

ALTOS EJECUTIVOS DEBATIERON ACERCA DEL IMPACTO DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS



ENRIQUE CRISTOFANI

consejo

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Fuente: Revista Consejo Año VIII – Nº 35 – Abril 2015 – ISSN 1851-6610

La descripción que hicieron los ejecutivos de los nuevos paradigmas de la industria automotriz, del sistema financiero y del agro acaparó la atención del auditorio.

“Hace 20 años todos se desvivían por escuchar a Michael Porter (autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia) o a Philip Kotler (padre del Marketing moderno) y hoy, si ellos vinieran a dar una charla, no convocarían ni a un cuarto de los asistentes que hay ahora aquí porque, en el proceso de cambio terroríficamente veloz que vivimos, se quiere escuchar a quienes están en la trinchera, a los protagonistas”, sostuvo el periodista Miguel Diez, director de la revista Mercado, al presentar la mesa redonda “La visión de los CEOs” de la IV Bienal de Management, que abordó cómo administrar los cambios y qué roles juegan el talento, la preparación y los valores.

“Si hace cinco años me hubieran hablado de operar en la Nube, hubiera pensado en un parte meteorológico. Si hace tres años me hubieran hablado de Big Data, habría pensado que se referían a una película. Hace diez años no existía un departamento de Responsabilidad Social Empresaria en todas las empresas; como mucho había algo incipiente que dependía de Recursos Humanos o Comunicaciones. Hoy muchas empresas tienen gerencias de Sustentabilidad. También cuentan con Community Managers. La velocidad con que se avanza es extraordinaria”, prosiguió Diez..

“Además hay una conjunción de procesos: al avance tecnológico, se suma una dramática transformación del pensamiento”, continuó Diez. “Hoy el capitalismo no es atacado por marxistas, sino por los propios empresarios que piensan que no puede existir si no garantiza crecimiento con sustentabilidad y una utilización adecuada de los recursos humanos”, agregó. “Hace cuatro años hablábamos de la decadencia de Estados Unidos y del auge de China. Con el shale, Estados Unidos vuelve a ser potencia de excepción. Parece que el siglo XXI se juega en el Pacífico. Está el Tratado Transpacífico, que defiende EE.UU. con doce países más, y, por otro lado, está China, que amenaza la condición de superpotencia”, auguró.

Gestionar el cambio permanente

En primer lugar, el moderador apuntó a Enrique Cristofani, presidente del Banco Santander Río, a quien le pidió que se refiriera al momento que atraviesa el sector financiero y bancario desde una doble perspectiva: la de sus posibles competidores y la de los clientes y la comunidad en que se inserta.

“En medio de las incertidumbres, hay una certeza: el mundo es complejo en cambio y va a seguir siéndolo. Eso, en términos de gerenciar, resalta la importancia de contar con buenos equipos. En el pasado, los liderazgos eran más importantes que hoy porque eran unipersonales. Hoy los liderazgos son de equipo porque hay que atender a situaciones que, por definición, son complejas en un mundo online, que va a continuar”, sostuvo Cristofani.

El armado de los equipos “no es fácil”, reconoció el ejecutivo, quien consideró que la tarea de selección de los integrantes involucra ver sus valores y conocimientos, pero también cómo se llevan entre ellos. “El liderazgo del equipo será lo que haga que a

la empresa le vaya bien o mal”, sintetizó. Cristofani también subrayó la importancia de que los líderes escuchen: “En un escenario complejo y cambiante, tener un buen equipo y escuchar a sus integrantes, a los clientes y a la comunidad es fundamental para que le vaya bien a la empresa”.

“Por otra parte, hasta hace 20 años, la responsabilidad era fundamentalmente con el accionista. Luego se incorporó a las personas que trabajan en la organización, a los clientes y, finalmente, a la comunidad en la cual la empresa está inserta”, describió el ejecutivo. “Solo nos irá bien como banco comercial si a la comunidad le va a bien”, recalcó. “Tenemos que tratar no solo de estar insertos en la comunidad, sino también de agregarle valor como empresa”, ahondó.

