de un Banco japonés y dijo "Japón tiene el mandato de reciclar los petrodólares porque tiene una cuenta corriente positiva", tenía acceso de ahorro y por acuerdo internacional tenía que reciclarlos y por lo tanto prestarlos al resto del mundo.

Ahí el Ministro vio la oportunidad comenzamos las gestiones y terminamos a fines del año 87 en Tokio, el primero de varios viajes que hicimos a Tokio y en aquella instancia en el

largo viaje, en las escalas ensayando que lo que íbamos a decir, no había pausa con Ricardo, no había recreo, llegamos a Tokio, habíamos visitado varias oficinas y estábamos en aquel momento en una torre alta, es algo raro en Tokio, una torre alta del Eximbank de Japón, el protocolo, los japoneses en sus sillones, con los saliveros al costado y las tacitas de té verde. Nosotros enfrentados y en el medio de la negociación intensa que Ricardo con persuasión los estaba convenciendo que nos prestaran nuestros primeros 100 millones de dólares equivalentes en yenes, sentimos ruidos y de repente sentíamos como que nos estábamos moviendo, los japoneses interrumpen y dicen “señor Ministro perdóneme pero estamos en el medio de un movimiento de tierra considerable, el edificio es antisísmico, pero si a usted le parece nos podemos ir” y ya se estaban por levantar y Ricardo impertérrito les dice “yo confío en la tecnología de Japón, podemos seguir”. Obviamente que en ese momento conseguimos este los 100 millones de dólares. Con esto término.

Muchas gracias.

### **Orlando Dovat**

Bueno muy bien este recuerdo de Carlitos siempre es un placer, tiene una gran memoria.

A mí me toca la del empresario, la de tratar de rescatar las buenas cosas que Ricardo a lo largo de estos últimos años y de los años que después del Ministerio, fue recorriendo.

Cuando me llamó Ricardo para decirme si yo lo acompañaba en esta instancia, me pareció un honor exagerado que me estaba dando, porque realmente hay muchas figuras mucho más importantes que yo acá... no sé qué es lo que estoy haciendo. Aparte del cariño enorme que tengo por Ricardo y todo lo que hemos hecho últimamente con él.

A Ricardo empecé a conocerlo en 1983-84 cuando estábamos en el balneario Bella Vista con mi familia y la familia de Ricardo. Era un entorno especial, yo acababa de volver de México donde había estado viviendo. Con Ricardo siempre tuve una afinidad por los temas, con su capacidad muy fácil de exponerlos, por su buen humor y su innegable inteligencia.

El ambiente en que nos conocimos fue realmente muy agradable y era un ambiente de verano, las conversaciones entonces eran del país, de las dificultades económicas y todavía no era Ministro, no estaba en su cabeza ser Ministro, pero siempre desde aquella época se hablaba de economía y siempre se habla de economía con Ricardo, porque si no se habla de economía directamente, indirectamente se está hablando siempre de economía.

Estando en la playa yo recuerdo que me salieron las primeras ideas de hacer una zona franca ya que era algo que el país necesitaba. Yo tenía mi experiencia de los años de trabajo en México y mucho en Panamá, trabajando para la industria farmacéutica y había visto el uso de las zonas francas. Entonces recuerdo que yo le hacía a Ricardo los dibujos en la arena en Bella Vista, de cómo tenía que ser ese futuro que yo veía.

Fue una grata sorpresa cuando me entero que Ricardo iba a ser el Ministro y yo tenía como les puedo decir, un enorme orgullo de ser amigo de Ricardo que iba a ser Ministro de Economía. Ya en el gobierno y desde mi óptica de intereses se logra incorporar como objetivo del Ministerio, la ley de zonas francas.

Un proyecto de zonas francas que prácticamente armó Ricardo, por lo menos en lo que a mí me tocaba, tratar con Luis Mosca y con el Dr. Enrique Guerra. Los dos fueron un poco los

redactores, los que estuvieron a cargo, los que empujaron toda esa ley bajo la siempre mirada supervisora de Ricardo. Y esa ley se aprueba en 1987, en diciembre del 87 y luego hay un decreto reglamentario en el 88 que la hace funcionar.

Por supuesto que había otros temas bastante más importantes en el Ministerio de Economía que estaban a cargo de Ricardo pero eso en particular lo quería decir porque eso me cambió la vida a mí y le cambió la vida mi familia, por lo tanto es un tema que no puede dejarse de lado.

