

# El Metro de Montevideo: 2 lecciones de *management* internacional x Ingeniero Estero Bellaco (edita: Marco Caltieri<sup>1</sup>)



tapa

---

<sup>1</sup> Director de *Cholo Films* productora audiovisual, creativo publicitario internacional y editor/redactor de la revista *Guacho!*, publicación que le brindó satisfacciones de enormes dimensiones incomparables y cero ingresos. Realizó tareas menos conocidas aunque muy formativas técnicamente como ilustrador de varios números en papel de librevista, primer diseñador de la web [librevista.com](http://librevista.com) y editor del suplemento de historietas *Pato Dorfman, cuadritos de librevista*

## **Introducción**

cuando uno acostumbra a la gente al espectáculo, el espectáculo ocurre en la mente de las personas, más allá de nuestras intenciones

Ingeniero E. B.

*El Metro de Montevideo es una empresa que todavía no tiene un vagón circulando por la ciudad, pero sí locomotoras de ideas, un mapa de las líneas, instructivos sociológicos falsos, ejemplos de lenguaje para managers, comunicación refinada, inversión tecnológica en máquinas importadas de Afganistán, cómo manejarse con la prensa, comprar compulsivamente, el marketing, el mantenimiento de tornillos y arandelas, enseña la habilidad importadora, la teoría empresarial desconfiada, teoría del sentido común empresarial criollo, teoría del dinero, teoría de la burocracia privada, teoría del simulacro, hace descripciones de la fauna social, no se priva de introducir comentarios internacionales de un gerente globalizado, no carece de una serie en [streaming, TV \(Cholo films\)](#)<sup>2</sup> y publicó ¡hasta un libro!*

*Su autor es el mentor, propietario y CEO del Metro, el Ingeniero Estero Bellaco ¿será por sus turbulentas ideas y temeridad que ya tiene su calle que cruza avenida 8 de Octubre en el barrio La Blanqueada? ¿esquinando por los bordes de una universidad confesional y una iglesia, nada menos que gambeteando entre adoquines hacia el estadio Centenario?*

*Librevista jamás publicó un libro de management, así que ésta será la primera vez que corre el alto riesgo con **CÓMO MANEJAR EL METRO DE MONTEVIDEO?** 33 lecciones de management por el Ing. Estero Bellaco (Edición a cargo de Marco Caltieri), Editorial Tajante, Montevideo, noviembre 2021*

---

<sup>2</sup> <https://youtu.be/yOpPdAa2Zbc> (febrero 2023)



## Lección 27 del Ingeniero – Geopolítica

*Nada de lo geográfico me es ajeno*  
 Ing. Estero Bellaco

Un gerente se tiene que mover como pez en el agua en el mundo global. Porque este planeta, además, es casi todo agua. Hoy en día no es posible vivir aislado del mundo, rodeado de agua. Entiendo que para uno, que ha vivido en Múnich, en España, es fácil. Pero hay que abrirse. Hay que leer la sección internacional del diario, hay que ver canales de cable en otros idiomas. No sé si les conté, pero hablar idiomas es mi pasión. Trato de interiorizarme en los vericuetos lingüísticos de cada región que visito. Si estoy en Bangladesh trato de entender el idioma local. Si estoy en Perú, también. Esto es clave para negociar. Uno no puede negociar sin entender los matices que le plantean pueblos diversos, culturas distintas.

Está claro que la plata es el verdadero idioma universal, y basta frotar el dedo índice y pulgar para que al otro se le iluminen los ojitos. Cuántas veces he destrabado conversaciones ásperas sacando plata de un bolsillo. Cuando negocié personalmente la compra de una fantástica formación suiza hablé largo rato con el vendedor italiano. Luego me enteré, gracias a Gladys, nuestra secretaria, de que en Suiza se habla italiano. Técnicamente, estuve hablando en suizo. Después, pasó lo que pasó, con ese tren que al final no era suizo, sino de Macao. Pero suiza es nuestra filosofía, nuestra misión y nuestra visión. También es suiza nuestra cultura de la puntualidad. Suiza es un concepto, una idea fuerza. Una entelequia. Una estación imaginaria a la cual llegar en nuestro viaje rumbo a la calidad total.

