

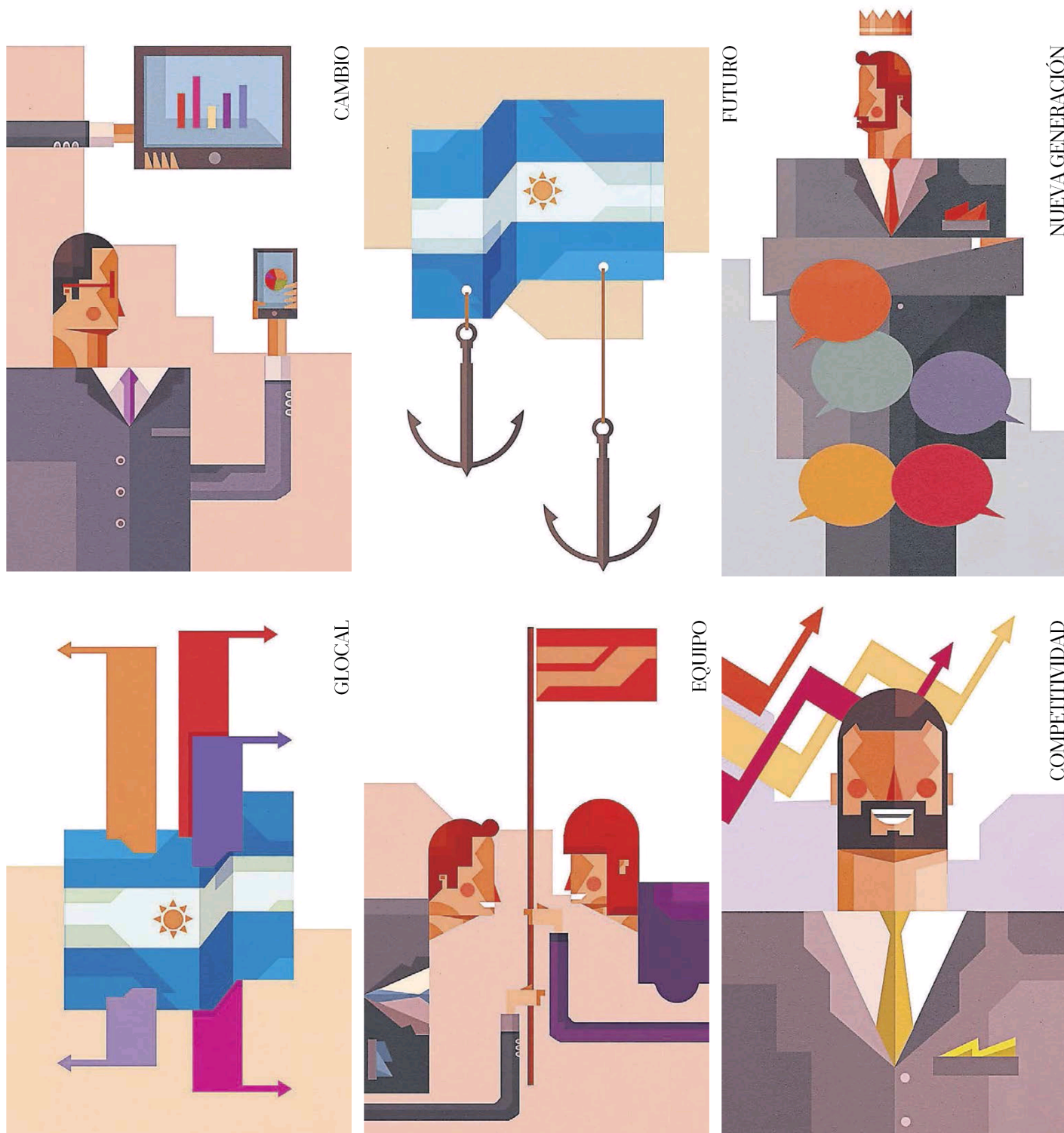


MANAGEMENT 2020

Hacia el liderazgo del futuro



Edición a cargo de José Del Río e Ignacio Federico | www.comunidaddenegocios.com.ar



ENCUENTRO DE LOS NÚMERO UNO

El futuro ya llegó

Avenida del Libertador 101. El tercer piso de la Redacción de LA NACION se convirtió por seis semanas en una usina de debates sobre la nueva agenda del liderazgo. Conceptos como competitividad, cambio, glocal y equipo, entre otros, fueron puestos bajo la lupa de lo que viene en el mediano y largo plazo. Los CEO de las 28 empresas más influyentes del país participaron de la reunión de tapa y en el marco de la segunda edición de Management 2020, organizada junto con Accenture, dejaron en claro que los días de silencio corporativo terminaron. / JOSÉ DEL RÍO / PÁG. 2

LOS LÍDERES DE 28 EMPRESAS DEBATEN EN LA REDACCIÓN

El detrás de escena de seis encuentros en los que se dirimió la flamante agenda corporativa; quiénes son los referentes y cuáles los puntos en común; las claves para entender a las nuevas generaciones

Texto José Del Río | Fotos Martín Lucese

Administración del cambio. Futuro. Nuevas generaciones. Pensamiento global con inspiración local. Equipos de largo plazo. Competitividad. Esos fueron los seis disparadores para que 28 CEO de las principales compañías del país se reunieran a debatir en la Redacción de LA NACION.

El objetivo era cuando menos ambicioso: buscar experiencias en primera persona de aquellos que se encuentran con las nuevas problemáticas en el mundo de los negocios. Los resultados están a la vista: más de 22 millones de contactos generados a través de redes sociales, lanacion.com, los suplementos del domingo y los especiales (de una hora y resumidos) que pueden verse en la home y, próximamente, en el sitio comunidaddenegocios.com.ar.

A continuación, un resumen de los principales disparadores, en un número que seguramente será de referencia para la tercera edición del ciclo, que se producirá en 2016. "Nuestro negocio depende de la biología de los cultivos y no son tiempos acortables", se sinceró Gerardo Bartolomé, titular de Don Mario. El 60% de su tiempo lo dedica a interpretar las nuevas herramientas tecnológicas que pueden cambiar sus perspectivas en el corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, Daniel Fernández, presidente de Carrefour, admitió: "En el supermercado más le dedicamos un 30% del tiempo al futuro, ya que estamos muy en el día a día". Lo nuevo en el mundo del retail son los cambios de hábitos de los clientes, que tienen cada vez mayor preferencia por los tiempos personales y, a su vez, la amenaza que supone tener una red de tiendas físicas muy grande en un contexto en el que el consumidor digital empieza a convertirse en una realidad.

En el sector automotor el gran desafío gira en torno a la conexión e integración entre los gobiernos nacionales, provinciales y municipales. "Alinear la infraestructura para que las personas puedan moverse", resumió Isele Costantini, presidenta de General Motors.

Entanto, Alejandro Yapur, número uno en el país de Arcos Dorados (McDonald's), dijo que existen distintos hábitos de consumo en los países en los que operan y, por ello, adaptar la oferta localmente es clave. Así, el 70% de los productos que se venden en la Argentina son distintos de los que se comercializan en Perú, por citar un ejemplo.

La diferencia entre potencial y realidad también apareció en todas las jornadas. Guillermo Caló, presidente de Barrick, está convencido de que "el potencial geológico de la Argentina es tremendo para el sector minero, pero hacen falta las soluciones macroeconómicas internas y externas". Sin embargo, añade el ejecutivo, la capacitación será importante y habrá que potenciar las carreras específicas.

Miguel Kozuszk, presidente de Unilever para América Latina, coincidió en que "el talento es lo que va a condicionar el futuro" y que, para ello, se deben impulsar más carreras duras, como ingeniería. Por su parte, Federico Rava, director general de Telefónica y Movistar, graficó la realidad: "Vivimos una revolución tecnológica que genera situaciones problemáticas por la capacidad que tienen las universidades para formar profesionales en cantidad. La calidad está garantizada". Un mayor diálogo entre empresas y casas de

estudio es su fórmula para revertir esta tendencia.

Sergio Kaufman, titular de Accenture, cuantificó el fenómeno: "Cada punto porcentual de share que gana la Argentina en exportación de servicios son 60.000 puestos de trabajo de alto sueldo".

