

XIV Encuentro Anual de ACDE

**“ARGENTINA:
NUESTROS DESAFÍOS PARA UN PROGRESO SOSTENIBLE”**

Jueves 23 de Junio de 2011 – Marriott Plaza Hotel Buenos Aires

Panel El aporte del sector empresario

Panelistas

Gabo Nazar – *Indumentaria.*

Gonzalo Tanoira – *Minería, energía y agroindustria.*

Nicolás Braun – *Supermercados.*

Martín Otero Monsegur – *Agroindustria.*

Moderadora: Florencia Donovan

Florencia Donovan

¿Cuál podría ser el aporte del sector empresario para poner al país en la senda del desarrollo sostenible?

Estamos en una Argentina que crece, a un ritmo solo visto en los inicios del siglo XX, un país en donde muchas empresas están ganando dinero, pero pocas están creando valor. La inflación, el escaso desarrollo de infraestructura, la falta de seguridad jurídica y la insatisfacción de las necesidades básicas en un amplio sector de nuestra población, son todos factores que atentan en contra de un pensamiento de largo plazo tan necesario para que las empresas

planifiquen inversiones, desarrollen sus propios mercados internos o en definitiva creen valor para sus accionistas.

Las empresas y los empresarios, como líderes de opinión y actores del mercado, deben ser los principales interesados en trabajar en pos de un desarrollo sostenible, siendo quizás este el momento más indicado para plantearnos cómo pueden contribuir para lograrlo.

De ahí el trabajo de este panel:

El tema competitividad.

Trabas a las importaciones, ¿nuestras empresas argentinas pueden competir con gigantes multinacionales? ¿Podemos salir de los temas de coyuntura y crecer más allá de ellos?

Quizás Nicolás nos pueda mostrar el caso de La Anónima.

Nicolás Braun

Para tener una empresa competitiva con un proyecto de largo plazo, lo primero que hay que hacer es competir.

En nuestra zona de influencia en los últimos 20 años ingresaron: primero Casa Tía, después Carrefour, luego el grupo Sencosud (Jumbo), y últimamente entró Walmart.

En todos los casos nosotros nos vimos impactados negativamente en un inicio, pero luego nos vimos forzados a mejorar, a ser más eficientes, a dar un mejor servicio, y de alguna forma mantener a nuestros clientes y mantener la rentabilidad de nuestra empresa.

Hoy viendo en perspectiva los últimos 20 años, más los 80 años que tiene La Anónima, tenemos una empresa que puede competir tanto en el orden nacional como regional.

Una primera reflexión es sobre la responsabilidad que tiene el Estado de crear reglas que generen competencia en los distintos sectores industriales. Esto para lograr empresas competitivas, que tengan una visión de largo plazo y ofrezcan a la sociedad productos y servicios competitivos.

Yendo a nuestro caso en particular, ¿Cómo hicimos para competir con empresas del tamaño de Carrefour o Walmart que son los dos *retailers* más grandes del mundo?

Tres pilares fundamentales

Basamos nuestro éxito en tres pilares fundamentales:

Estrategia clara, qué queremos ofrecer, cómo y dónde. Ya hace mucho tiempo que nos planteamos ser la empresa de supermercados líder en el interior abasteciendo a ciudades pequeñas y medinas, y ofreciendo un servicio de calidad. Con esto machacamos a nuestro personal y a nuestros proveedores con miras a no perder este objetivo de vista.

Las mejores prácticas. Esto significa hacer muy bien todos los procesos claves de la compañía. Se ha invertido mucho en comunicación en tecnología, sistemas y en muchas horas de organización y métodos para hacer eficientes nuestros procesos.

Un ejemplo clave es el sistema de distribución que hemos logrado desarrollar en estos años, con el cual abastecemos a 115 sucursales en 65 ciudades a una distancia promedio de 1500 km de la Capital Federal. Esto, dicho por proveedores y competidores nuestros, es una clara ventaja competitiva que tenemos.

Haber formado un buen equipo de trabajo, en un muy buen clima laboral. Tenemos cerca de 10.000 empleados que interactúan magníficamente, buscando objetivos de mediano y largo plazo. Todo en base a dos condiciones fundamentales: confianza y continuidad.

Siendo una compañía familiar, las únicas dos personas de la familia que estamos en ella somos mi padre y yo. El resto del *management* es de profesionales de la industria.

Desventaja competitiva que tenemos con respecto a Walmart o Carrefour es la del acceso al capital. Ellos acceden al capital en forma más rápida y más barata seguramente que nosotros. Y no porque nosotros no

sepamos cómo hacerlo, porque de hecho a finales de la década del 90 lo hicimos exitosamente. Pero hoy cuesta atraer capitales a nuestro sector en la Argentina.