En el año 2020 cumplimos 30 años de esa ley y de la creación de Zonamérica a lo que se agregaron después 9 zonas francas más, hoy son 12 en total, hay una que no está operando todavía que es la zona franca que crearon en Punta del Este, pero ya son 12. Y fue el gran detonador de la exportación de servicios en el Uruguay, pero hay que ver que esa ley ya lo preveía y lo estábamos hablando en el año 85, nadie hablaba de servicios y nosotros hablábamos de servicios y hablamos de servicios con Ricardo, hablabamos de servicios con el Ministerio y se le dio abierta apertura, con una gran visión porque luego apareció todo el fenómeno de Internet y todo lo que se vino después.

El gobierno del 85 generó entonces dos leyes importantísimas en el país y es justamente en el 87 que se aprobaron esas dos leyes, fue la ley de la **ley forestal** y la **ley de zonas francas**. La ley forestal ha tenido, como bien lo decía Carlitos un efecto sumamente importante en el país hasta el punto que no vale la pena ni comentarlo, con todo el fenómeno de UPM en este momento.

Pero además se salía de una crisis, de la crisis de deuda que se estaba en ese momento; la economía estaba condicionada en cuanto a las cosas que se podían hacer, por un proceso de reinstitucionalización democrática que tenía exigencias muy fuertes, pero en la vida de Ricardo el Ministerio de Economía no fue por cierto su único destaque.

En 1990 una vez terminado el período del Presidente Sanguinetti y a sólo tres meses de haber dejado el Ministerio de Economía, Ricardo debió ponerse a estudiar dirección de empresas para hacerse cargo de la presidencia de Fanapel.

Fanapel tenía más de 100 años, es una empresa de 1898 fundada por los Zerbino y otras familias muy vinculadas a la actividad económica uruguaya. El desafío era grande: tenía una empresa muy envejecida en ese momento, había que modernizarla, había que cambiar la estrategia para competir en el marco de creciente proceso de globalización mundial y frente al nuevo Mercosur que empezaba a aparecer.

Entonces Ricardo, con la asistencia de una consultora finlandesa, hace un nuevo plan de negocios, planifica teniendo en cuenta que se podía dominar todo el ciclo productivo desde la parte forestal hasta el papel, para lo cual hace una renovación muy importante de maquinaria. Destaco estas cosas porque después al final vamos a ver que Ricardo mantiene las mismas características que en el Ministerio de Economía, obviamente, formando equipo, tratando de trabajar en equipo siempre y eso es lo más importante que un empresario debe hacer y Ricardo lo tenía muy claro.

También en el frente laboral tuvo que actuar, porque un empresario tiene que actuar en todos los frentes, entonces actuaba en el frente de las inversiones, en la renovación y en la modernización, en el frente laboral, donde tuvo que negociar con los sindicatos complicados en ese momento y se puso dos metas muy claras: asegurar la estabilidad laboral y mantener la tecnología acorde con las necesidades del mercado.

En 5 años se logró duplicar la producción de Fanapel y también incursionó en la actividad financiera y ahí tuvo un destaque público el caso, porque Ricardo era la cara visible de Fanapel y lo veíamos y lo escuchábamos en todas las radios continuamente con sus lanzamientos permanentes de obligaciones negociables. Creo que se hicieron 18 lanzamientos de obligaciones y eso reactivó la actividad de la Bolsa.

La Bolsa tenía un gran actor y empezó a aparecer, ya en la Bolsa en ese momento, como algo que podía ser una forma viable de poderse financiar.

Pero no solamente eso, sino que también llama la atención porque tuvimos vidas paralelas en ese sentido. En el año 94 aparece Internet, había muy pocas empresas que tenían y sienten que tenían que actualizarse, que tenían que empezar a hacer páginas web. En Zonamérica recuerdo que hacíamos la página web hasta de radio El Espectador y practicábamos la tecnología de transmitir radio El Espectador por Internet. Se podía escuchar de pronto en Estados Unidos, pero en Uruguay no escuchaba nadie.

En ese caso Fanapel hizo una página web, puso la forma de solicitar los pedidos de parte de sus clientes a través de las páginas web y no solamente eso sino que hizo ferias virtuales de saldos de los papeles que les podían estar sobrando a Fanapel en ese momento y fueron los primeros pasos del e-commerce.

Entonces son todas estas cosas, pequeños detalles que van pintando a una persona en lo que hace a la inquietud de estar en todos los frentes y estar en todos los frentes en punta.