## **Países que se dividen**

Siempre digo que el nada hace, nunca se equivoca. Y nosotros nos equivocamos muchas veces. Es clave evitar comprarle material rodante a países que se estén por dividir. Cuando compramos en Checoslovaquia confiamos en la noble cultura centroeuropea ¿Cómo íbamos a saber que el país se había dividido? Es imposible estar al tanto de las minucias de la vida cotidiana de Praga. Así fue que los checos no se hacían cargo de los repuestos y le echaban la culpa a los eslovacos. Los eslovacos no nos atendían el teléfono y lamentablemente ese tren terminó herrumbrado al costado de una vía.

Peor nos fue con Yugoslavia. Uno va a una feria internacional y compra una locomotora confiando en una marca, en una idea fuerza fuerte como Suiza. Pero resulta que la idea fuerza yugoslava se dividió en ocho ideítas fuercitas. A la gente del mariscal Tito le compramos una máquina fantástica. Amarilla, con cuatro estrellas. Le pintamos una

estrella más y lanzamos una campaña exitosísima: Cinco estrellas en calidad, Cinco estrellas en servicio – no hay caso, cuando uno habla a cámara la magia sucede. Pero lamentablemente, los ingenieros bosnios no querían hablar con los croatas. Las ruedas estaban hechas en Serbia. Los frenos los había hecho un ingeniero albano kosovar. Y allá no son muy amigos del freno. Es por el clima seco.

En la empresa empezó a haber hinchas de Albania, de Bosnia, de Herzegovina, de Croacia, de Serbia. Casi se nos balcaniza la empresa. Llegamos a consultarle a la Escuela República de Yugoslavia cómo habían hecho ellos, y nos enteramos de que tuvieron un conflicto bastante parecido, con el barrendero atrincherado en el sótano del local con una bandera que decía “Escuela República de Macedonia del Norte”.

## **Países del mismo nombre**

Entonces, querido aprendiz de mánager, le recomiendo leer, buscar, averiguar. La geopolítica es el agua caliente del mundo de los negocios. Es difícil no festejar cuando se unifican las Alemanias, ojalá pronto las dos Coreas. Es complicado, en instancias internacionales, tener el tacto adecuado. Porque si a cualquier persona de bien los asiáticos se nos presentan muy parecidos, imagine tratar de diferenciar a un coreano del norte de un coreano del sur. Supongamos que usted está en medio de un ágape en la Costa Azul y le presentan a un vendedor de material ferroviario coreano. Piense, amigo lector, que usted está ahí de moñito con un Martini seco en la mano, con cara de Capitán Kirk. No es de gran educación preguntarle al hombre si es de Corea del Sur o de Corea del Norte. No, señor, se trataría de un gesto sumamente maleducado. Usted toma la tarjetita que le dan, sonrío un poco y se pone a averiguar si lo que le vendieron es del bloque comunista o del

bloque occidental.

¿Qué sabemos hoy? Que hay dos Chinas. Es un mundo nuevo ¿Se están por juntar? Con los comunistas nunca se sabe. Porque esta manía de hacer su propia versión de cada país es desconcertante. El comunista va creando segundas marcas de todos los países. Uno sabe que lo de Alemania Oriental no es tan bueno como lo de Alemania Occidental. Lo mismo pasa con las dos Coreas. Conviene observar bien, estar atentos al mínimo detalle. El bloque comunista es muy de las estrellas y el color rojo, las hoces y los martillos. El bloque occidental es más de las águilas, y bueno, también las estrellas. Por eso, es como siempre digo: hay que ir viendo. Cada caso es un mundo.

Por todo esto es fun-da-men-tal averiguar si el país al que uno le compra se está por dividir o no. Gladys me tiene actualizada una lista que es de muchísima utilidad, con países en conflicto, o por separarse. Si llaman de Yemen del Norte o Yemen del Sur, no les compro nada. Ojo, si tienen petróleo – porque esos países son muy de tener petróleo – y lo regalan, acepto encantado. En la oficina de un gran gerente no puede faltar un mapamundi, un globo terráqueo. Pero tiene que ser uno que esté actualizado: el globo terráqueo hay que actualizarlo cada seis meses, como el cepillo de dientes. Acá el presupuesto que se gasta en globos terráqueos es altísimo. Tenemos un proveedor de confianza. No se puede comprar globos terráqueos así nomás y que nos vuelva a pasar lo que nos pasó con aquella partida de globos que compramos que tenían a la Unión Soviética. Acá hemos creado el cargo de Inspector de Globos Terráqueos. Esta es una empresa seria.