También la formación de equipos será clave para lograr nuevas conquistas. "Si se toma a los individuos, nadie es imprescindible; lo imprescindible es la formación de un buen team", ejemplificó Claudio Chiaromonte, VP ejecutivo de Disney Latinoamérica. Coincidió Claudia Mundo, presidente de MetLife: "Cuanto mayor sea la diversidad, más se rompen los silos y se promueve la innovación". Y justamente la innovación, asegura Andy Freire, titular de Quasar Ventures, es lo que "resuelve el dilema de la sábana corta, de que si bajo los impuestos tengo que bajar el gasto público".

Cómo manejar los recursos es otro de los puntos que preocupa en el corto y en el largo plazo. Felipe de Stefani, CEO de Turner, agregó que también es importante la gestión de esa innovación. "La Argentina tiene una gran adaptabilidad, pero ello juega en contra de la planificación", explicó.

La formalización de los procesos es para Pedro Gonzales, titular de Natura, otro *must*: "Tenemos un proceso de formación y de evaluación, así como un ciclo organizado de sucesión. Todas las personas están capacitadas para llegar a un lugar de liderazgo". Federico Calello, *country manager* de Kimberly-Clark, suma: "El ADN argentino permite desdramatizar las situacio-

nes más complejas, no paralizarse y asumir desafíos más complicados con total tranquilidad".

En esa línea, Amancio Oneto, número uno de Molinos, afirmó que el argentino tiene "una creatividad más alta que el promedio y, en algunos sectores, como el campo, la productividad es increíble". Por su parte, Fernando Joselevich, CEO de Emirates en la Argentina, avanzó: "Podemos ver con naturalidad situaciones que en otros países podrían ser motivo de conflicto".

La burocracia interna es un tema no digerible para el mundo de los negocios. "Hay momentos en los que se deben tomar decisiones rápido y en los que analizar mucho o cuestionar demasiado es riesgoso, porque se pierde tiempo", sostuvo Marcos Galperin, fundador de MercadoLibre. Para saldar las diferencias tienen reuniones en las que se define un camino y por ahí van.

Mario Quintana, fundador y presidente de Farmacity, propuso la "ideocracia" para las cúpulas gerenciales. "El que tiene la mejor idea debe ser escuchado y debería terminar liderando la empresa", dijo. Es que, tal como definió Roberto Souviron, CEO y fundador de Despegar.com, "la mayoría de las fallas de los nuevos proyectos se da porque lo que uno cree que va a ser fácil o intuitivo finalmente no lo es".

Para ello es imprescindible adaptarse a los tiempos que corren. Claudio Belocoppit, presidente de Swiss Medical Group, fue pragmático: "Muchas compañías extranjeras que están abriendo aquí van a la hora a una *management local*".

Por su parte, Fabiana Castiñeira, CEO de Allianz, hizo una autocrítica desde su rol de ejecutivo: "Fuimos muy silenciosos. El que levantó la voz fue castigado, entonces no quedó otra que reservarse a un segundo plano. Y eso nos aleja de la gente".

Juan José Aranguren, presidente de Shell, admitió que "hay que convencer a mucha gente de que es muy difícil caminar hacia adelante agachando la cabeza". Y Thierry Koskas, presidente de Renault, reflejó otro de los puntos en la mira por parte de las multinacionales: "Obviamente, la Argentina no es el país más competitivo del mundo. Pero tiene buenas posibilidades".

Entender a las nuevas generaciones es otro desafío. Gastón Pérez Izquierdo, CEO de Catena Zapata, fue claro: "Llegan muy relajados a una entrevista de trabajo a ver qué tiene la empresa para ofrecerles. Como el talento está presente, hay que saber escucharlos". Manuel Abelleyra, CEO de DirecTV, agregó que "hay que conocer los tiempos de cada uno para no 'quemar' a alguien que está surgiendo".

Ricardo Caló, VP de Operaciones para América Latina de Starwood Hotels, destacó que "en las nuevas generaciones hay ansiedad por tratar de cortar camino; muchos recién recibidos creen que ya están listos para liderar". Pablo Villalba, CEO de La Martina, agregó que también es importante formar equipos en los que uno se rodee de gente más edad. "Es muy importante prestar atención a quienes tienen mayor experiencia", agregó. Entanto, Matías Videla, CEO de Jumbo Retail proyectó el día después: "La gente que más va a crecer en una empresa es aquella que sea capaz de extraer lo mejor de cada generación". Y eso, parece ser lo único inamovible a través de la historia, en una agenda cargada de nuevos desafíos.

6

CONCEPTOS

Cambio, futuro, nueva generación, global, equipo y competitividad fueron los temas abordados por los ejecutivos a lo largo de las seis jornadas de Management 2020.



GERARDO BARTOLOMÉ
PRESIDENTE DE DON MARIO

"De los errores todos aprendemos a lo largo de nuestra trayectoria, así que hay que perdonarlos y seguir para adelante."



ISELA COSTANTINI
PRESIDENTA DE GENERAL MOTORS

"Hoy, el modelo no necesariamente tiene que ser con la propiedad de un auto, puede ser con el alquiler o con el uso temporal."



DANIEL FERNÁNDEZ
PRESIDENTE DE CARREFOUR

"Para algunos cambios, las personas tienen un saber hacer que no necesariamente es el que vamos a necesitar a futuro."



ALEJANDRO YAPUR
PRESIDENTE DE ARCOS DORADOS

"El 39% de las veces no salen las cosas como uno hubiera querido. Los éxitos son compartidos y los fracasos también."



JUAN JOSÉ ARANGUREN
CEO DE SHELL EN LA ARGENTINA

"Si no se baja la inflación a los valores de un país normal (5%), va a ser difícil traer las inversiones que el país necesita."



GUILLERMO CALÓ
PRESIDENTE DE BARRICK

"La Argentina tiene un enorme potencial geológico. La minería también hace un gran aporte de divisas para el país."



SERGIO KAUFMAN
PRESIDENTE DE ACCENTURE

"Un especialista en finanzas que hace la contabilidad de joint ventures petroleros en Asia o Estados Unidos compite por su talento."



MIGUEL KOZUSZOK
CEO DE UNILEVER EN LA REGIÓN

"Con las redes sociales, los consumidores tienen un poder tremendo; eso nos pone ante un desafío muy importante."



MANUEL ABELLEYRA
PRESIDENTE DE DIRECTV

"Está todo evolucionando mucho y nos estamos preparando para eso; estamos invirtiendo fuerte en la Argentina."



RICARDO CALÓ
VP DE OPERACIONES PARA AMÉRICA LATINA DE STARWOOD

"Liderar es mucho más que tener los conocimientos técnicos, sino que también implica saber formar grupos."



GASTÓN PÉREZ IZQUIERDO
CEO DE CATENA ZAPATA

"Si no se produce algún cambio en las variables macroeconómicas, nuestro negocio hoy está un poco comprometido."



MATÍAS VIDELA
CEO DE JUMBO EN LA ARGENTINA

"Estar cerca de Horst Paulmann, mantener una buena relación y ganar su confianza fue clave para que hoy yo esté donde estoy."



PABLO VILLALBA
CEO DE LA MARTINA

"Hay que estar en el momento correcto en el lugar justo; pero, además, tener los oídos atentos para aprender de los mayores."



CLAUDIO BELOCOPPIT
PRESIDENTE DE SWISS MEDICAL

"Nos encantaría globalizarnos, pero los problemas que el sistema de salud tiene en el mundo se agravan en nuestro país."



FEDERICO CALELLO
COUNTRY MANAGER DE KIMBERLY-CLARK

"Las marcas que van a lograr un mejor vínculo con la gente serán las que ofrezcan esa experiencia global con anclaje local."



FABIANA CASTIÑEIRA
CEO DE ALLIANZ

"Los empresarios estuvieron muy llamados. Y el que levantó la mano fue castigado o puesto en el banco de los acusados."

La previa y las repercusiones

● Los 28 CEO fueron testigos de la reunión de tapa, descubrieron todos y cada uno de los rincones de la Redacción y luego formaron parte de la hora del management, organizada por LA NACION y Accenture.

● Combinar las agendas de 28 presidentes de compañías no fue tarea sencilla. Casi seis meses de preproducción y un resultado elocuente: asistencia perfecta.

● Toda la cobertura puede encontrarse en www.management2020.lanacion.com.ar.

600 Participantes

Ese fue el número de personas que asistieron a las seis jornadas del evento.

22 Millones

Fueron los contactos que se generan a través de las redes sociales, la home de lanacion.com y los artículos en el suplemento del domingo.