En cuanto a lo que también llamó la atención, fue la internacionalización que se hizo de Fanapel, no sólo por los mercados a los que exportó, sino porque en un momento determinado compraron Celulosa Argentina y el caso de Celulosa Argentina es un caso en el que yo diría que el ratón se comió al león, porque una empresa pequeña uruguaya, de pequeña dimensión internacional, pudiese comprar una empresa grande, se cambiaban un poco los roles, pero aquí estaba la casa matriz.

Son todos temas que permiten mirar el pasado de las empresas y cómo se van haciendo las empresas. En el año 2001 Fanapel se asocia con cuatro inversores uruguayos: uno era Zonamérica y el otro era Saman y había dos más pero eran más bien personales. Para adquirir junto al grupo a la belga Katoen Natie la terminal de contenedores denominada terminal Cuenca del Plata, en la cual participa también como socio la ANP con un 20 %.

Yo estaba muy preocupado con el tema de que con la ley de puertos se creaba una nueva situación de competencia con las zonas francas y era muy claro que la ANP no estaba haciendo promoción internacional de esa oferta y que por lo tanto eso iba a quedar aquí, prácticamente en un monopolio que iba a ser adquirida la terminal de contenedores, por los operadores que todos conocemos, que están todos los días en los diarios y encargando la imagen de lo que es el puerto.

Y veíamos allí que esto se iba al diablo, entonces nos subimos un avión el contador Daniel Carriquiry, Carlos Mari y yo nos fuimos a Estados Unidos y a Europa y fuimos recorriendo puerto por puerto hasta encontrar que hubiese interesados.

Cuando apareció un interesado, que fue Katoen Natie y que apareció después, pues yo estaba cansado de ver puertos en Europa y plantearle a todo el mundo a ver quién picaba. Finalmente Carlos Mari dijo "yo sigo", yo me volví a Montevideo y me llama al otro día y me

dice “mira estoy acá con unos belgas que tienen interés en ir a Uruguay” y así apareció la firma Katoen Natie, sólo después de eso obviamente que en el 2007, creo que fue ya le vendimos la parte uruguaya a los belgas y desaparecimos del tema.

Eso me unió mucho con Ricardo porque tuvimos que trabajar muchísimo juntos en analizar, pensar y luego hasta negociar la salida, o sea que hicimos prácticamente todo el ciclo.

Hoy en día mandamos construir a China un buque para iniciar una nueva línea fluvial para el transporte de carga rodada, entre el puerto de Juan Lacaze y el puerto de Buenos Aires, es un buque ro-ro (roll on-roll off), con capacidad para trasladar 60 camiones y que está actualmente en construcción en China, pero esa ya es otra relación más con la cual estamos soñando con un futuro. Somos dos veteranos que seguimos soñando con el futuro como si fuéramos unos pibes y tratamos de pasarle a nuestros hijos un poco la idea, pero somos bastante insoportables, nos metemos en todo y no va a estar nada fácil para nuestros hijos poder resolver los problemas.

Ricardo no es sólo la tercera generación Zerbino en Fanapel sino que representa también una familia de emprendedores como son los Zerbino Cavajani identificados con las mejores tradiciones del agro y la industria.

Demostó ser un gran líder logrando todos estos cambios con un equipo motivado, con una mentalidad moderna, siempre con una premisa: el éxito lo hace la gente, nunca el mérito es de una persona. Pero por sobre todas las cosas, Ricardo es observador, meticulado, es un analista muy fino de la realidad nacional e internacional, de las repercusiones que esos cambios van trayendo sobre las empresas y es muy persistente en sus ideas, ustedes lo saben: nunca ceja en sus objetivos.

Gran pensador, preocupado siempre por la realidad nacional, no importa el color político del gobierno, Ricardo se acerca siempre a dar una mano planteando nuevas propuestas.

Diría que la vida de Ricardo discurre en una alternancia entre el servicio público y la gestión empresarial, lo público y lo privado se conjuga con su currículum siempre con un alto nivel de excelencia.

Hoy Ricardo con su veteranía sigue siendo un joven inquieto con permanentes iniciativas.

Ricardo: este homenaje que te hace la Academia Nacional de Economía reconoce en ti todos estos valores personales y profesionales que has sabido mostrar a lo largo de tu vida. Sos un predicador de ideas y un luchador por ellas en todas las instancias, todavía te necesitamos, sos un joven veterano y siguiendo a Clint Eastwood en su última producción, hay una canción que dice “no dejes entrar al viejo” un día la vida terminará, pero nos agarrará haciendo.

Gracias Ricardo.