Usualmente los países se dividen cuando tienen conflictos de larga data, cuando se trata de regiones que están lejos del desarrollo. Por

eso, me llamó la atención cuando me enteré de que en Suiza se habla italiano, alemán y francés. Un país con esa tradición, esos chocolates, los fantásticos relojes cucú, no puede dividirse. Al inaugurar el tren suizo, que al final resultó lo que resultó, invitamos al embajador suizo. Hicimos una recepción maravillosa, pusimos unos cantantes vestidos con la clásica indumentaria del Tirol, e hice una entrada fantástica, colgado de una tirolesa. Hubo algún desperfecto técnico que impidió que mi entrada fuera perfecta, pero la intención es lo que cuenta. La cosa es que me aseguré de investigar, de hacer inteligencia, como decimos en el *marketing*. No le perdí pisada al embajador de Suiza averiguando si tan noble país se iba a dividir. Yo tengo un tío allá que me mantiene al tanto de la política doméstica suiza. Y que se divida esa fantástica nación no sería más que una mala noticia para nosotros, los amantes de la paz, los tiradores y los sombreritos esos tan simpáticos.

## **Países de nombres similares**

Otro enigma del ajedrez geopolítico global es el de los países que parecen carecer de inventiva para la nomenclatura. Habiendo tantos nombres para ponerse, y la gente de Letonia, Lituania y Estonia elige unos que, bueno, para lo menos que se prestan es para una confusión espantosa. Tengo la noción de que ni los habitantes de esos países saben diferenciar Letonia de Lituania o Estonia. Esos tres países son el equivalente geográfico de nuestras calles Chaná, Charrúa y Guaná, que nadie sabe distinguir entre sí, ni siquiera la gente que vive ahí. Así como los comandos de “Save” y “Save as” en el Word, que deberían estar lo más alejados entre sí como fuera posible, así estos confusos parajes están uno al lado del otro. Entonces, claro, a uno le ofrecen centrales telefónicas de Lituania y tiene que estar atento a que no lo estén estafando vendedores de Letonia. Ya es difícil ir a protestar a Lituania, imagine ir a protestar a dos lugares distintos con nombre parecido. El

estonio también es duro de negociar, pero tal vez lo esté confundiendo con un letonio o un lituano, no sabría decirle.

## **Esquirlas de la Unión Soviética**

A veces, querido lector, uno tiene que dejar sus convicciones laicas en la puerta de la iglesia. Porque si por mí fuera, jamás compraría nada en el bloque comunista. Pero la realidad se impone y la Unión Soviética se dividió en tantos países que es imposible averiguar si alguna región de nombre terminado en “istán” era o no parte del imperio bolchevique. Entonces, aunque uno no quiera, no le queda otra que confiar. Confiar en que el estupendo equipo de mantenimiento que tenemos va a poder comunicarse con Bielorrusia, Ucrania, Georgia y Kazajistán para pedir repuestos o conseguir arandelas para tornillos de medidas imposibles. Porque los partidarios de Stalin hacían un tornillo en cada pueblo. Inexplicable. Esta gente arma circuitos eléctricos como si todavía estuviéramos en la Segunda Guerra Mundial.

Los manuales instructivos escritos en caracteres cirílicos, si bien son parecidos a los nuestros, son bastante traicioneros. Yo mismo me hice afecto a traducir algunas instrucciones en ruso. Una afición que dejé de lado después de aquel incidente con el voltaje cambiado. Largaba chispas todo el tren, un espectáculo incomparable. Hubo gente que pensó que estábamos tirando fuegos artificiales. Porque cuando uno acostumbra a la gente al espectáculo, el espectáculo ocurre en la mente de las personas, más allá de nuestras intenciones. Afortunadamente no hubo que lamentar heridos, dejando de lado a la señora con la pierna quemada, un asunto que se resolvió favorablemente en lo judicial, gracias a mi gran intervención ante el juez. Como siempre digo, no hay nada que el dinero no pueda arreglar. Porque el dinero es el idioma universal de los conflictos.

