

ANÁLISIS | Perspectiva

El futuro visto desde el presente

La visión del CEO sobre un mundo que cambia sin pausa

Antes, un cambio sustancial y perceptible se advertía una vez durante toda una vida de labor profesional. Más recientemente, cada 10 ó 20 años. Ahora, cada tres o cuatro. La velocidad terrorífica del cambio no da tiempo a entenderlo en plenitud. Hay que apostar sobre la dirección en que irá. El escenario se transforma brutalmente. No hay teoría que valga.



Por Rubén Chorny

Gustavo Grobocopatel, Daniel Herrero, Enrique Cristofani y Miguel Ángel Díez. Un debate enriquecedor.

En los últimos 20 años hay profesiones, actividades económicas y modelos de negocios que han desaparecido. Y otros que los han reemplazado. En los años 90 los empresarios locales descubrieron el *management* –o en todo caso, lo redescubrieron–. Se fascinaron con conceptos como liderazgo y estrategia, leyeron o escucharon a Michael Porter o a Philip Kotler. Hoy, los únicos que despiertan su más profundo interés son sus propios colegas empresarios. El testimonio de los que están en la trinchera.

Todo lo que nos pone en el centro del *management* de la incertidumbre. Sobre la organi-

zación a gestionar, sobre el propio negocio en el que se opera, e incluso sobre la propia economía en la que nos desempeñamos. Lo que importa hoy es la innovación permanente y la búsqueda del crecimiento sin excesos en el uso de los recursos naturales.

Entretanto, ¿qué pasa en el mundo? Hace apenas 30 años que cayó el Muro de Berlín. Triunfó Estados Unidos en la Guerra Fría, pero no logró permanecer como la única superpotencia hegemónica. El siglo 21, todo lo indica, se juega en el Océano Pacífico –y ya no más en el Atlántico– con nuevos y viejos actores. Hace cuatro años se puso de moda ha-

blar de la decadencia estadounidense. Luego el *shale oil & gas*, y un nuevo ciclo industrial impulsado por propia tecnología inédita, dieron al traste con el pronóstico.

Aunque la caída en el precio del petróleo durante las últimas semana amenaza con torcer otra vez lo que ya parecía definido.

En este contexto le toca jugar a los empresarios. Dejando la coyuntura y el exasperante temario de la realidad cotidiana a un lado. Es imperioso saber que depara el futuro cercano y en qué dirección se mueve el mundo.

Dentro de la IV Bial de *Management*, organizada por el Consejo Profesional de Cien-

cias Económicas, bajo la consigna: "El liderazgo y las nuevas realidades" –el 13 y 14 de noviembre pasado–, se desarrolló una mesa redonda con eje en "La visión de los CEO en un mundo de grandes cambios".

Tres número uno de empresas de distintos sectores (Enrique Cristofani de Banco Santander Río, Daniel Herrero de Toyota Argentina; y Gustavo Grobocopatel de Los Grobo) en la mesa redonda coordinada por el director de *Mercado*, Miguel Ángel Díez, levantaron la vista sobre el horizonte buscando incorporar el desafío que impone la prodigiosa velocidad del aceleramiento histórico, el inmenso poder revolucionario de la tecnología y la transformación del mundo del pensamiento.

Enrique Cristofani, de Banco Santander Río
La ronda de preguntas del moderador arrancó con el tema financiero:

–¿Cómo ve el negocio financiero y bancario para los próximos años desde una doble perspectiva: desde la actividad en sí misma y la de sus probables nuevos com-

terior por la inauguración de una sucursal insisto con el concepto de que sólo nos irá bien como banco comercial si a la comunidad le va bien. No solo se trata de estar insertos sino de agregar valor como empresa.

Volviendo a la importancia del equipo, en primer lugar armarlo no es fácil. Por lo menos para mí todo empieza en los valores, después tiene que ver con el tema de los conocimientos, pero sobre todo cómo se relacionan entre ellos, porque la importancia del equipo determinará si a la empresa le irá bien o mal.

–¿Cómo se inserta una empresa multinacional con presencia en la Argentina en este mundo que cambia a tanta velocidad?

–Como somos un banco comercial nos preocupa cómo evoluciona el país, más allá de la actual coyuntura. Hoy hay una gran oportunidad de desarrollo, que para mí es la mejor en muchísimo tiempo. El agro está produciendo actualmente 100 millones de toneladas de granos y puede pasar a 160 millones en un lapso relativamente breve, a lo que habría que sumarle el valor agregado de la marca, en el que hay un largo camino por recorrer.