MANAGEMENT 2020
Hacia el liderazgo del futuro



FERNANDO JOSELEVICH
GERENTE GENERAL DE EMIRATES

"Dejar de invertir sería una amenaza. Lo que a nosotros nos mantiene vivos es el hecho de haber reinvertido todo el tiempo."

ROBERTO SOUVIRON
CEO DE DESPEGAR.COM

"El ADN argentino es un gran activo para un ejecutivo. Hace que, al final, no sobreviva el más fuerte, sino el más flexible."



CLAUDIO CHIAROMONTE
VP EJECUTIVO DE DISNEY LATAM

"Antes, las empresas reconocían lo que uno hacía individualmente; pero eso fue cambiando y, hoy se reconoce lo que hace todo el grupo."



MARCOS GALPERIN
CEO DE MERCADOLIBRE

"En la industria de la tecnología veo organizaciones muy planas y orientadas al mérito. La que no lo es, se queda en el camino."



PEDRO GONZALES
GERENTE GENERAL DE NATURA

"Nuestra nueva Visión de Sustentabilidad 2050 fija que, para 2020, el 50% de las posiciones de liderazgo estará ocupado por mujeres."



CLAUDIA MUNDO
PRESIDENTA DE METLIFE

"Cuanto mayor es la diversidad en los grupos, más se rompen las ataduras y se promueve la innovación."



MARIO QUINTANA
PRESIDENTE DE FARMACITY

"Quien tiene la mejor idea es el que tiene que ser escuchado y, a la larga, quien debería terminar conduciendo en una meritocracia."



FELIPE DE STEFANI
GERENTE GENERAL DE TURNER

"Cuando vine de los Estados Unidos, me golpee contra una pared cuando intenté planificar ciclos más largos."



ANDY FREIRE
SOCIO FUNDADOR DE QUASAR

"Yo puedo abrir una sociedad en Nueva Zelanda en un minuto y medio por US\$ 100 desde la computadora de mi casa."



THIERRY KOSKAS
PRESIDENTE Y DIR. GENERAL DE RENAULT ARGENTINA

"Es un problema estar lejos de los puertos. Hay cosas que debe mejorar el Estado y otras en las que debemos tomar parte nosotros."



AMANCIO ONETO
GERENTE GENERAL DE MOLINOS RÍO DE LA PLATA

"Competimos contra empresas de otros países que tienen un costo de capital menor. Para ganar tenemos que diferenciarnos."



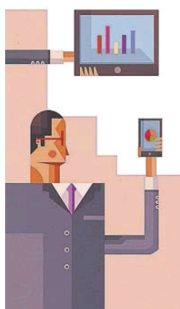
FEDERICO RAVA
DIRECTOR GENERAL DE TELEFÓNICA Y DE MOVISTAR

"Hay que generar condiciones para que los que tienen que hacer inversiones conozcan por lo menos el «tamaño de la vía»."

1

CAMBIO

La tecnología, la cercanía con el cliente y el factor humano son los principales impulsores del desarrollo de una firma; cómo aprender de los errores



LAS EMPRESAS QUE BUSCAN SER LÍDERES EN SUS MERCADOS EVOLUCIONAN CON LA MIRADA PUESTA EN EL FUTURO

Producción de textos Carlos Manzoni e Ignacio Federico

No importa la industria a la que pertenecen. Todas las empresas que busquen ser líderes tienen algo en común: ponen la mirada en el futuro, y eso implica evolución, cambio. Muchas lo harán de la mano de la tecnología; algunas, a partir de distintas estrategias de *management*; otras, con foco en el consumidor.

De hecho, el 33% de las firmas dice que "está de acuerdo en alguna medida" en que puede movilizarse rápidamente para ejecutar nuevas estrategias, atender nuevos mercados y clientes, y distribuir nuevos productos y servicios, según una encuesta de Accenture. Además, sólo un 4% "desacuerda fuertemente".

Así, por caso, Gerardo Bartolomé, presidente de Don Mario, pone el foco en los avances tecnológicos que permitirán obtener cada vez mejores rindes. "La semilla tiene la combinación entre genética y eventos transgénicos, y nosotros somos los encargados de estar atentos al cambio para mejorar esa tecnología", explica.

Otro sector que evoluciona permanentemente es el supermercadista, en el que la principal modificación fue una cuestión de tamaño y proximidad. Las principales cadenas mutaron de inmensos locales, donde las familias hacían sus compras una o dos veces al mes, a modelos de cercanía, mucho más chicos. "Comenzamos con grandes superficies. Hoy, vamos a una experiencia de proximidad, a una compra rápida y ágil, que se adapta a las necesidades del cliente actual", dice Daniel Fernández, presidente de Carrefour, quien también destaca los avances técnicos, como "la posibilidad de la compra a distancia, el omnicanal, el canal digital".

Pero si de acelerar se trata, nada mejor que indagar en la industria automotriz. En esta línea, Isela Costantini, presidenta de General Motors, pone énfasis en la función

de la tecnología. "Analizamos la función que podemos ofrecer con un auto; por eso, hablamos de movilidad urbana: el cliente compra vehículo para moverse de un lado a otro", destaca.

Y toda la industria, dice, va por ese camino. "Hoy, el modelo no necesariamente tiene que ser con la propiedad de un auto, puede ser con el alquiler o con el uso temporal", explica Costantini.

En el mundo de las comidas rápidas, McDonald's es uno de los referentes. Y Alejandro Yapur, presidente de Arcos Dorados en la Argentina (operador de la cadena en América latina), cuenta que, en un principio, arrancaron sólo con la venta de productos y tenían una serie limitada de 10 propuestas. "Hoy, no sólo vendemos productos y servicios, sino que ofrecemos una experiencia. Debemos reinventarnos, estar cerca del consumidor", explica el ejecutivo.

Arcos Dorados estudia las megatendencias y ve qué soluciones puede ofrecer. En la Argentina ya cuenta con quioscos donde el cliente puede hacer su pedido personalizado desde el celular. Cuando llega al local, pasa el código QR y lo retira. "Cada cliente tiene una solución a su medida, porque algunos quieren hablar con una persona y otros prefieren hacerlo a través de una pantalla", dice Yapur.

En tanto, los cuatro CEOs coinciden en que el mayor desafío para el cambio son las personas. De hecho, según el informe de Accenture, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es "nada preparado" y 4 es "extremadamente preparado"), un 48% se ubicó en la mitad (un 3) y un 36% puso un 4.

Así, no se trata de hacer el cambio, sino liderarlo. "Eso implica saber en qué momento se comunica", remarca Costantini. Bartolomé añade: "Buscamos consenso. Si las personas están convencidas, son promotoras del cambio". En tanto, Fernández advierte: "Las personas tienen un

saber hacer que no necesariamente es el que vamos a necesitar a futuro. Requeriremos nuevos talentos que nos ayuden a implementarlos".

Aprender de los errores
Cambio implica intentar y triunfar, pero también equivocarse. Y una mala idea, o adoptada tardíamente, puede demorar el crecimiento del negocio. Por eso, es clave tener una mirada retrospectiva para aprender de los aciertos y de los errores.

Bartolomé se remonta a sus comienzos y explica que una idea desafortunada fue iniciar en el negocio trayendo variedades ya terminadas de los Estados Unidos. "Después empezamos a construir nuestro propio producto. Pero fue un error no arrancar con eso antes de los '90. Hubiéramos corrido con mayores ventajas sobre la competencia", admite.

Fernández menciona haber lanzado las tiendas para "no alimentación". La cadena lo hizo en un momento que se presentaba muy próspero para ese segmento, pero el contexto cambió de manera violenta y tuvieron que cerrar los 10 locales que habían abierto con la bandera de Carrefour Home. "Fue un aprendizaje y algo de eso nos ayudó a crear nuestros canales de cercanía, a crear nuestra oferta de alimentación", rescata.

En el caso de Costantini, lo que hubo fue un poco de lentitud en introducir un cambio que hubiera mejorado el negocio: separar el lugar donde se hacían las ventas de los servicios de posventa. Pero resulta que esta idea era un sacrificio en el mundo de GM. "El error fue mi dificultad para convencer a los directivos de mi idea con mayor rapidez", explica.