## Conclusión

En resumen, querido amigo: lea la parte internacional de los diarios. Sé que no es tan divertida como la de espectáculos o los deportes. Pero esa parte del diario está directamente relacionada con su área de interés. Infórmese, aprenda, no tema preguntar. Tenga a mano un globo terráqueo. Y, lo más importante en la geopolítica contemporánea: desconfíe de los lituanos, letonios y estonios. De todos a la vez. La confianza es un capital muy valioso como para andar dilapidándolo en Europa del Este.

*(Sigue el manual de uso del Metro)*



No tirar yerba en el andén  
Metro de Montevideo

PELIGRO DE DECAPITACION  
NO ASOMAR LA CABEZA POR LA VENTANILLA  
Metro de Montevideo



# MANUAL DE USO

CUIDADO CON LOS PUNGAS  
Metro de Montevideo

Metro de Montevideo

Por el Ing. Estero Bellaco.

Metro de Montevideo es una empresa maravillosa, llena de desafíos y oportunidades. Pero también puede ser una trampa mortal si uno anda distraído. Puertas automáticas, trenes a alta velocidad, cables pelados, oportunistas de toda índole.

Metro de Montevideo previene y advierte de su buen uso, y también previene y advierte que cuenta con un plantel de abogados de primer nivel.

*Ing. Estero Bellaco*

Metro de Montevideo  
Presione el botón DESPUÉS de pasar su ticket

Recuerde que las puertas cierran automáticamente  
Metro de Montevideo

# Lección 28 – Las relaciones internacionales

*China es como una caja china de sorpresas*  
Ing. Estero Bellaco

Como dije anteriormente, las relaciones internacionales son el agua caliente de los negocios. Uno tiene que saber de política internacional. Además de estar al tanto de los países que se están por dividir y los países que están por invadir a otros, uno tiene que saber qué países son potencia. Uno nunca sabe dónde puede terminar comprando repuestos para la delicada maquinaria iraní que trajimos de Papúa-Nueva Guinea. Es fundamental saber si alguna potencia está con ganas de invadir Afganistán o no. Aquí no somos partidarios de ningún bloque, nuestra tarea es eminentemente apolítica ¡Si la tercera ley de la termodinámica no sabe de partidarios, nosotros menos! Claro que lo que constituía el bloque soviético no cuenta con nuestras simpatías, pero eso no es obstáculo para que hayamos comprado formidable tecnología chechena.

Y si la potencia dominante es la gran nación norteamericana, tenemos que estar alineados a eso. Lamentablemente, no hemos tenido demasiada relación con la gran democracia del norte. Pero estamos completamente convencidos de que pronto podremos comprarles algo ¡Aunque sean máquinas de hacer café! Nos pasó con aquellas mamparas que compramos convencidos de la superioridad técnica estadounidense, pero que al final eran chinas. Consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día todo parece estar manufacturado en Oriente.

¿Comulgamos nosotros, acaso, con el régimen comunista chino? Y, hay

que ver, hay que ver. Porque una cosa es comprar un artículo de calidad de buena fe y otra es comprar la ideología que hay detrás del artículo. Si compramos cuero artificial para renovar los asientos de toda la línea F no estamos comprando ideas comunistas. Pero también es real que estamos apoyando a ese régimen desde lo económico ¿Qué tenemos que hacer? ¿Permitir que todos los pasajeros de la línea F se sigan sentando sobre la parrilla de madera pelada de los asientos? No, señor. Antes que nuestras preferencias ideológicas está la comodidad de nuestros pasajeros que, nos guste o no, son nuestros clientes.