### **Sergio Abreu**

Este es un acto de homenaje – me parece un poco protocolar - a Ricardo, que yo siempre lo he entendido, como un alto en el camino. Es como hacíamos cuando niños, muchos recordarán porque algunos tienen algunos años, nos separábamos del pizarrón y mirábamos la ecuación, a ver cómo de alguna forma estaba encuadrada. Bueno, esto es lo

que yo voy a tratar de hacer en este en este momento, porque la verdad que nunca me gustaron los discursos que no contemplan la brevedad de una vida.

Y esto es una historia que quizás ni siquiera Ricardo conoce, pero que también es parte de nuestra sociedad, esta sociedad tan entrelazada, en que todos nos conocemos. Esa clase media tan luchadora, que se fue entrecruzando en términos profesionales, en realización, en valores, que son precisamente de alguna manera lo que nos convoca hoy acá.

Yo supe de la familia Zerbino cuando ingresé en mi familia política, así que ya con unos años bastante avanzados. Mi suegro, el académico y profesor Fernando Muxi, era para mí y para muchos, un ejemplo de integridad moral y calidez humana. Vivió y trabajó en tiempos en que los médicos de cabecera con su sola presencia daban tranquilidad y confianza a los enfermos. De manera que con esa ética del profesional cuando llegaba a la casa de mi novia en aquel tiempo, después mi señora, los comentarios que él hacía iban más allá de lo que era una referencia humana, por supuesto sin ningún tipo de violación o alteración de lo que sería o lo que es el secreto profesional.

Pero yo recuerdo tantas veces porque mucho tiempo luego de las visitas a María Celia, que para mí era la señora de Zerbino, al llegar a su casa comentaba que estaba convencida de que su nieto Gustavo vivía, a pesar de la creencia generalizada de que aquellos jóvenes que cayeron con el avión en los Andes habían muerto. Me decía "Gustavo vive" y tenía razón, la fe la había transformado en una vidente de ese milagro de vida que sucedió después.

Y al poco tiempo de fallecer esa madre de cinco varones, yo conocía casi todos después por una razón u otra cada uno con sus características especiales, porque por suerte en la familia de todos ningún hijo es igual al otro, a veces algunos dicen por desgracia, pero la verdad es que por suerte todos tienen un sello distinto, esa madre de cinco varones al fallecer, sus hijos un día le obsequian a su médico y amigo una hermosa mesa de comedor.

Esa mesa de comedor hoy todavía reúne a toda nuestra familia, somos 30 a 35 los sábados incluido hoy mis hijos y mis nietos, y es para mí una referencia que confirma que la familia es como las ramas de un árbol, si bien crece en diferentes sentidos, la define idénticas raíces.

En este acercamiento inicial a Ricardo no de conocimiento personal, porque no lo conocía, yo no soy mucho más joven que él, pero estaba en otra actividad trabajado en un lugar que no sé por qué ha dado las circunstancias que esté hoy mismo de nuevo en el mismo lugar. Cuando salía a correr por la playa veía un señor que venía corriendo con unos zapatos enormes, me acuerdo como si fuera ahora - Marta tú te acordarás cuando salía a correr por la playa - y ese era el Ministro de Economía. Quizás estaría corriendo atrás de los deudores o los acreedores y él salía, corría y uno lo identificaba no como algo excepcional sí como lo como lo normal que es en el Uruguay que los gobernantes no se diferencian mucho de lo que son los gobernados.

Así que yo desde ese tiempo ya lo veía correr y también ahí empecé a conocer su condición de servidor público, no tengo los datos ni las anécdotas sabrosas y tan ciertas de Carlos y Orlando, pero sí recuerdo un Ministro de Economía que en las interpelaciones era el "dueño del pentotal". La oposición lo que querían impugnar, Ricardo en su visión monótona pero sobre todo conceptuosa y fundada terminaba con el más entrenado de aquellos estudiantes de la Facultad que empezaban los ejercicios sindicales, él terminaba con lo que viniera en ese razonamiento fundado.

También después, la vida me toca de cerca, porque él es el primer Presidente de la Ronda Uruguay del GATT, lanzada en 1986, que tuve el honor de culminarla después como Presidente de la ronda Uruguay. Pero hay un tema muy importante que es para mí hoy el resumen humano que quiero hacer en estos momentos y en tiempos en que tantas cosas nos sorprenden, o realmente nos parecen hasta increíbles entre ellas estar hablando con barbijo, es como si viniéramos en una reunión con el antifaz del Llanero Solitario.