Yapur apela a los números. "El 39% de las veces no salen las cosas como uno hubiera querido. Tenemos un estilo de organización muy horizontal. Los éxitos son compartidos y los fracasos también", concluye. ●

2

FUTURO

La Argentina tiene un gran potencial, pero el peso de la inflación, la corrupción y la falta de inversiones no la dejan avanzar, coinciden los números uno



LOS EJECUTIVOS RECLAMAN REGLAS CLARAS Y DE LARGO PLAZO PARA PODER ATRAER CAPITAL A SUS SECTORES

A la hora de hablar de los negocios del futuro, prácticamente ningún ejecutivo duda que la Argentina tiene un enorme potencial. Sin embargo, la mayoría también destaca que hay algunas cuestiones que hay que resolver, como las balanzas

reglamentarias, el desaliento de las inversiones extranjeras, el descuido de la sustentabilidad y la falta de graduados en ciencias duras. Al menos ésta es la visión de Sergio Kaufman, presidente de Accenture; Juan José Aranguren, CEO de Shell en la Argentina; Guillermo Caló, presidente de Barrick; y Miguel Kozusok, máxima autoridad de Unilever en la región.

Así, Kaufman destaca que hay una gran diferencia entre lo que eran los servicios hace 20 años, cuando sólo existían los *call centers*, con bajo costo y poca formación, y los servicios de alto valor agregado que se ofrecen en la actualidad y que tienen como centro el talento. "Un especialista en finanzas que hace la contabilidad de *joint ventures* petroleros que están en Asia o los Estados Unidos no compite por costos con la India o Filipinas, pero sí se diferencia por el talento", dice.

Para medir en tamaño del fenómeno en la Argentina, hay que tener en cuenta que, según un análisis de Accenture, hoy hay 120.000 personas que exportan servicios de alto valor, que representa US\$ 6000 millones por año que ingresan en la economía local. "Además, el talento queda", destaca Kaufman.

En tanto, en materia energética, Aranguren dice que la buena nueva es que el país tiene recursos disponibles, tanto fósiles como no fósiles, para absorber la demanda que va a requerir el desarrollo. Pero la mala noticia, advierte, es que hoy la energía es un problema crítico, porque no se la puede asegurar a precios razonables. "Estamos importando el 12%

de la energía primaria que necesitamos", subraya.

Según observa, el país tiene potencial incluso para exportar y traer divisas, pero se necesita un marco de estabilidad fiscal y seguridad jurídica que estuvo ausente en la última década. Según Aranguren, la Argentina produjo la mayor cantidad de petróleo en 1998: 850.000 barriles por día, para una capacidad instalada de refinación de 570.000 (se exportaban casi 300.000). Mientras que en enero de este año sólo se produjeron 550.000, con lo que apenas está el crudo necesario para alimentar las refinerías.

Al hacer una semblanza sobre el sector minero, se advierte que el panorama no dista mucho de esta realidad. "La Argentina tiene un enorme potencial geológico. La ventaja que tiene la minería es que también hace un gran aporte de divisas para el país", subraya Caló.

La comparación con Chile exhibe lo lejos que aún está la Argentina de explotar todo su potencial. El país trasandino, en 2013, exportó US\$ 43.000 millones, mientras que la Argentina, US\$ 4100 millones. En la nación vecina, la minería representa el 57% de sus envíos; acá, sólo el 5%. Además, allá significa el 12% del PBI y de este lado de la Cordillera, sólo el 1%.

Pesa el hecho de que el país no tenga una política minera de largo plazo. "Nosotros gravamos los Ingresos Brutos de las compañías, mientras que en Chile o Perú sólo gravan las utilidades. En momentos en los que el precio de la *commodity* está más baja, la carga impositiva de la Argentina es muy superior a la de los países con los que competimos a la hora de captar inversiones", explica Caló.

En lo que respecta al consumo masivo, Kozusok destaca que, en 2001, el consumidor tuvo un "cambio tremendo". Hoy es, según dice, más dinámico y sofisticado. "Con las redes sociales tiene mucho poder; eso nos

pone ante un desafío muy importante. Ese tema, sumado a la sustentabilidad, es una nueva revolución industrial", señala el ejecutivo

Levar el ancla
Así, el potencial de la Argentina tiene un ancla que no le permite navegar por el mar del desarrollo. Aranguren pone a la inflación como el gran problema a resolver. "Si no bajamos el índice a los valores de un país normal (5%), será difícil traer las inversiones que el país necesita para desarrollarse", destaca. En su carpeta también figura como prioridad la erradicación de la corrupción. Caló, en tanto, resalta la necesidad de que haya reglas claras para la minería. "Sólo así los capitales mundiales que hoy miran al negocio minero como una buena inversión traerán su dinero a la Argentina", dice.

Pero los CEOs también destacan la necesidad de invertir en tecnologías digitales, una tendencia que llegó para quedarse. De hecho, Accenture realizó un estudio sobre qué es lo que más ve una persona durante el día y el resultado fue inapelable: el celular. Además, según el informe, siete de cada 10 firmas reconocen que se harán cambios a partir de la combinación de tecnologías digitales.

Kaufman también dice que ya no se discute si se compra o no por Internet, pero sí que está a mitad de camino todavía en el país la respuesta sobre cómo se hace para capitalizar ese potencial.

Otro desafío es cómo abastecer una población que debe acceder cada vez a mejor calidad de vida, sin estropear el ambiente. Kozusok dice que se va en esa dirección, pero todavía no se cuenta con todos los recursos. "Debemos reducir el uso del agua y cuidar el ambiente, porque, de lo contrario, no vamos a poder abastecer los futuros requerimientos", remata. ●

3

NUEVA GENERACIÓN

Los referentes de los próximos años deberán ser innovadores y saber trabajar en equipo; entre los skills más importantes están la transparencia, la comunicación y el manejo de redes sociales, que es el terreno donde se encontrarán con sus consumidores



LOS CEO SUB-45 DESTACAN COMO UN VALOR EL SABER NUTRIRSE DE LA EXPERIENCIA DE LOS MÁS GRANDES

Crean que la innovación será lo que guiará su industria en el futuro, valoran la frontalidad y decir lo que se piensa, destacan como un valor el saber nutrirse de la experiencia de los más grandes, ven ansiedad en las nuevas camadas que ingresan en las empresas y opinan que la suerte ayuda para llegar a lo más alto, pero también que hay que saber acompañarla. Estos puntos tienen en común cinco CEO de menos de 45 años que están en la cima de grandes compañías locales.

Así, un proverbio chino guía a Gastón Pérez Izquierdo, CEO de la bodega Catena Zapata: "Los necios aprenden de la experiencia propia; los sabios, de la ajena". La alusión sobre la regla que guía su filosofía le sirve a este joven ejecutivo para señalar que una de las grandes condiciones que se requiere para liderar una empresa es saber escuchar y tomar lo que tienen para enseñar. "Hay que ir con cautela y no creer que por estar en una posición de mando uno se las sabe todas", subraya.

"Debemos mostrar a los que vienen más abajo que liderar es mucho más que tener los conocimientos técnicos, sino que también hay que saber formar grupos y valorizar al que tiene experiencia dentro de la organización", aporta Ricardo Caló, vicepresidente de operaciones para América latina de Starwood.

En tanto, a la hora de recordar su ingreso a La Martina, Pablo Villalba, actual CEO, destaca que, en su caso, influyó mucho la empatía que tuvo con el fundador de la compañía, Lando Simonetti, pero también su

gran avidez por aprender. "Hay que estar en el momento correcto en el lugar justo; pero, además, tener los oídos siempre atentos para aprender de los mayores", dice quien ingresó en la firma hace 14 años, justo en tiempos en que la marca había iniciado una gran expansión, que la llevó a abrir locales en Abu Dhabi, Dubai y Singapur, entre otros.

Por su parte, Matías Videla, CEO de Jumbo en la Argentina, recién ingresaba en Cencosud cuando le pidieron que hiciera un informe y se lo llevara a un señor canoso que estaba en el fondo. Al llegar a destino, el joven cayó en la cuenta de que se trataba de Horst Paulmann, fundador del grupo. "Hoy tiene 80 años y es la gran locomotora de la empresa", dice el ejecutivo, quien llegó a la firma chilena en 1997. "Estar cerca suyo, mantener una buena relación y ganar su confianza fue clave para que esté donde estoy", afirma.