## **Quién manda en el mundo**

Hay que saber entender y reconocer cuándo la potencia dominante se eclipsa y aparece otra. Hoy en día el gran país norteamericano parece ceder posiciones ante la China comunista. Uno quisiera que fuera la otra China, la capitalista, pero bueno, no se puede elegir potencias dominantes como cuando uno va al *shopping*. Lo realmente importante, cuando uno capitanea una gran empresa, es saber qué país está mandando en el mundo. Esto es clave, no solo para las compras internacionales, sino para saber a qué turistas priorizar en caso de accidentes.

Nos pasó acá cuando chocó el soberbio tranvía iraní de la Línea C contra aquella jauría de perros. La Ciudad Vieja es un imán de turistas de todo el orbe. Los norteamericanos son fáciles de reconocer por sus floreadas camisas y cuellos quemados por el ardiente sol que tenemos en el sur. Pero los chinos... Ah, son un gran desafío. En aquel momento priorizamos la atención a los turistas chinos: los llevamos al Hospital Maciel a toda velocidad ¿Hicimos bien en procurar el bienestar de esta gente y dejar medio tirados a los habitantes de la gran potencia del norte? Déjeme adelantarle la respuesta: de ninguna manera. Porque

una vez en el Maciel, descubrimos que eran coreanos. Y si bien Corea es un gran país, productor de grandes prodigios tecnológicos – que aún no hemos tenido la oportunidad de adquirir – no es lo mismo que China, claramente.

Es muy difícil, a primera vista, distinguir a los ciudadanos de esa democracia pujante que es Corea, de los ciudadanos chinos. Y ojo, no es un problema simplemente de regímenes políticos, porque los coreanos también podían venir de Corea del Norte, y ahí nuestro error hubiera sido realmente condenable. Es realmente muy complejo distinguir a los habitantes de todas las potencias de Oriente. Imagine usted diferenciar entre surcoreanos y norcoreanos. Hasta no preguntarles por la mano invisible del mercado no hay manera de enterarse cuál es cuál.

Acá en la empresa yo confío muchísimo en el criterio de Aristizábal, nuestro director financiero. Pese a aquel desliz suyo, en que creíamos haber estado negociando media hora con un jeque catari y al final resultó ser el chofer libanés de la delegación.

## **El imperio chino**

China es lo que se viene. Es un mundo nuevo, sin dudas. Todo lo que viene de China es cuantioso. Porque son muchísimos. Es otra escala, realmente otra escala. Entonces uno compra un artículo cualquiera y tiene que tener cuidado con los ceros. Sobre todo al realizar las compras por internet. La red de redes será muy práctica, pero tiene sus contras también, no crea. Particularmente el espacio que dejan para poner los ceros. Porque a veces uno pone un uno, y aparece un punto

de la nada y en un santiamén, resulta que está comprando mil sillas. Está claro que los chinos no entienden nuestras pequeñas cantidades, nuestro pequeño mercado. Que si bien es grande en talento y en valor agregado emocional, es limitado en cuanto a volumen. Ellos tienen gigantescas fábricas y producen miles, millones de sillas. Imagine si se van a mortificar por habernos mandado 999 sillas de más, que por suerte pudimos devolver tras una llamada a la embajada.

Acá tuvimos un problema enorme cuando quisimos dar solución a aquel tren rumano que presentaba altos niveles de polución sonora. Sé que usted, como yo, considera que usar la palabra “polución” es un poco mucho para referirse al sonido de un tren. Polución es humo. Polución es la enorme cantidad de bolsas de basura al costado de las vías de los trenes del Metro de Montevideo. Uno que siempre creyó que las quejas provendrían del fantástico olor a gasoil y al humo que la increíble combustión de nuestros trenes generan, se sorprende al escuchar espíritus sensibles que hablan de “polución sonora” ¿Qué sigue? ¿Quejarse de la “polución visual”? Estoy seguro de que esos sibaritas de la contaminación visual seguramente apuntarían sus dardos envenenados hacia la Línea F y sus fantásticas estructuras metálicas casi completamente pintadas de naranja que adornan toda la avenida Agraciada. O hacia el enmarañado manojito de cables colgantes sobre Bulevar Artigas.