Vuelvo a Ricardo en esa condición del servidor público con estas cosas nuevas que vemos, siempre fue desde mi punto de vista ajeno a esa dura carrera política donde el servicio público y la carrera política enfrenta duramente a las personas, como en todos lados dónde hay poder, hay un duro enfrentamiento. Pero Ricardo fue Ministro, administró su cartera y si alguna cosa recuerdo es talento, bonhomía y profesionalidad en momentos -como decía Carlos- muy difíciles para la República.

Pero hay algo que lo hace muy diferente: es que nunca lo impregnó la soberbia, no lo ganó ni una sombra de deshonestidad intelectual ni material.

Pudo equivocarse como todos los que asumimos esas responsabilidades, pero nunca le escuchamos buscar en la fuerza de los demás, el origen y la justificación de sus decisiones: eran parte de sus propias y firmes convicciones.

Si yo pudiera -y esto no es un concurso de adjetivos y calificativos porque por suerte no mi estilo-, yo digo que "lealtad y altruismo" fueron su sello y son su sello, cumplió y cumple y dejó a la vida pública con igual modestia con que la ejerció. Y la intolerancia que es la enfermedad más letal, más que el Covid 19, nunca lo contaminó.

Después lo conocimos mejor como empresario: inquieto, razonador, sereno y firme siempre a la hora de defender sus posiciones. Fanapel ubicada en aquella ciudad de Juan Lacaze con todas sus características. Recuerdo siendo Canciller en una Asamblea que nos invitó, que querían, bueno, discrepar con nosotros para decirlo en términos democráticos.

Pero si yo pudiera definirlo como una de sus virtudes más claras, es su persistencia: nunca lo vi anteponer prejuicios ni etiquetar a las personas, ni hablar en términos partidarios, ni en términos que fueran descalificantes en cuanto a lo que pudiera ser la forma en que pensaba. Pero así como escucha y escudriña al interlocutor, con amable y contundente insistencia, es capaz de laminar cerebros como acostumbraba a definir Gervasio Posadas a los que no sesgaban en su esfuerzo por convencer y ser comprendidos.

Luego la vida nos hizo compañeros de ruta en múltiples actividades. Horas de mates tempranos en la playa con Marta, la febril actividad del CURI que fundamos hace más de 15 años y que nos permitió disfrutar de esa compañía.

Y descubrimos también, entre lo que ya sabíamos, que la generosidad no es moneda común.

Ricardo participó de todas nuestras actividades con interés, entrega personal y profesional y estuvo y está siempre en el momento justo, es un ejemplo de mano tendida cuando la indiferencia a veces es una respuesta colectiva.

Parece que están escritas las palabras de Shakespeare que pone en boca de uno de sus personajes "su generosidad no tenía límites, era un otoño fecundado por la misma cosecha".

Este aporte de Ricardo en estos últimos años permitió decenas de reuniones de las que participó y participa con ganas de aprender, escuchar nuevas ideas y compartir las suyas. Y si yo lo pudiera ver, como ustedes lo ven, fotografiado en su momento, Ricardo llega, se sienta serenamente, mira, saluda, saca su cuadernito, su lapicera, nunca se apresura por hablar primero y sus conclusiones siempre quedan como un novedoso aporte.

No es de los que pueden aburrir trayendo a colación lo que todos consideran patrimonio del pasado, él sí que está mirando un poco más.

Y como él es cristiano, que cada uno cree como nosotros también lo somos cuando yo digo “somos católicos y pecadores prácticos”, él interpreta muy bien a Mateo 7 cuando dice “traten a los demás como ustedes quisieran ser tratados”. Esta es la esencia de todo lo enseñado por la ley y los profetas.

Por eso puedo decir que con Ricardo me une profunda amistad, cimentada por esta fuerte afinidad espiritual y sazónada por todos estos esfuerzos en lo que hemos durado mucho tiempo en parte de nuestra vida, construido con esfuerzos y trabajos en común, entonces hace bien la Academia en hacer este homenaje, porque un reconocimiento cuidado es oportuno y merecido, pero no puede ser de ninguna manera una señal de una etapa que se culmina.

Nos motiva, nos da fuerzas para luchar y nos permite concluir que, deducidas las horas que Ricardo dedicado a sus semejantes, lo hacen un hombre muy joven y los que lo conocemos sabemos que lejos está el día en que los recuerdos sustituyan sus sueños. Robert Whittington en el 1520 cuando hablaba de Tomás Moro dejó aquella definición recogida después en las famosas películas: Ricardo es también “a man for all seasons”.