Manuel Abelleira, presidente de DirecTV Argentina, dice que trata de repetir lo que en su momento hicieron con él. "Sin duda, la suerte influye, pero también hay que saber buscarla", repite. "Además, uno debe tener, una vez que llegó a ser CEO, la habilidad de conocer los tiempos de su gente, para no apurar a alguien que está surgiendo", explica.

Al hablar sobre el futuro de su industria, todos coincidieron en que la capacidad para innovar va a ser fundamental en los próximos años. "No vendemos ropa, vendemos *glamour*". Dentro de ese concepto, identificamos una nueva era: la de la digitalización de nuestro *retail*", explica Villalba, quien agrega: "Nuestro próxi-

Líderes del futuro

Deberán ser más diversos en su forma de pensar.

90%

de los ejecutivos de RR.HH. se sienten confiado en que las iniciativas de desarrollo de líderes actuales de sus compañías están preparando a los referentes del futuro.

Ejecutivos de RR.HH. piensan que los líderes tendrán que ser más diversos en su forma de pensar y modo de trabajo

- En gran medida
- En buena medida
- Para nada

Estilos de pensamiento y experiencias



Fuente: Accenture / LA NACION

mo desafío es ver cómo incluimos esta novedad de la tecnología en una industria que no es de las más evolucionadas en estos términos". Caló, en tanto, dijo que Starwood (dueña de marcas como Sheraton) hace un esfuerzo muy grande para incorporar tecnología a la experiencia de los huéspedes en sus hoteles. "Al mismo tiempo, el desafío está en buscar el equilibrio, porque en la industria hotelera el cliente reclama mucho trato personalizado", acota el ejecutivo.

Con vistas al futuro cercano, los ejecutivos se mostraron a la expectativa con los cambios que se pueden producir en la macroeconomía. "Estamos esperando una situación macroeconómica distinta. Tenemos ansiedad por la oportunidad de implementar muchos temas que ya instrumentamos en el mundo y que acá no pudimos por la cantidad de restricciones que hay en términos de producto, sistemas y formato", puntualiza Videla.

Pérez Izquierdo dice que su mercado está "un poco comprometido" si no se produce algún tipo de cambio en las variables macroeconómicas. "De 2003 a 2008 se dio una gran inversión y crecimiento en la industria, pensando en un desarrollo de exportaciones importante; pero se detuvo hace tres años y eso complica mucho al modelo", analiza.

Abelleira, en tanto, adelanta que en su rubro es impresionante todo lo que llegará por el lado de la experiencia, de HD e Internet. "Estamos todos evolucionando mucho y nosotros estamos invirtiendo fuerte en la Argentina para estar bien prepara-

dos", dice, y añade que también el 4G "será muy interesante".

Redes sociales

El día de su cumpleaños Lady Gaga tuiteó que estaba esperando a su novio para el festejo con una botella de vino Alamos, de Catena Zapata. La cantante pop tiene 25 millones de seguidores y ese tuit tuvo 1,5 millón de *likes*. ¿Cuánto dinero hubiera costado una campaña publicitaria así? "Impensado", responde Pérez Izquierdo, pero enseguida agrega: "Si al otro día tuiteaba que no le había gustado, estaba todo mal".

Está claro: uno de los principales desafíos de los líderes del futuro está vinculado a las redes sociales, que pueden ser un arma de doble filo, y gran parte de la suerte de su empresa se juega en ese terreno. Cabe recordar el incidente por el que atravesó Starbucks en la Argentina, cuando se disculpó a través de Facebook y Twitter por usar vasos de fabricación nacional.

"Debemos estar siempre atentos a lo que se escriba sobre nosotros", dice Caló, pero enseguida aclara que también las redes abren oportunidades para difundir su trabajo y para captar talentos. "Democratizan la comunicación de las marcas con clientes potenciales. Además, apuntan al consumidor del futuro."

Tener muchos fanáticos en su propia página web, aporta Videla, les cambió la forma en la que realizan su gestión comercial. "Yo no necesito un PowerPoint ni nada; con lo que comentan en el sitio y lo que mencionan en los locales ya me alcanza", concluye. ●



SWISS MEDICAL
GRUPO

cuidarte siempre

SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD - DISTRITO DE CENTRAL
0800-222-3400 (7:30-20) - www.swissmedical.com.ar - FOLIO Nº 1132

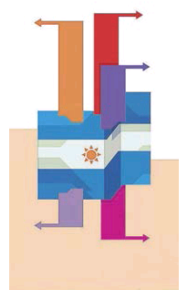
www.swissmedical.com.ar

MANAGEMENT 2020
Hacia el liderazgo del futuro

4

GLOCAL

Las compañías que buscan marcar tendencia llevan a cabo una gestión global con inspiración local; el ADN argentino es una fórmula de exportación muy valorada en el mundo; pero los empresarios no gozan de buena imagen puertas adentro



AQUÍ Y ALLÁ:
LAS EMPRESAS
TIENEN QUE
CONOCER
SU PROPIO
MERCADO, PERO
DEBEN ESTAR
EN OTROS
PAÍSES PARA
CRECER

Estar con la cabeza y la mirada puesta en el mercado global, pero con los pies en la tierra del aquí y ahora. De eso se trata la gestión global con inspiración local, también conocida como estrategia *glocal*.

En esa línea, Federico Calello, *country manager* de Kimberly-Clark, destaca que hay un proceso de estandarización cultural a nivel mundial que hace que se consuman marcas de todas las geografías, pero, a su vez, también se da el fenómeno de que ese mismo consumidor demanda algunos valores locales, porque quiere tener pertenencia. "Las marcas que van a lograr un mejor vínculo con la gente serán las que ofrezcan esa experiencia global con anclaje local", asegura.

Por su parte, Claudio Belocoppitt, presidente de Swiss Medical Group, reconoce que le gustaría expandirse más allá de la Argentina y Uruguay, donde la empresa tiene presencia en la actualidad, pero hay urgencias que, por ahora, lo demoran. "Nos encantaría globalizarnos, pero el sector tiene dificultades desde hace tiempo. Las enormes problemáticas que el sistema de salud tiene en el mundo se agravan aún más en la Argentina. Así que no nos da el tiempo", se lamenta.

Entanto, Fabiana Castañeira, CEO de la aseguradora Allianz, cuenta de primera mano cómo fue sobrellevar esa mezcla de conducción alemana con impronta nacional. "Me costó al principio, pero ya me acostumbré. En un comienzo, parecía todo pautado y perfecto, al estilo alemán. Pero, hoy, la velocidad a la

que trabajamos tiene mucho más que ver con lo argentino. De cualquier modo, la libertad de gestión es mucho mayor ahora", remarca.

Con pie en 191 países, para Emirates Airlines fue todo un desafío manejar su despegue en la Argentina. Fernando Joselevich, gerente general de la firma, destaca que, en ese intercambio de experiencias, los accionistas debieron entender su característica de CEO argentino, que implica estar todo el tiempo activo. Por otro lado, el ejecutivo señala que a los pasajeros se los llama "globalistas", porque hoy es más natural viajar a un lugar lejano.

También vinculado al sector turístico, Roberto Souviron, fundador y CEO de Despegar.com, confiesa que desde el primer día pensaron en una marca global. "Todo lo que es más local, como la forma de pago, queda en manos del *manager* nacional, pero hay cosas en las que tiene más sentido trabajar de modo regional, como en el caso de la tecnología", dice.

Si bien los mercados y experiencias son distintos, todos coinciden en que hay un "ADN argentino" a la hora de gestionar. En un país tan particular como la Argentina, esta cualidad es casi una necesidad que tienen las empresas. Es que, como dice Belocoppitt, para alguien que viene de afuera es muy difícil entender la idiosincrasia local. "La mayoría de las compañías que están abriendo acá van a ir hacia un *management* local. No es un lugar estándar para trabajar", asegura.

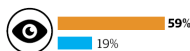
A la hora de definir características de ese ser criollo, Castañeira rescata la mayor capacidad para

Performance

■ Alto desempeño
■ Bajo desempeño

Las empresas de alto desempeño están mejor preparadas para enfrentar a incertidumbre

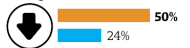
Nuestra organización está muy bien preparada para enfrentar la incertidumbre



La incertidumbre es tanto una amenaza potencial como una oportunidad

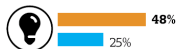


Nuestro equipo de conducción está preparado para el cambio revisando regularmente tendencias y posibilidades emergentes



Equipos más flexibles y diversos son una clave para volverse una empresa ágil

Nuestro equipo de conducción ha cambiado con el tiempo para incorporar una variedad mayor de perspectivas y capacidades



Fuente: Accenture / LA NACION

ejecutar. "El hacer, y hacer ahora, es una particularidad local. También la capacidad para decidir", resalta.