Para un experto en mecánica e ingeniería, como es uno, es imposible no ver en estas cosas el futuro, el porvenir venturoso de un mundo pletórico de tecnología. La cosa es que las quejas por el chirrido del tren rumano, natural en una máquina de este tipo, eran interminables. Así que hice lo que mejor sé hacer. Tomé el toro por la cola. Decidí surfear

la crisis. Pasar la ola por abajo, como hacen los grandes surfistas. Mandamos a hacer orejeras a China con el logotipo de la empresa. Un éxito rotundo. Porque a cambio de un módico precio, simbólico, para poder cubrir los costos del envío, íbamos a entregar al público estas fantásticas orejeras.

Lamentablemente, hubo algún tipo de confusión y nos enviaron trescientos mil productos con un logotipo nazi. Imagine usted, con lo mal que está visto hoy en día mostrarse con esas cosas. Uno es un liberal y está convencido que el régimen comunista fue tan asesino como el nazi – que ¡cuidado!, también tuvo sus cosas positivas, como el Escarabajo y esos actos tan elegantes. Pero no podíamos permitir que la empresa se viera envuelta en otro escándalo nazi. Veníamos de un escándalo por la “polución sonora” y sumarle un nuevo escándalo nazi era medio como mucho. La opinión pública aguanta un escándalo a la vez. Y no estoy seguro de que pueda aguantar un segundo escándalo nazi, aunque sea el único escándalo que suceda.

## **No hay mal que por bien no venga**

Rápidamente hicimos desaparecer las orejeras, las mandamos al taller y a todo el personal subterráneo. Ahí están siendo de gran utilidad. Y claro, no hay nadie que las pueda ver, así que se conjura eficientemente el mal momento. Son las ventajas de manejar una empresa de orden subterráneo: se puede esconder de la vista del gran público cualquier tipo de problema.

Pero claro, los chinos nos facturaron las trescientas mil orejeras, y no era poca plata. A diferencia de nuestros vagones birmanos hechos de

cáñamo y plástico, los chinos son inflexibles. Así que tuvimos que llamar nuevamente a la embajada del país del sol naciente.

Los emisarios de la potencia asiática son muy amables, hay que decirlo todo. Ellos dicen que son tantos los conflictos de nuestra empresa con Oriente que ya nos asignaron una persona especialmente dedicada a nuestros asuntos. La personalización, que da tan buenos resultados en Occidente, en Oriente es más inocua, porque bien nos pueden estar mintiendo y mandar personas distintas a atendernos, que no nos daríamos cuenta. Huang es el nombre que le daremos a la serie de funcionarios chinos que nos han asignado para atendernos.

Este buen hombre – o, más bien, esta colección de buenos hombres – nos explicó que se debe haber roto el archivo con el logotipo del Metro de Montevideo, devenido ahora en un logotipo nazi. Revisamos juntos el archivo y finalmente se descubrió que error estaba en el destino del envío: las orejeras nazis estaban destinadas a Paraguay. Realmente indignante. Así se lo hicimos saber al tercer o cuarto Huang que nos atendió: que se confunda a nuestro país con otro distinto es imperdonable. Porque Uruguay podrá tener miles de defectos, pero no es Paraguay. Y la verdad que es insólito que empresarios dedicados al comercio internacional puedan confundir a ambos países, aun cuando tengan una grafía ligeramente similar.

Después pasó lo que pasó, y bueno. Cabanillas, nuestro director de recursos humanos, aclaró todo en la embajada y la comisaría. El afán de hacer un negocio para la empresa determinó la triangulación de mercadería que iba destinada al noble país del chipá y el tereré. Desde nuestra empresa. Lo positivo es que en ese embarque vinieron también

otros productos plásticos que más tarde convertiríamos en la mascota del Metro. Una de esas tantas desgracias con suerte.

En fin ¡mucho cuidado con China! Que será la primera potencia del mundo hoy día, pero guardamos esperanzas de que no lo sea por mucho tiempo más. Hay que analizar bien cómo viene la India, que también son un montón de gente. Y por lo menos son bien distintos a los chinos. ||

### **Palabras clave:**

Ingeniero Estero Bellaco

Marco Caltieri

Metro de Montevideo

Empresariado

Importadores

[www.librevista.com](http://www.librevista.com) nº 51, febrero 2023