El potencial de la Argentina

Más allá de la coyuntura, Cristofani se refirió al potencial de crecimiento y desarrollo del país, que juzgó como “el mejor en muchísimo tiempo”. Destacó que la Argentina podría pasar de producir 100 millones de toneladas de cosecha a 160 millones en un plazo relativamente corto; también de exportaciones mineras por US\$ 4 mil millones a US\$ 46 mil millones (ventas de Chile). Señaló asimismo que YPF solo en Vaca Muerta está invirtiendo US\$ 1.700 millones, y que se podría incrementar la exportación de servicios y alcanzar una alianza con Brasil en el sector automotor, país junto con el cual el mercado abarcaría más de 3,5 millones de vehículos.

En el plano financiero, el banquero enfatizó que ni el Estado Nacional ni los particulares (individuos o empresas) están endeudados significativamente y que en “el mundo sobran dólares y las tasas de interés son extremadamente bajas”. Como ejemplo, recordó que, en octubre último, Paraguay consiguió colocar deuda por US\$ 1.000 millones a 30 años al 6,1% en dólares. “Si tenemos en cuenta que el PBI de Paraguay es 15 veces más chico que el argentino es como si la Argentina hubiera colocado en una sola operación US\$ 15 mil millones, tres puntos del PBI, el equivalente a lo necesario para resolver el problema de los holdouts”, ilustró.

“El potencial de la economía argentina en todos los sectores es espectacular. Además, el capital humano argentino es un rasgo distintivo. Si conseguimos pasar de la inteligencia individual a la colectiva, el crecimiento y el desarrollo del país se acelerarán”, planteó.

En cuanto a las inversiones del Santander para mejorar sus servicios en la Argentina, el ejecutivo informó que se apunta a que el cliente pueda efectuar transacciones a través del canal que quiera: el tradicional (las sucursales físicas) e Internet. “Tenemos 2.300.000 clientes individuales, de los cuales más de la mitad operan online banking y esto va creciendo”, describió. “El canal incipiente y que se viene es el teléfono móvil”, agregó. En este sentido, sostuvo que la licitación de 4G es importante para el sector financiero, que requiere una mejor calidad en las comunicaciones para hacer cada vez más transacciones. “El móvil, en cinco años, le ganará a Internet. Las personas tendrán en cada celular su sucursal bancaria móvil. En esa línea, como sistema financiero, estamos trabajando en eliminar lo más posible el billete”, concluyó.

El futuro de la movilidad

A continuación, Miguel Diez le planteó a Daniel Herrero, presidente de Toyota Argentina, que en septiembre último se presentó un auto hecho con una impresora 3D. Se refería al Strati, un vehículo eléctrico que se “imprime” usando principalmente plástico mezclado con fibra de

carbono. En el proceso de impresión se emplea una tecnología denominada Manufactura Digital Directa (DDM por su sigla en inglés), que permite fabricar piezas a partir de archivos de datos mediante maquinaria controlada por computadora. El moderador le preguntó a Herrero cuál es el futuro de la movilidad y el de la Argentina dentro de esa industria frente a esta revolución tecnológica.

“Los cambios serán tremendos y muy rápidos”, opinó el ejecutivo de Toyota, quien los sintetizó a partir de la siguiente enumeración de nuevos paradigmas:

1. Más eficiencia de movilidad. El 75% de la población mundial quiere tener diversidad de trenes de potencia, que significa vehículos a gas, eléctricos, híbridos, motores convencionales. “Esos vehículos van a convivir en todas las sociedades”, proyectó. En diciembre último, Toyota lanzó en Japón el Mirai, un sedán a celdas de combustible de hidrógeno, y recibió 1.500 pedidos en un mes.
2. Más cuidado del medio ambiente. Esto involucra: la reducción de las emisiones sonoras y gaseosas, el reciclado del auto y la responsabilidad social. “A veces construir piezas con materiales reciclados es más caro que hacerlo con nuevos”, sostuvo Herrero. Cuando Toyota vende un vehículo híbrido hace una reserva en sus balances contables para efectuar oportunamente el reciclado de la batería de litio del cliente. Por lo tanto, impacta en la estructura de costos del vehículo.
3. Más seguridad. El 92% de la población mundial quiere vehículos que no choquen. Por lo tanto, la industria automotriz busca otras estructuras y certifica su seguridad. “Los vehículos son globales, pero los materiales usados en Japón o en EE.UU. quizás no están disponibles en la Argentina. Por lo tanto, la cadena de valor tendrá que ir en esa dirección”, advirtió el ejecutivo. Para que un vehículo global sea certificable, debe contar con control de estabilidad y de tracción. Para ello, debe tenerse en cuenta cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por un control de tracción o de estabilidad en la Argentina, la India, Perú o Estados Unidos.
4. Más tecnología arriba de los autos. Un auto emite continuamente señales. Con Big Data se podrá predecir el comportamiento de los conductores. La industria pondrá el teléfono arriba del auto, que sabrá dónde el conductor quiere ir y en dónde están sus amigos. La interacción del auto con el pasajero y con los demás autos evitará choques y congestiones de tráfico, y dará la opción de que el pasajero o el auto manejen. Sin embargo, en la actualidad, aún más del 60% de los argentinos quieren seguir manejando.
5. Nuevos patrones de consumo. “Un estudiante estadounidense hoy acepta un auto con dos años de antigüedad, pero no un teléfono o una consola de juegos con una tecnología distinta de la que está en la calle, por lo cual el competidor ya no es un auto, sino un teléfono o una xbox”, ilustró el ejecutivo. Por otra parte, se refirió también a los cambios en materia de comunicación y publicidad. “La generación ‘Y’ le cree más al consejo de un amigo que a nuestra página Web”, contó y aseveró que la credibilidad del boca a boca supera a la de lo publicado por las terminales.

La industria local

Según describió Herrero, la industria automotriz mundial está polarizada: solo 40% de los países fabrica autos. Los cuatro “monstruos” de la industria son: China, Estados Unidos, Alemania y Japón; cada uno fabrica más de cinco millones. Ocho países fabrican entre dos y cinco millones (entre ellos, Corea del Sur y Brasil). Otros cinco países producen entre uno y dos millones (el Reino Unido e Indonesia) y 23 países elaboran menos de un millón de autos (entre ellos, la Argentina).

“La Argentina puede superar el millón de autos tranquilamente”, consideró el ejecutivo de Toyota a partir de estadísticas de la cantidad de autos por cada 100 habitantes. El promedio mundial son 18 autos por cada 100 habitantes. El mercado más desarrollado, Estados Unidos, tiene 72 autos por cada 100 habitantes. En contraste, Latinoamérica registra 16 autos por cada 100 habitantes

Si América Latina desarrolla su producción de alimentos y su sector petrolero y minero, la demanda de vehículos crecerá 20% en los próximos cinco años (hasta nueve millones de autos), según las proyecciones de Toyota. “En Latinoamérica, el 70% de los vehículos se fabrica en la región, con una polarización en: Argentina, Brasil y México”, enfatizó. Cada punto porcentual que la Argentina pueda suplantar del porcentaje de autos que vienen de afuera significará 100 mil autos más fabricados en el país.

Optimismo para el agro

Luego, el moderador le preguntó a Gustavo Grobocopatel, presidente del grupo Los Grobo, acerca de su visión del sector agroindustrial para los próximos 10, 20 y 30 años. “En los últimos 20 años presenciamos una transformación profunda en los hábitos alimenticios, que probablemente continúe en las próximas dos décadas y que favorece a la Argentina”, contestó el empresario. Consideró que “el desarrollo del campo no hubiese sido posible sin más demanda”. “Esto ha convergido con un desarrollo tecnológico, cultural, de gestión y demás”, describió. Las proyecciones a 10 o 20 años son “de mucho optimismo”, porque hay fundamentos positivos para la región: tierra, agua abundante y barata, y una tradición de producción agrícola que no hay en otras zonas con iguales características. De esta forma, según los cálculos, la Argentina podría producir entre 160 millones de toneladas (60% más que actualmente) y 200 millones de toneladas.