Vaya ejemplo de vida, gracias.

### **Ricardo Zerbino**

Buenas noches a todos, creo que nos hemos saludado al ingreso. Se imaginan que estoy bastante emocionado por las exageradas palabras de los que me han precedido en el uso de la palabra, han traído muchos buenos recuerdos de cosas que se pudieron conseguir y que, como en un momento señalaba muy bien Orlando, siempre creí en el trabajo en equipo.

Yo había juntado algunas entrevistas de aquella época y recuerdo una que me hicieron Fernando Butazzoni y Alfonso Lessa. Lessa siempre se acordaba que en un viaje a Brasilia con el Presidente Sanguinetti, habíamos jugado un partido de fútbol todos los que participábamos y habíamos hecho un empate justo en la hora, pero en ese reportaje yo destacaba que los cambios y los progresos los hace la gente, nunca los hace una sola persona y eso nos lleva al tema del liderazgo.

El liderazgo muchas veces tiende a personalizarse, a ubicarse en aquel que está ejerciendo el cargo máximo, el CEO como dicen en Estados Unidos, o el presidente o el director general, pero en los hechos esa persona lo que hace es ser la cara visible de resultados que se están consiguiendo por el trabajo de un equipo, donde los liderazgos deben, no solo ser los que comunica el número uno, como puede decirse a los que colaboran con él, sino que tiene que ser en cascada hacia abajo.

El liderazgo lo tiene que tener el CEO, el presidente, el gerente general, los gerentes comerciales, el gerente de producción y así sucesivamente hacia abajo formando el trabajo de equipos consistentes. Yo le contestaba en esa entrevista a Alfonso Lessa y a Butazzoni cuando me decían: “usted ha conseguido tal cosa”, yo le decía: “esto lo consiguió la gente”.

Ese es un aspecto que quería destacarlo porque creo que es fundamental para el éxito de las instituciones, de las empresas, de los equipos de gobierno, a los cuales hizo referencia a Carlitos Steneri, donde destaco la labor de conjunto que compartíamos con Ariel Davrieux, con el tano Pascale en aquella época, también con el bocha Slinger, el Banco Central formó parte en aquellos duros momentos de la transición al gobierno democrático, del equipo del equipo económico y el Ministro de Economía.

Muy importante es sin duda el pensar igual, el tener una visión compartida, que sea consistente y en que se confía en las labores que cada uno despliega en su área y que se coordinen adecuadamente. Esa fue una de las enseñanzas que yo tuve en la parte política durante los cinco años con que me honró el Presidente Sanguinetti.

Pero yo también ahí llevé un bagaje que consideré muy importante en su momento, que era mi experiencia de unos doce años en la actividad privada, al frente de una empresa, cuando aquel 27 de junio del 73, Alberto Bensión que era el subdirector y yo que era el director de OPP presentamos renuncia y pasamos a la actividad privada.

Aquí yo me desempeñé en una empresa hasta el 84 cuando adquirí el compromiso de ir al Ministerio y eso a mí me formó mucho, adquirí una gran experiencia en materia de negociaciones entre otras cosas, en una empresa que tenía nada menos que como competidor en el mismo ramo, que era la Fábrica de Bolsas de Arpillera, nada menos que a Bunge y Born.

Bunge y Born era un *trader* internacional de arpillera que tenía fábrica de arpillera en el Uruguay y a lo largo de los años terminó retirándose, nos quedamos nosotros como principal empresa prestando servicios.

Y eso me dejó muchas enseñanzas, no solo que hay que trabajar en equipo, sino que es muy importante conocer el terreno, conocer las tendencias del mercado, del producto en que uno está actuando, conocer los avances que pueda haber en materia tecnológica en la parte de producción, o en la parte de comercialización, conocer a los clientes, el servicio al cliente es un factor fundamental. El cliente como se decía en aquella época a veces, es el que paga los sueldos a fin de mes, porque si no se vende, la empresa no tiene ingresos y no paga los sueldos.

Y entonces el servicio al cliente al cual hacía referencia Orlando, incluye además conocer el negocio del cliente y tratar de anticipar sus necesidades y no solo anticipar sus necesidades, sino buscar la forma de servirlo lo más rápido posible, el “just in time” que a veces se dice. Y más si uno es pequeño, como nos tocaba ser en general a las empresas uruguayas y a veces compitiendo en la exportación, que fue otra de las facetas que de mi aprendizaje en el sector privado, la importancia para un país chico de proyectarse al exterior. Fanapel llegó a exportar a 14 países.