*–Los cambios que se van a vivir en el futuro del auto son tremendos y muy rápidos. Primero, el mundo va hacia una eficiencia de movilidad mucho más grande, con lo cual todos los *fierros* a los que les encanten los motores musculosos, van a sufrir un poco para encontrarlos. 75% de la población mundial quiere tener diversidad de trenes de potencia, o sea, vehículos a gas, eléctricos, híbridos, motores convencionales. Ya estamos poniendo en línea vehículos con celdas de hidrógeno, que van a convivir en todas las sociedades. El eléctrico es un vehículo bárbaro.*

El segundo punto son los vehículos más ambientales: reducción de las emisiones sonoras, las gaseosas y empezamos con el reciclado del auto. Y ahí empiezan paradigmas muy fuertes, porque hay veces que construir piezas con material reciclado es más caro que construir una pieza normal y vamos a una responsabilidad de la empresa: cuando vendemos un vehículo híbrido, dejamos en nuestros balances contables una reserva para poder hacer el reciclado de una batería de litio del cliente cuando vaya al concesionario, con

{La industria está polarizada: 40 países en el mundo fabrican autos. Cuatro monstruos, China, Estados Unidos, Alemania y Japón, fabrican más de cinco millones, y 23 países menos de un millón al año. }

petidores? Pero lo que más debe desvelarlo es el mundo de los clientes, no solo cómo atenderlos y responder a sus necesidades, sino básicamente satisfacer las expectativas de una comunidad en la que está inserto un banco.

*–Dentro de las incertidumbres que vivimos todos los días, la certeza es que el mundo hoy es complejo, está en cambio, es *online* y así va a seguir. Esto lleva a resaltar que los equipos que tienen que gerenciar deben ser buenos. En el pasado los liderazgos de una persona eran más importantes que actualmente, pero hoy son del equipo. Hasta hace algunos años la responsabilidad era fundamentalmente con el accionista, pero con los cambios también abarca a las personas que trabajan con uno, a los clientes y por último más recientemente a la comunidad en la que estamos insertos. Venimos abriendo sucursales en forma muy agresiva, sobre todo en los últimos años, a un promedio de una por mes. Y el plan para los tres años que vienen es abrir tres por mes. Cada vez que voy al in-*

También la minería: hay que ver que Chile exporta US\$ 46.000 millones y cordillera de por medio nosotros exportamos por menos de US\$ 4.000 millones. Además, la energía de Vaca Muerta, donde solo este año (2014) YPF está invirtiendo US\$ 1.700 millones. También lo que tiene que ver con la exportación de servicios. El banco repasa los distintos sectores de la economía en las distintas regiones del país y lo que vemos es un potencial espectacular. El gran activo que tiene la Argentina y que no se valora en su justa medida es que no estamos endeudados, ni el Estado nacional ni individuos ni empresas, en un mundo en el que todavía sobran dólares y con tasas de interés extremadamente bajas.

Daniel Herrero, de Toyota Argentina

–Hace pocos días vimos la fotografía de un auto fabricado con una fotocopiadora 3D, lo cual plantea las dimensiones de la revolución tecnológica. ¿Van a existir en los próximos 10 a 20 años los autos como lo son hoy, serán menos, serán muy distintos?

lo que la estructura de costos de ese vehículo tiene que cambiar.

El siguiente paso es la seguridad, que representa el gran desafío de todos. Y la población mundial en 92% contesta que quiere vehículos que no choquen. Es otro paradigma: son vehículos globales, pero los materiales que se usan en Japón o Estados Unidos a lo mejor no los tenemos en la Argentina. Entonces la cadena de valor tendrá que ir hacia esa condición. Y para certificar un vehículo global tendremos que ponerle control de estabilidad, de tracción. El punto final es la tecnología que va arriba de los autos. El futuro de la tecnología es que tenemos que llegar con el teléfono, ponerlo en el auto, que sepa dónde queremos ir, dónde están nuestros amigos, y esa interconexión del auto con el pasajero, con el otro auto, le evitará los choques, la congestión de tránsito y le va a dar la opción al pasajero si quiere manejar o que el auto se maneje solo.

Hay un cambio muy fuerte y lo veremos con una velocidad muy importante. La industria

ANÁLISIS | Perspectiva

automotriz está polarizada: 40 países en el mundo fabrican autos, nada más. Cuatro monstruos, China, Estados Unidos, Alemania, y Japón, que fabrican más de cinco millones, ocho países entre dos y cinco millones (Corea, Brasil, dentro de ellos), otros cinco entre uno y dos millones (Reino Unido, Indonesia) y 23 países que fabrican menos de un millón al año. Creo que la Argentina puede saltar ese millón tranquilamente.