Hemos paliado esta desventaja reinvertiendo las utilidades de la compañía. Desde 1981 la compañía reinvierte el 90 % de sus utilidades en el negocio.

Por todo esto es que estamos convencidos de que tenemos un proyecto de largo plazo, una empresa competitiva, que da y seguirá contratando mucha mano de obra. Estamos convencidos de que podemos competir y, por último, es lo que nos gusta, lo que sabemos hacer y que, por ahora, los resultados nos vienen acompañando.

Florencia Donovan

Hoy una de las claves de los frentes internos es el manejo de la política con los sindicatos, ¿cómo te imaginas una política con los sindicatos en un entorno de inflación?

Nicolás Braun

Rápidamente. Hasta el año 2005 el tema de los sindicatos era un tema menor, que llevaba muy poco tiempo en la carga diaria de trabajo. A partir de esa fecha ha empezado ocupar una parte importantísima de nuestra agenda y nuestra preocupación.

Creo que no solo nos pasa a nosotros sino también a muchas empresas en nuestro país. Hoy hay mayor conflictividad laboral. Hemos superado estos conflictos de manera inteligente y preservando los intereses de nuestra compañía.

Nos hemos manejado con algunos conceptos. Uno es que el problema se resuelva localmente. En cada zona contamos con personal con

responsabilidad, jerarquía y *empowerment*. Ellos mantienen la relación con los gremios y las autoridades locales que deben detectar los problemas con celeridad evitando que pasen a mayores. Obviamente con la supervisión y el apoyo de la dirección general de Recursos Humanos. El otro es tratar de que el conflicto no escale. Buscando una rápida resolución, siempre buscando que la relación laboral no se vea dañada para que el conflicto no afecte la relación con nuestros clientes y/o proveedores.

Inflación e índices de precios

Con respecto al marco inflacionario, la inflación intensifica los conflictos y los repite con más frecuencia en el tiempo.

Para peor, no contar con índices de precios universalmente aceptados afecta la conflictividad dado que dificulta los esfuerzos de encarrilar los reclamos.

El hecho de trabajar en una zona donde los mayores tomadores de mano de obra, que es la industria petrolera, paga sueldos mucho mayores a las otras industrias instaladas, esto también complica dadas las expectativas que esos sueldos generan.

Florencia Donovan

Otro tema es el de la empresa global. Ahora Martín, ¿ustedes piensan que es posible para la Argentina crear empresas multinacionales? Se piensa que lo que se invierte en el exterior podría ser en detrimento de la Argentina.

Martín Otero Monsegur

Me parece que la visión de que invertir fuera del país va en detrimento de la inversión en la Argentina, en el mundo globalizado de hoy, es una visión poco sustentable.

San Miguel es una compañía frutícola, que hoy exporta sus productos a más de 60 países en el mundo, la mayoría supermercados, que nos están pidiendo que nosotros les ofrezcamos una canasta de productos. Nosotros originalmente fuimos limoneros y nos estamos convirtiendo en una compañía frutícola para poder abastecer las demandas de nuestros clientes. Y muchos de esos negocios, por razones productivas o comerciales, debemos hacerlos fuera de la Argentina, de modo que al final del día, la inversión que hacemos fuera de la Argentina es la mejor defensa de nuestra inversión en la Argentina.

Porque, al vender una canasta de productos, yo consigo por un lado vender mejor mi limón argentino y por otro quitarle volatilidad a mi negocio.

Exportar la cultura de trabajo

Sobre si las empresas argentinas pueden ser multinacionales, sí, sin duda.

Pero debemos ver algunas cuestiones internas. Nicolás acaba de mencionar el valor del equipo de trabajo. En San Miguel tenemos 7.500 colaboradores y nosotros nos preocupamos para que cada uno de ellos pueda desempeñarse al máximo nivel de exigencia y esté adecuadamente motivado e incentivado para hacerlo.

Y la realidad es que, cuando esos colaboradores salen fuera de nuestro país, a trabajar en nuestros temas, las producciones de San Miguel en el exterior por ejemplo, vemos muy buenos niveles de desempeño. Es también muy importante llevar la cultura de la compañía afuera y transmitirla, así como también es de suma importancia conocer el medio donde vamos a trabajar

fuera de nuestro país, para poder adaptar nuestro modelo de negocios donde sea necesario.

Ahora, todas estas son cuestiones que uno puede hacer dentro de la propia compañía, son cuestiones necesarias pero no suficientes. Sin dudas necesitamos de un país que desarrolle políticas de Estado que fomenten esto.

Florencia Donovan

¿Y qué políticas serían apropiadas para generar empresas argentinas multinacionales?