Celulosa Argentina cuando nosotros entramos en noviembre del 2000 -hecho el acuerdo con el Citibank sin costo alguno, simplemente con el compromiso de que le íbamos a pagar la deuda que celulosa tenía con el Citibank- en aquel momento, no exportaba, exportaba algunas partes de sus excedentes de papeles de impresión y escritura y en algún momento algo de celulosa. Incluso en el mercado interno, Celulosa Argentina producía el papel para

fabricar papeles de impresión y entre ellos el famoso A4 que son las resmitas que todos usamos en las fotocopadoras, o para impresiones en ese tamaño, pero eso lo fabricaba un intermediario que le compraba las bobinas a Celulosa.

Nosotros que veníamos de un Uruguay pequeño que tenemos que pelear por el mercado, ya fabricábamos las resmitas A4 e introducimos en Celulosa Argentina un cambio radical, con un plan de inversiones importante de 40 millones de dólares a ejecutar en cuatro años y en los tres primeros, incorporamos dos equipos de cortado del papel que se usa para fabricar el papel A4, las resmitas. Eran dos equipos alemanes, primero se compró uno y a los dos años el segundo y Celulosa que tenía una exportación mínima en la región, pasó a llegar a más de 20 países en el mundo.

Eso fue un cambio sustancial que luego facilitó, cuando llegó el momento de la venta, porque hubo interesados del exterior, el paquete Fanapel - Celulosa que en ese momento la propiedad ya había sido transferida a Celulosa Argentina, se vendió y se vendió bastante bien en el año 2007.

Entonces, esa segunda experiencia empresarial, nos mostró también que en el exterior empresas papeleras de bajo volumen tenían una gran oportunidad de venderle a los minoristas. Las grandes multinacionales que producen millones de toneladas de papel vendían siempre a intermediarios en los distintos países, los cuales operaban con los minoristas o con el cliente final.

Algo que siempre buscamos en la actividad privada y en Fanapel, es compensar las desventajas de la pequeña escala con el servicio al cliente y con el ahorro de etapas de intermediación que tienen costos y utilidades que quedan por el camino.

Yo no quiero insistir y ya estamos bastante avanzados en la hora, pero entre las enseñanzas que esto me dejó está que en el sector privado, aparte de la importancia del trabajo en equipo, se destaca la importancia del mercado de valores. Y aquí tenemos a Ángel Urraburu que ha vuelto por una segunda temporada a la Bolsa de Valores. Quiero destacar que cuando Fanapel hizo el primer plan de inversiones, cuando yo ingresé sustituyendo a don Rodolfo Raffo que quedó imposibilitado por una enfermedad, en el año 90, una de las cosas que hicimos fue un plan para transformar la principal máquina de papel, aumentar su capacidad de producción y aumentar la capacidad de la planta de pulpa, que había sido adquirida por el hombre que sabía de papel que fue el gran Jorge Sanguinetti, después Ministro de Obras Públicas en el gobierno del Presidente Sanguinetti. Él fue el promotor porque conocía mucho todas las industrias papeleras de la región, estando al frente de la parte industrial de Fanapel y conociendo a la gente personalmente de la CMPC de Chile, de Ledesma en Argentina e incluso la propia Celulosa Argentina, los fabricantes brasileños.

Y Jorge Sanguinetti fue el que tuvo la idea genial que permitió a Fanapel empezar a hacer celulosa de eucaliptos. Y esto tal vez no se conoce: hubo en los años 50 en Suecia una experiencia vinculada a la industria papelería -que funcionaba básicamente con madera de pino, madera que produce celulosa de fibra larga- de empezar a usar eucalipto, con la variedad globulus o el eucalipto blanco para determinar si era factible así como se hacía con el pino, hacer celulosa para papel a partir del eucalipto. Eso se demostró factible y en el 72 ya había empresas que estaban produciendo.

A Sanguinetti se le ocurre irse a Suecia a donde estaba el local en el que se había hecho la experiencia piloto para determinar la posibilidad del eucalipto. Y había una planta de pulpa de celulosa, de una capacidad limitada en aquel momento creo que eran 12 mil toneladas

año, una cosa así, y averiguó y las tenían todas numeradas las piezas, una por una, en un galpón. En 300.000 dólares nada más, compró una planta de pulpa de papel que después con técnicos uruguayos, con buenos técnicos que teníamos, llegó a producir hasta 30 mil toneladas de celulosa.