Lo digo porque el promedio de autos por habitante del mundo es de 18 por cada 100. El mercado más desarrollado es Estados Unidos, con 72 cada 100. Latinoamérica tiene 16 cada 100, y si al campo se le da desarrollo –todo lo que es la producción de alimentos para el mundo–, y le sumamos a eso el petróleo y la minería, la región es el gran potencial de crecimiento automotor en el futuro, con lo cual hay 20% cómodo de crecimiento en los próximos cinco años. Además hay que tener en cuenta que en Latinoamérica 70% son vehículos fabricados en la región, entre la Argentina, Brasil y México. El resto viene extra región. De acá a cinco años el mercado va a ser de 9 millones: cada 1% que podamos sustituir de lo que viene de afuera, va a significar 100.000 autos más fabricados en la Argentina.

Gustavo Grobocopatel, del grupo Los Grobo

–¿Cómo va a ser el futuro agrícola del país en un mundo en el cual en 2050 puede haber 10.000 millones de personas que alimentar y en el que probablemente la demanda mundial de alimentos va a ser 60% mayor que la actual y sin hablar de las nuevas actitudes de los consumidores que se insinúan?

–Lo que hemos visto en los últimos 20 años y probablemente veamos en los próximos 20 es una profunda transformación en los hábitos alimenticios, y eso le ha venido muy bien a la Argentina. Este desarrollo del campo no hubiese sido posible si no hubiera habido clientes y una demanda muy particular. Por supuesto que hay convergencia con un desarrollo tecnológico, cultural, de gestión, –en el que todos hemos sido partes– de un sistema que se fue transformando y que nos permite proyectar para los próximos 10 ó 20 años con mucho optimismo. Hay tierra, hay agua abundante y barata y una tradición de la producción agrícola que no hay en otras zonas del mundo con iguales características. Hay proyecciones coincidentes: la Argentina puede producir 160 millones de toneladas, 60% más que ahora. El gobierno lo ha dicho



Panel de CEO. Miradas oportunas.

en su plan estratégico alimentario; otros hablan de 200 millones.

Esto es lo que me gusta llamar el futuro del presente. Porque es la proyección de lo que va a suceder en función de lo que está pasando hoy y de lo que ha venido sucediendo. Es como proyectar el futuro con el espejo retrovisor. Pero creo que lo más impactante está apareciendo con el que podríamos llamar el futuro del futuro.

Porque hace algunos meses ya se hizo vida artificial: se reprodujo vida en un tubo de ensayo. Significa que se puede diseñar la vida como se diseña un auto. Podremos diseñar las plantas para lograr los objetivos que les fijemos. Va más allá de lo transgénico.

Hace poco dio una conferencia Craig Venter, que fue quien hizo vida artificial y explicó que había transformado el lenguaje de la vida en cero y unos, en formación digital, y que logró pasar de ahí al lenguaje de la vida. Hizo el trabajo de ida y vuelta. Vamos a poder transmitir vida por Internet, lo cual cambia el paradigma. Se podrá diseñar una planta como una fábrica: las plantas van a ser fábricas, donde no solo van a producir alimentos y energía, sino también plásticos, enzimas, medicamentos, lo que queramos, materias primas para una casa, para textil. Además esas fábricas no van a tener chimeneas, no emiten dióxido de carbono, sino que lo absorben, son amigables con el medio ambiente. Usan energía solar, que es renovable, no vamos a necesitar ni carbón, ni petróleo, ni hidroelectricidad. Daría la impresión de que se está creando una nueva revolución industrial, pero verde,

con otra derivada, que es que las antiguas revoluciones industriales concentraban la población en las ciudades, pero esta revierte en sentido, porque va a ocurrir en el campo.

Y cuando se mira al mundo se ve que la plataforma fotosintética más grande y más eficiente esté en el Mercosur. Deberíamos ser como la Inglaterra del siglo 17. Si la miramos desde el punto de vista tecnológico y habiendo aprendido de las predecesoras, esta revolución puede causar daño a la sociedad. No es neutro lo que sucede.

La sustentabilidad del trabajo va a estar dada con cambiar de trabajo, no con mantenerlo. Y cómo nos organizamos está vinculado con el mundo de la empresa, con el Estado en cuanto a la forma de organización y con el supra Estado, cómo va a ser el gobierno global, cómo nos vamos a integrar al mundo, cómo vamos a dejar que el mundo venga a nosotros y viceversa.

El fabricante de la impresora 3D mostró, en un video, el auto de verdad que hizo y aseguró que sale 10% del valor de auto de la industria, porque no hay inversiones en bienes de capital, no requiere hacer una fábrica ni tomar gente. Lo único que hay es un diseñador que es el creador. El valor está en el diseño personalizado y ese auto se puede hacer con polímeros de soja, con bioplásticos. Va a haber autos de soja biodegradables.

Lo que indicaría que mientras nosotros estamos peleando por proteger a la industria automotriz tal como está, Uruguay puede nacer como un gran exportador de autos de soja biodegradables en el futuro. **M**