Una Revolución Industrial verde

No obstante, ese es el “futuro del presente”, es decir, proyecciones con el espejo retrovisor de acuerdo con lo que está pasando hoy. En cuanto al “futuro del futuro”, Grobocopatel recordó que en marzo de 2014 un equipo de científicos internacionales logró crear el primer “cromosoma de diseño” a partir de levadura sintética, un avance fundamental en el área de la biología sintética: “Se reprodujo vida en un tubo de ensayo o en un matraz de Erlenmeyer”. “Esto quiere decir que se puede diseñar la vida como quien diseña un auto”, ilustró. De este modo, se podrá diseñar plantas con objetivos determinados. “Esto va más allá de lo transgénico, es mucho más profundo”, consideró. Grobocopatel también se refirió a una videoconferencia del biólogo estadounidense Craig Venter, líder del proyecto que decodificó el genoma humano e impulsor de la creación de la primera célula bacteriana construida con ADN sintético, un paso hacia la producción de vida artificial. Venter “explicó que transformó el lenguaje de la vida en ceros y unos

(información digital) y logró pasar del lenguaje digital al de la vida; hizo el trabajo de ida y vuelta”, relató. Así, auguró el empresario agropecuario, “se podrá transmitir vida por Internet y cambiará el paradigma”. “Podremos diseñar plantas como fábricas, donde no solo se producirán alimentos y energía sino también plásticos, enzimas, medicamentos, materias primas para una casa, para la industria textil, lo que queramos”, proyectó. “Serán fábricas sin chimeneas, amigables con el medio ambiente: que no emiten dióxido de carbono, sino que lo absorben, que usan energía solar, que es renovable”, ahondó. De este modo, se estaría gestando “una nueva Revolución Industrial verde” en el campo. “La plataforma fotosintética más grande y eficiente está en el Mercosur”, recalcó. Por ello, “la Argentina debería ser la Inglaterra del siglo XVII-XVIII”.

Sin embargo, esta Revolución Industrial podría causar daño a la sociedad. “Las sociedades deben organizarse para que no haga daño. La otra Revolución Industrial causó guerras, revueltas, un montón de dolor en la sociedad. “Que haya cada vez más diferencia entre pobres y ricos es una cuestión estructural que no está vinculada con un tema financiero sino tecnológico”, opinó. “Quien adopte y adapte más rápido la tecnología ganará más que quien no lo haga” y “la sustentabilidad del empleo estará vinculada con cambiar de trabajo, no con mantenerlo”, previó. “Cómo nos organizamos se vincula con el mundo de la empresa, el Estado y el supraestado. ¿Cómo será el Gobierno global? ¿Cómo nos integraremos al mundo? Hay cuestiones que trascienden lo tecnológico y económico y generan también un mundo de optimismo”, sostuvo

Grobocopatel contó que un auto hecho con una impresora 3D sale el 10% de un vehículo común porque no requiere inversiones en bienes de capitales (capital expenditures o capex, por su sigla en inglés); es todo capital de trabajo, no se necesita construir una fábrica ni contratar personal más allá de un diseñador. “El valor está en el diseño personalizado”, señaló y destacó además que “ese auto se puede hacer con bioplásticos, polímeros derivados de la soja”. Así habrá autos biodegradables, de soja. Por ejemplo, Uruguay, que carece de industria automotriz por el tamaño de su mercado, podría empezar a producir autos de soja impresoras. “Mientras la Argentina pelea por proteger su industria automotriz, Uruguay puede nacer como un gran exportador de autos biodegradables de soja”, alertó.