Cito esto para mostrar cómo a veces hay que buscar y hay que tener la inteligencia y la capacidad de ver el mercado y ver la oportunidad para una empresa pequeña. Y la condición que explotó Fanapel fue el hecho de tener plantaciones de árboles, de ahí directo a la chipera, a la planta de pulpa de celulosa, de la planta de pulpa de celulosa estaba la máquina de papel al lado, se hacía el papel. En el plan de inversiones a que yo les hacía referencia, estaba una máquina estucadora que es la que le pone brillo al papel, que puede ser un brillo mate o un brillo brillante o un estucado mate. Esa fue parte de la inversión además de la reforma de la máquina papel, fue unos 40 millones de dólares de inversión, más 10 millones para capital de trabajo.

En aquel momento de los bancos obtuvimos algo así como 20 millones de dólares, entre el República 12 millones, la DG de Alemania, el Eximbank y los dos factores que cerraron: por una parte ciertas utilidades que la empresa iba generando y por otra, emisiones de obligaciones negociables que empezaron creo que por el año 93 aproximadamente y llegamos a 20 millones de dólares de obligaciones negociables en la Bolsa. Con la ayuda del amigo Urraburu con quien supimos transitar la crisis del 2000. Yo puedo recordar que en cuando se puso fea la cosa por el 2001-2002 habíamos llegado a emitir hasta 3, 4 años bajamos a 180 días, para que la gente no se pusiera nerviosa y tuviera certeza, nunca tuvimos un default en el mercado.

Y ya en el 2003 cuando Uruguay estaba por firmar el acuerdo con los acreedores, habiendo logrado un arreglo satisfactorio y sin default, sin quita, nosotros empezamos y volvimos al mercado haciendo una emisión en unidades indexadas en junio del 2003, que fue la primera emisión en que entraron las AFAP.

Me acuerdo que Urraburu me llamaba y me decía: “Ricardo porque no emiten algo porque el Estado no está emitiendo y no hay en qué colocar el ahorro”. Y ese año 2003 sacamos en junio una emisión en unidades indexadas porque sacarla en dólares hubiera sido un problema -había que poner advertencias que exigía Moody's de que si no hubiera acceso al mercado entonces deberíamos pagar etc etc.- entonces dije: “si pongo eso nadie va a comprar la emisión”, entonces debutamos con las emisiones unidades indexadas.

Y eso es parte de la experiencia. El mercado de valores es algo que está por desarrollarse y donde muchas veces se ha hablado y hay muchos trabajos que se han hecho, de la importancia que tendría que las empresas públicas pudieran emitir en mayor medida e incluso que las empresas públicas más allá de continuar siendo empresa del Estado, pudieran regirse por un estatuto de sociedad anónima para tener los controles y la supervisión y poder emitir en Bolsa e incluso acciones, que fue como se desarrollaron los mercados de renta variable en el mundo. En Estados Unidos se desarrollaron con inversiones en empresas ferrocarrileras, en empresas de agua potable, en empresas de energía eléctrica: empresas que operaban en el mercado doméstico con menor riesgo y que fueron creando el hábito de tomar renta variable y acostumbrándose al inversor a ese tipo de valores.

Con esto termino, no los entretengo más. Pero quería así que leer una cosa que creo que es importante en todo esto, que tiene que ver con los progresos manuscritos que a veces suelen ocurrir en las legislaciones, es algo que en un reportaje había salido y lo leo textual: “el voluntarismo normativo no puede suplir la existencia de condiciones objetivas que juegan un papel fundamental para el inversor”.

Muchas veces los gobiernos creen que sacando normas, que vendiendo ilusiones, las inversiones acuden en manada. El inversor se interesa, el inversor aprecia la institucionalidad sin duda, la buena reputación Uruguay tiene, que debe ser usada. Pero cuando va a hacer los números, los costos en dólares deben ser tales que tenga una rentabilidad. Si la rentabilidad no da y no cierra, las inversiones probablemente no se concretan y yo creo que esto es algo que en la actualidad debemos velar mucho por ello para poder salir de esta maldita pandemia y poder tener la afluencia de esas inversiones que el país tanto necesita.

Muchas gracias a todos y por último termino con aquel dicho que atrás de quien se dice que sea un gran hombre siempre hay una gran mujer.

### **María Dolores Benavente**

Nosotros queremos hacerte entrega de un pequeño recuerdo. Una placa que dice: “Al Académico de Honor Ricardo Zerbino Cavajani, en reconocimiento a su valioso aporte al quehacer nacional y su importante contribución al pensamiento económico del Uruguay, Academia Nacional de Economía, noviembre 2020”.