Calello, en tanto, destaca que el argentino tiene mucha inteligencia, pero también mucha "viveza", que le permite desdramatizar las situaciones más complejas, no paralizarse y asumir desafíos más complejos con total tranquilidad. "Por eso, hay muchos CEO argentinos que son exitosos en el exterior", asegura.

En medio de un contexto nacional que, según cree, "tira más para atrás que para adelante", Souviron considera que el ADN argentino es un gran activo. "Hace que, al final, no sobreviva el más fuerte, sino el más flexible", dice, y agrega: "No somos tan metódicos o detallistas como en otras culturas, pero creo que ayuda para que las cosas pasen". Pero aclara que, en que cada país, coloca a un director nacido allí, porque hay que entender las necesidades propias del lugar y tener los contactos necesarios para hacer que la operación funcione.

Joselevich señala como distintivo de los argentinos el hecho de poder tomar con naturalidad situaciones que en otros países podrían ser motivo de crisis. "En definitiva, ver algunos puntos críticos como oportunidades. También nos destacamos por la aptitud para formar equipos heterogéneos y el conocimiento para interactuar con actores globales", afirma.

La imagen es todo

Pero no todo es color de rosas. Pese a sus capacidades valoradas

en todo el globo, el empresario argentino no tiene una buena imagen puertas adentro. Castañeira dice que puede deberse a que, en líneas generales, los hombres de negocio fueron muy silenciosos o callados. "Aquel que levantó la mano fue castigado o puesto en el banquillo de los acusados", analiza la CEO de Allianz.

Belocoppitt hace hincapié en la falta de reconocimiento que el empresario tiene en el país. "A un pintor, escritor, cantante o deportista se lo valora por lo que hace; pero al empresario no se le admite que puede tener pasión y que hay otros intereses que lo mueven que no son sólo los económicos", cuestiona. Yaclara sobre el rol que deberían tener: "Es un pilar enorme en la sociedad, generador de riqueza, de movimiento y de posibilidades de trabajo. Hay que sentirse orgullosos".

Souviron admite que se siente más reconocido afuera del país que adentro y pone el énfasis en la innovación para agregar valor a la sociedad. "Lamentablemente, toda la innovación y el esfuerzo están muy silenciados o tapados por los casos de aquellos que hicieron las cosas mal. Está bueno que se conozca el resto de los casos", dice.

Por último, Joselevich destaca que, entre las principales amenazas que enfrenta su compañía, una de las más importantes es el riesgo de dejar de invertir. "No hay un actor particular que yo pueda decir que nos va a hacer problemas; pero lo que a nosotros nos mantiene vivos es el hecho de haber reinvertido todo el tiempo", concluye. ■

TODOS NOS HIDRATAMOS DISTINTO
POR ESO TE OFRECEMOS VARIEDAD



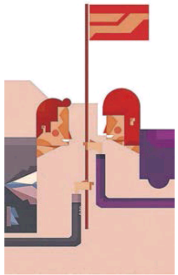
Tenemos más de 70 productos de las más diversas categorías y casi el 45% son bebidas bajas o sin calorías.

Coca-Cola Argentina

coca-cola.com.ar

5 EQUIPO

Liderar la diversidad y el trabajo en grupo son y serán las claves del éxito en las empresas; cómo se deben gestionar las distintas personalidades dentro de las compañías para unir voluntades y así lograr un objetivo común; la riqueza de los distintos puntos de vista



EL MODELO DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL LE GANA A LA VERTICALIDAD; ES IMPERATIVO SABER ESUCHAR Y NO IMPONER UNA IDEA

La diversidad es tomada hoy por las empresas como un imperativo, como una condición que tiene que existir para que todo funcione, para que se rompan las ataduras y para que se promueva la innovación. Los números uno de importantes compañías concuerdan en que es fundamental contar con gente que aporte distintos puntos de vista, a la vez que destacan la riqueza que aporta en la operación que las diferentes personalidades trabajen en equipo en busca de un objetivo mayor.

Por caso, para Claudia Mundo, presidenta de MetLife para la Argentina y Uruguay, y presidenta de Avira (la cámara que agrupa a las compañías de seguro), los grandes resultados están en aquellos equipos en los que existe diversidad. "Cuanto mayores son las diferencias, más se rompen las ataduras y se promueve la innovación", dispara.

En general, y en el largo plazo, cuanto más debate haya antes de tomar una decisión, mejor es, según opina Marcos Galperin, CEO y fundador de MercadoLibre. "Hay reuniones en las que discutimos mucho, pero nos ponemos de acuerdo en que tomamos por un camino y por ahí vamos. Porque si después te boicotea el proyecto, se hace complicado", avanza el emprendedor.

Claudio Chiaromonte, vicepresidente ejecutivo de Disney Latinoamérica, va un poco más allá al afirmar que la diversidad es un imperativo en la actualidad. Además, remarca la importancia del equipo.

"Cuando empecé mi carrera, las empresas reconocían lo que uno hacía individualmente; pero eso fue cambiando y, hoy, se reconoce lo que hace todo el grupo", destaca. Esto se conecta mucho con lo que demandan las nuevas generaciones, que buscan la gratificación en conjunto.

En Natura, en tanto, la diversidad está impregnada en sus valores, según cuenta Pedro Gonzales, gerente general de la filial argentina. Claro que hay algunas características que deben ser transversales, como las ganas, el compromiso y la pasión por lo que se hace. "A partir de ahí, la suma de las partes es lo que hace la riqueza del todo", explica el ejecutivo.

¿Qué es lo que se busca en el trabajo en equipo? Mario Quintana, presidente y cofundador de Farmacity, no duda: "Lo primordial es que funcione realmente como equipo. Creo que hay mucha prédica sobre esta característica, pero, en la práctica, implica un desafío muy grande, que requiere el compromiso personal de todos sus miembros".

Pero los ejecutivos coinciden en que la diversidad no debe ser impuesta desde afuera por una regulación, sino que debe depender de la propia decisión de la empresa. "Nuestra nueva Visión de Sustentabilidad, con miras a 2050, fija que, para 2020, el 50% de las posiciones de liderazgo estará ocupado por mujeres", adelanta Gonzales.

Mundo es partidaria de que se fomente la inclusión y la diversidad, pero no como una exigencia, sino mediante un cambio en la cultura. "Tenemos que promover prácticas

Gente distraída

El 80% admitió distraerse mientras realiza una teleconferencia

PARA QUÉ USAN EL TIEMPO

66% E-mails de trabajo

35% Mensajes instantáneos

34% E-mails personales

22% Redes sociales

21% Leer noticias e entretenimiento

Fuente: Accenture / LA NACION

que fomenten la inclusión. Por ejemplo, cuando hay una búsqueda para una posición de liderazgo, debemos garantizar que tengamos la mayor variedad de candidatos para ese puesto", se exclama.

En cuanto a la estructura más conveniente para una empresa, Quintana dice que en las cúpulas gerenciales lo mejor es la "ideocracia". ¿Qué quiere decir? "Quien tiene la mejor idea es el que tiene que ser escuchado. A la larga, si construimos organizaciones meritocráticas, ese perfil es el que debería terminar conduciendo", expresa.

Galperin opina que, en el fondo, cuanto más competitiva es la industria donde se está, más meritocrática debe ser, porque, si no, se queda en el camino. "En la industria de la tecnología veo organizaciones muy planas y orientadas al mérito, donde es común que alguien que no tiene un título importante gana más que alguien que ya tiene muchas credenciales o mucho tiempo de carrera", resalta.

Al momento de contestar si aún existe aquella persona imprescindible, Chiaromonte analiza que, si se toma a los individuos en forma aislada, nadie es imprescindible; sin embargo, lo que sí es clave es la formación de un equipo. "Hay un efecto de sinergia, una mística que uno crea en un grupo, donde todo se arma alrededor de un componente individual", explica el ejecutivo.

El legado

Con todo, amalgamar los diferentes talentos para que puedan formar

un equipo exitoso en el largo plazo parece ser la consigna entre quienes hoy lideran las corporaciones. Y, en esta línea, los CEO quieren ser recordados como líderes que escucharon e hicieron mejores a quienes trabajaron con ellos. "Mi misión personal sería haber podido dejar un granito de arena en cada uno de ellos", confiesa Chiaromonte.