Valores, ética y saber profesional

A continuación, Diez seleccionó algunas preguntas de los asistentes. En primer lugar, les consultó respecto de los valores, la ética y el saber profesional en sus organizaciones.

“El tema de los valores pasa porque los líderes los tengan y construyan a partir de ellos”, opinó Cristofani. Por otra parte, “todavía el conocimiento de los profesionales argentinos sigue siendo distintivo. Por caso, muchas de las mejores prácticas de Santander Argentina son exportables al resto del mundo”, agregó.

A su turno, Herrero consideró que la terminal japonesa “tiene una filosofía de largo plazo, basada en la familia Toyota, y eso no tiene nada que ver con un gobierno o una coyuntura”. “Pensamos hacia adelante con un ADN y damos los valores desde la

compañía; quien comparta esos valores será parte de la familia y quien no lo haga no tiene lugar en este proyecto”, redondeó.

“La ética se trata de entender el propósito de las cosas que hacemos, o sea: ¿para qué hacemos una empresa?”, evaluó Grobocopatel. “Tener un propósito, que haya un propósito de generación de bienestar o ético me parece que es de interés”, continuó. “¿Qué es bienestar? ¿Es bienestar lo mismo para nosotros que para un hindú? Hay que definir en forma colectiva qué es el bienestar”, planteó. En ese sentido, el empresario de Carlos Casares consideró interesante el abordaje del premio Nobel de Economía Amartya Sen, quien sostiene que el bienestar está relacionado con el desarrollo de capacidades por parte de las personas: la capacidad de ser libre, autónomo, emprendedor, empleable, solidario, saludable. “La pregunta es si nosotros en nuestras tareas cotidianas y en las políticas públicas creamos esas capacidades”, disparó. “La Asignación Universal por hijo, con la cual todos estamos de acuerdo, ¿crea gente más libre, empleable, autónoma, emprendedora? ¿La gestión de las organizaciones hace que los stakeholders (la gente que te rodea, los clientes, los proveedores) sean más libres, autónomos?”, se preguntó. “Me parece que esa es la prueba ácida. Si uno pudiera responder por cada cosa que genera, haciendo este checklist, nos daríamos cuenta de que hay muchas cosas que tenemos que revisar”, concluyó.

Los talentos

“¿Qué están haciendo en materia de adquisición de talento?”, les preguntó el moderador a los panelistas. “La adquisición de talento es el gran desafío”, evaluó Grobocopatel. “El mundo que estamos describiendo requiere personas con competencias diferentes a las que tenían antes. En parte, esa educación tiene que ver con lo formal, pero también con la educación para toda la vida”, afirmó. “Una sociedad o un equipo que prefiere aprender que tener razón es gente con apertura, curiosidad y capacidad de crear alternativas”, detalló. “Los liderazgos actuales son un sistema de personas interdependientes con competencias diferentes y complementarias”, describió. Para Grobocopatel, esto es esperanzador por su carácter inclusivo. “Se dice que el líder tiene que saber comunicar y pensar estratégicamente, pero hoy no es necesaria una persona con todas esas capacidades”, opinó. Por ejemplo, en un equipo puede haber uno que sepa comunicar bien y otro que piense estratégicamente, y entre los dos pueden complementarse. “Lo que antes se consideraba una discapacidad ahora puede ser incluso una fortaleza”, sostuvo.

En cuanto a la retención de talentos, el empresario agroindustrial dijo que la clave es que quien conduce la organización tenga entusiasmo por descubrir cosas y aprender. “Los incentivos económicos son insuficientes. Las generaciones nuevas demandan además calidad de vida, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, ser parte de un equipo de liderazgo”, cerró.

Luego, Cristofani sostuvo que la atracción y la retención de talentos se vinculan estrechamente con el clima laboral. En este sentido, el Banco Santander hace doce años que mide su clima laboral a través de la firma de consultoría especializada en cultura organizacional Great Place To Work. Otras variables importantes son “trabajar en red” y ofrecer “un proyecto de crecimiento” en la organización.