Entanto, Mundo dice que le interesa ser vista no solo como una líder que logra hacer rentable una empresa, sino como alguien que puede desarrollar la compañía con un impacto en la sociedad y que hace que las personas deseen trabajar allí. "Es muy importante estar cada día creando valor y atracción", explica.

Galperin preferiría que lo recordaran como aquel que lidera en el ejemplo. "Es decir, como alguien que está dispuesto a hacer cada una de las cosas que pretende que haga su gente", destaca.

También Gonzales dice que lo fundamental para él sería ser visto como alguien que favorece a la gente. "Ser apreciado como un líder participativo, que es visto como un conductor que trabaja para que Natura sea la mejor empresa para el mundo", concluye.

Por todo esto, las medidas más difíciles de tomar suelen estar vinculadas a los recursos humanos. "Siempre las decisiones más complejas son las que tienen que ver con la gente, y, sin duda, cuando uno decide una desvinculación es un momento en el que muchas veces lo racional y los afectos no van de la mano", admite Quintana. ●



Este año el programa está orientado a proyectos sociales relacionados a la alimentación y la nutrición. Alimentemos juntos el programa, para seguir ayudando a quienes más lo necesitan.

MONSANTO

MONSANTO
Fund

SEMILLERO
DE FUTURO®
Ideas que alimentan.

TE ESPERAMOS EN WWW.SEMILLERODEFUTURO.COM.AR PARA ENTERARTE CÓMO PARTICIPAR.

6 COMPETITIVIDAD

La innovación, junto con el aumento de la producción, es la única fórmula que logrará que las empresas sean rentables en un país donde el costo del capital es más alto que en otras partes del mundo; la inflación y un dólar depreciado, los obstáculos para el crecimiento



LA CREATIVIDAD ES EL ÚNICO CAMINO PARA QUE LAS COMPAÑÍAS LOCALES PUEDAN DIFERENCIARSE Y COMPETIR

En un país como la Argentina, donde el costo del capital es más alto que en otras partes del mundo, la inflación es alta y el dólar está depreciado, el único camino que les queda a las empresas para ser competitivas es apelar a la innovación para diferenciarse y aumentar su producción para ser rentables.

En esa línea, Amancio Oneto, gerente general de Molinos Río de la Plata, dice que la competitividad se aplica también para ver cómo se compite por las inversiones. "La Argentina tiene un costo de capital no competitivo y eso no se va a arreglar en un día. En términos de salarios, es mejor tener sueldos altos para el consumo. Ahora, si esas dos variables están altas, uno tendría que tener una presión fiscal más o menos acomodada. Pero aumentó ocho puntos en los últimos años", explica.

Así, según Oneto, con estos salarios, esta presión fiscal y este costo del capital, si no se tiene una productividad "altísima", si no se trabaja más y no se logra una diferenciación clara en lo que se hace, la competitividad está "amenazada".

Otra forma de sopesar la competitividad de un país es calcular el tiempo que demanda abrir un negocio. Andy Freire, emprendedor serial y socio fundador de Quasar, dice que la Argentina está bastante atrasada. "Es pérdida de días y dolor de cabeza. Hay montos de capital que tenés que integrar que no son menores (\$ 25.000 para crear una sociedad), mientras que puedo abrir una sociedad en Nueva Zelanda en un minuto y medio por US\$ 100 desde la

computadora de mi casa", grafica. Por eso, el emprendedor que fundó Officenet y Restorando, entre otras empresas, cree que parte del desafío de promover el emprendedorismo en el país tiene que ver con seguir aprovechando el talento, que es un "diamante en bruto" que permite innovar desde la periferia. "Se debe pavimentar mínimamente el camino, para que no sea una carrera de obstáculos", completa.

En tanto, Felipe de Stefani, gerente general de Turner, destaca que la empresa creció mucho en el país y que no se toma a la Argentina sólo como mercado, sino como un hub de producción desde el que se exportan contenidos. "Hacemos desde acá toda la emisión de los canales, la producción y la innovación. La riqueza de la Argentina está en el gran valor del capital humano", subraya.

Thierry Koskas, presidente y director general de Renault Argentina, coincide con esta apreciación y destaca que la francesa tiene gente "muy preparada" en el país. "Es una ventaja de la Argentina", dice. No obstante, aclara que no es el país más competitivo del mundo y que "si se quiere vender aquí, hay que producir aquí".

Federico Rava, director general de Telefónica y de Movistar, está de acuerdo con exaltar el talento en recursos humanos, pero enciende algunas luces rojas. "Hay una revolución tecnológica y estamos llegando a situaciones problemáticas por la capacidad que tienen nuestras universidades para formar profesionales en cantidad. Es esencial generar una conversación entre las empresas y las entidades educativas para

Acciones productivas

- Líderes
- Retrasadas

Las compañías líderes son más rápidas para "mezclar y hacer combinaciones" en la cúpula ejecutiva

Han introducido líderes de otras industrias



Han cambiado el equipo de conducción para incorporar una variedad más amplia de perspectivas y capacidades



Las líderes han hecho cambios para acelerar la toma de decisiones

Nuestra compañía ha hecho cambios en la organización para acelerar la toma de decisiones



Fuente: Accenture / LA NACION

crear una perspectiva más clara", enfatiza.

Con todo, la mejora de la competitividad no se logrará de un día para el otro, sino que será fruto de un cambio en la cultura. Oneto se refiere a una cuestión de largo plazo y de una decisión de empezar ya. "Solo así nuestros hijos y nietos tendrán un menor costo del capital. Hay que arrancar cumpliendo desde ahora para revertir conductas que venimos repitiendo desde hace muchos años. Por otro lado, tenemos una capacidad de innovación y una creatividad más alta que el promedio", rescata.

Para empezar a transitar el camino correcto, Rava insiste en la necesidad de la "predictibilidad". En la medida que se tengan reglas claras, dice el ejecutivo, se tendrán plazos para trabajar. "Hay que generar condiciones para que los inversores conozcan por lo menos el «tamaño de la vía», recomienda.

Pero, ¿cómo se logra competitividad en industrias clave como la automotriz? Koskas responde que la fórmula es trabajar con la cadena de valor, no sólo tener la vista puesta en la producción del auto, dialogar con los sindicatos y actuar en conjunto con las autoridades regionales y nacionales. "Cuando se llega a un proyecto como el nuestro, en el que invertiremos US\$ 600 millones, todo el mundo debe estar interesado y comprometido", acota.

De Stefani va más allá. "La única constante es el cambio", afirma, y agrega: "Hablamos de innovación en la mejora de procesos, de innovación disruptiva y la innovación en producción original". En tanto, Freire entien-

de que lo que se necesita para ser más competitivo es "previsibilidad".

Una de cal y una de arena

Desde la óptica de las empresas, se observa que existe en la Argentina una capacidad de adaptación única, pero, al mismo tiempo, hay un déficit colosal en logística. La excepcional dotación de recursos naturales contrasta con la falta de planificación.

De Stefani recuerda que sufrió en carne propia esa dificultad para hacer planes a largo plazo. "Cuando vine de los Estados Unidos, me golpeé contra una pared cuando intenté planificar ciclos más largos. Eso es algo en lo que hay que trabajar", dice.

A la hora de hablar de logística, Koskas subraya que para Renault es un tema central, puesto que la industria automotriz demanda muchos costos logísticos, tanto para traer las piezas como para exportar los autos terminados. "Es un problema, por ejemplo, que estamos lejos de los puertos. Hay mejoras que debe hacer el Estado y otras en las que debemos tomar parte nosotros", reconoce.

Oneto hace hincapié en una conocida comparación que deja al desnudo el déficit logístico que azota a la Argentina. "Llevar una tonelada de soja desde Santiago del Estero hasta Rosario es más caro que llevar una tonelada de soja desde Rosario hasta Rotterdam, Holanda", destaca.

Tanto Rava como Freire creen que muchas de las falencias que exhibe hoy el país podrían subsanarse si se tuviera una visión sistémica y se trabajara en lograr previsibilidad. "Un país competitivo es un país que tiene desarrollo", concluye Rava. ■

Telefonica
FUNDACIÓN

Despertando ideas, se despierta el futuro.

El mundo avanza conectando ideas y en Fundación Telefónica desarrollamos proyectos que nos ayudan, a través de la tecnología, a transformar el lugar en el que vivimos.

Creemos en el poder de la innovación y la cultura digital, en el valor de la educación y en la importancia de la solidaridad. Y, sobre todo, creemos que juntos podemos construir un futuro mejor.

www.fundacion.telefonica.com.ar

Seguinos en:

FundacionTefAr @fundacionTef_ar

MANAGEMENT 2020 Hacia el liderazgo del futuro

Los 28 CEO de las empresas líderes del país debatieron en el corazón de la redacción. La tercera edición de Management 2020 llegará en 2016

La fórmula: experiencia, diversidad e innovación en su justa medida



OPINIÓN

Sergio Kaufman

Presidente de Accenture Argentina, Chile y Colombia

“Si bien no se puede predecir el futuro, sí se puede anticipar, identificando tendencias y líneas de acción que permitan definir estrategias.”

En el mundo de los negocios, como en la vida, no existen recetas milagrosas o verdades absolutas. Por mucho que los CEO y líderes de empresas frotamos la bola de cristal, no nos revelará lo que nos depara el futuro, ni cuál es el secreto para adaptarnos al cambio.

Sin embargo, la experiencia nos dice que es necesario tomar decisiones en una dirección u otra, organizarse estratégicamente y seguir una cierta hoja de ruta. Liderar es tomar decisiones. A menudo recuerdo aquel viejo consejo: “Quien no sabe a dónde va, lo más probable es que llegue... a ninguna parte”.

Bajo esa premisa y sin la pretensión de proponer recetas imposibles, sino de analizar el presente y aprender de los errores (y logros) del pasado, hemos concluido el segundo ciclo de Management 2020. Fruto de esas charlas, conversaciones y debates con CEO de diferentes generaciones e industrias, identifiqué cuatro puntos que creo serán clave para delinear el futuro de las empresas argentinas:

Colaboración: Internet de las Cosas juega un rol protagónico, ya que interconecta usuarios con empresas, facilitando la creación de nuevos servicios, e impulsa a las empresas a interconectarse. Las compañías pioneras, cualquiera que sea su industria, ya no observan lo que hacen Google, Facebook, Box o Pinterest y pasan a realizar grandes cambios de manera proactiva.

La naturaleza cambiante del cambio: en el pasado, la adaptación al cambio sucedía a nivel interno, propiciando un único y gran cambio. Hoy, los agentes externos, como clientes, proveedores, instituciones y agentes sociales, determinan el alcance, la velocidad y la

forma del cambio; y, por sobre todo, lo generan.

Pensar y actuar “glocal”: es un hecho, el equilibrio entre lo local y global, respetando la diversidad cultural de sus individuos sin dejar de ser fiel y coherente con los valores centrales de la organización, unido a una estrategia global bien definida, es la línea de éxito que están siguiendo las empresas líderes en América latina.

Diversidad: a la variedad generacional hay que añadir el reciente aumento de la diversidad cultural, de personalidad, de habilidades y conocimientos, y, sobre todo, una mayor diversidad de género. Nunca antes un fenómeno afectó tanto y tan positivamente al modo de cómo se gestionan las empresas como el acceso de la mujer a los puestos directivos. Ya no se trata de aceptar la diversidad, sino de estimularla, fomentarla y aprovechar todo su potencial.

Con todo, si bien no podemos predecir el futuro, sí podemos anticiparnos, identificando tendencias y líneas de acción que nos permitan definir nuestras estrategias. La bola se resista a revelar sus secretos, pero, si la frotamos, brilla. Refleja el brillo de la pasión y de la determinación en los ojos de los nuevos CEO que recién se incorporan a las empresas, aportando innovación y capacidad de adaptación a la experiencia de los más veteranos.

Durante estas jornadas tuve la oportunidad de conversar y debatir con muchos de ellos, tanto hombres como mujeres. Y de una cosa estoy seguro: si facilitamos la inclusión en nuestras empresas, si allanamos el camino al talento y si creamos entornos favorables para su desarrollo, el éxito está asegurado. Experiencia más innovación: no hay otro secreto, ni lo hubo nunca. ●

La Argentina que viene y una nueva manera de compartir la Redacción



OPINIÓN

Guillermo Rivaben

CEO de LA NACION

“La llegada de las nuevas generaciones obliga a rever los paradigmas establecidos, al igual que la destrucción de los históricos silos y verticalidades”

La segunda edición de “Management 2020”, en su versión 2015, dejó un saldo más que alentador: fueron seis reuniones y 28 CEO que participaron de nuestra iniciativa. Los paneles mostraron los intereses, proyectos e inquietudes de más de 15 industrias y fueron la excusa perfecta para proyectar el potencial del país independientemente de la agenda actual que marca la coyuntura.

La innovación es un tema que cruza todas las fronteras, al igual que los desafíos, que arrancan desde la digitalización de los negocios más disímiles. La llegada de las nuevas generaciones obliga a rever los paradigmas establecidos, al igual que la destrucción de los históricos silos y verticalidades que, en cierta medida, perjudicaban la generación de ideas, el desarrollo de nuevos productos y, sobre todo, el proyectar el marco necesario de cara al futuro.

Pensar en las audiencias como protagonistas no es sólo un desafío para quienes hacemos LA NACION, sino para los principales CEO que dejaron más que clara la transformación que se vive en sus respectivas industrias. Desde la idea de generar experiencias en el negocio de la comida rápida, hasta una mayor funcionalidad en el sector automotor. Desde cómo gestar una empresa argentina de proyección global, hasta cómo se vuelve importante instalar una filial local de una empresa multinacional para entender uno de los mercados más exigentes de América latina.

La gestión de la Argentina 2020 implica la participación de los actores más disímiles y de ahí que este encuentro de 28 número uno fue sólo un puntapié inicial para empezar a transitar un nuevo camino de análisis, debates y, sobre todo, propuestas desde nuestra Redac-

ción. Ahí está lo más interesante de esta nueva manera de vivir el diario. Para construir una visión de la Argentina de acá a cinco años tenemos que pensar en el aporte al desarrollo que hace la economía, así como el del capital humano que nos corresponde como managers.

Aceptar el cambio es sólo el principio. Hubo conversaciones. También propuestas. Escuchamos nuevas ideas. Se generaron espacios para networking entre los asistentes, pero también infinidad de disparadores a través de las ediciones mobile, la Web, las redes sociales y los distintos suplementos en los que dejamos en claro que el desafío es compartido.

Construimos desde el talento, la administración del cambio, las nuevas generaciones, los equipos y la competitividad, en el marco de nuestra primera actividad del año de Comunidad de Negocios. Habrá muchas más y, tal como descubrimos en las jornadas, tenemos otro punto en común con la nueva generación: estamos ansiosos por compartirlas. ●

“Construimos desde el talento, la gestión del cambio, el armado de los equipos, las nuevas generaciones y, por supuesto, la competitividad”

28

Ejecutivos en acción

Un resumen en imágenes con los CEO que asistieron, a lo largo de seis jornadas, al ciclo de conferencias “Management 2020. Hacia el liderazgo del futuro”.



Gervasio Marqués Peña, José Del Río, Gerardo Bartolomé, Daniel Fernández, Sergio Kaufman, Isela Costantini, Alejandro Yapur y Carlos Guyot (LA NACION)



Sergio Kaufman, Matías Videla, Manuel Abelleira, Guillermo Rivaben (CEO de LA NACION), Gastón Pérez Izquierdo, Ricardo Caló y Pablo Villalba

FOTOS FABIAN MALAVOLTA



Los 28 CEO que formaron parte de la última edición de Management 2020 tuvieron la oportunidad de asistir a la reunión de tapa del diario



Sergio Kaufman, Juan José Aranguren, Guillermo Caló y Miguel Kozuszk se preparan para debatir sobre el potencial que tiene el país



Pedro Gonzales, Mario Quintana, Claudia Mundo, Claudio Chiaromonte y Marcos Galperin analizaron el futuro de la Argentina



Guillermo Rivaben (LA NACION) y Sergio Kaufman (Accenture), con el panel de fondo: Koskas, Rava, Del Río (LA NACION), Oneto, De Stefani y Freire



Roberto Souvion, Fernando Joselevich, Federico Calello, Fabiana Castañeira y Claudio Belocoppit posan en el escenario