Martín Otero Monsegur

Bueno, solo para mencionar algunas:

Necesitamos un país que entienda y valore el concepto de la globalización. Es decir un Estado que acompañe al sector privado en la apertura de nuevos mercados. Porque ello nos abre las oportunidades para luego ir ocupando espacios en otros países.

Nosotros hoy competimos con Chile. Foxley contó lo que había hecho Chile en ese sentido. No hay mercado al cual no llegue Chile, de manera consistente y en condiciones más ventajosas que nosotros desde el punto de vista de aranceles, licencias y todo lo demás.

También es sumamente importante hablar de la financiación. No solo desarrollar un sistema financiero sólido, Brasil tiene para esto al Banco de Desarrollo, que es una especie de *dolarducto* que entrega dólares a las empresas que quieran salir fuera de Brasil

Contar con un mercado de capitales es fundamental. Esto se logra exclusivamente con estabilidad en las reglas de juego. Con darles la tranquilidad a los argentinos de que sus ahorros van a estar bien cuidados.

Quizás sería bueno esclarecer acerca de los beneficios que la internacionalización le genera al país. Desde el hecho de que generamos más y mejor empleo para todas las personas que trabajan con nosotros, les damos la oportunidad a nuestros proveedores de ampliar sus mercados y crecer junto con nosotros.

El hecho de trabajar en otros países nos permite detectar mejores prácticas que podamos traer a nuestro país y hacer nuestra operación más competitiva y sofisticada en la Argentina también.

Y, por último, repatriación de dividendos.

Florencia Donovan

Bueno, es un tema que está muy en agenda también. ¿Qué pasa con las políticas de dividendos de las empresas argentinas multinacionales?

Martín Otero Monsegur

Voy a enfocarme en mi experiencia en el caso de San Miguel. Nosotros tenemos una política que es distribuir un porcentaje de las ganancias, donde sea que se hayan generado las mismas. En nuestro caso todos los accionistas de San Miguel son argentinos. Así que las ganancias hechas en otros países vienen a la Argentina. Ahora, qué hace cada accionista con esas ganancias habrá que preguntarles a ellos. Dependerá de las condiciones que nuestro país les ofrezca para invertir aquí.

En nuestro caso somos una familia que hace muchos años que hace negocios en la Argentina, en condiciones buenas y en malas condiciones; y seguimos en la Argentina porque creemos que se pueden hacer muy buenos negocios acá y además porque cuando invertimos nos forzamos a hacerlo con una visión de largo plazo. Si nosotros nos enfocáramos en la coyuntura para tomar decisiones de inversión siempre encontraríamos eventualmente un buen

motivo para no invertir, pero nos forzamos a mirar más allá. Hemos elegido el sector de la agroindustria para invertir y creemos que tiene muy buenos *fundamentals* en la Argentina: por eso es que seguimos invirtiendo, por eso es que apostamos por el país y arriesgando en compañías que den valor y que ese valor pueda ser capturado por la sociedad en su conjunto.

Florencia Donovan

Ahora, hoy tenemos un Estado cada vez más presente, diríamos un Estado intervencionista, y es imposible no nombrar la relación de las empresas con el sector público, pareciera que hay una tensión constante en estos momentos, entre el sector público y el sector privado. ¿Cómo te imaginás, Gonzalo, que debería ser esta relación en pos de un desarrollo sostenible en el largo plazo?

Gonzalo Tanoira

Antes de ello quisiera definir los roles que deberían cumplir tanto las empresas como el Estado en un país moderno.

El rol principal de las empresas es buscar la eficiencia en la producción de bienes y servicios, para ser cada vez más competitivas, en búsqueda del lucro por parte de los empresarios.

Esto puede ser un poco antipático (lucro) pero en definitiva es lo que hace dar vuelta al mundo. Porque ese lucro o ganancias que generan los empresarios es lo que en definitiva empuja una mayor inversión y trae aparejada la contratación de mano de obra. Esto es básico para algún día conseguir el desarrollo. Es lo que impulsa a las personas a capacitarse.

Por otro lado el rol del Estado, debería ser generar un marco de estabilidad y previsibilidad en las reglas económicas. Esto le permite al inversionista cumplir su rol como generador de mano de obra. Otro rol

significativamente importante es el de controlar a las empresas. Está claro que las empresas no pueden hacer lo que quieran; el mercado como regla única de comportamiento no es suficiente. El Estado debe controlar los abusos, el cobro de los impuestos, controlar la contratación de mano de obra en negro, y muy sobre todo debe controlar las reglas de la competencia en defensa de los consumidores. La competencia es lo que hace que las empresas progresen, acá estamos hablando de competencia local y competencia internacional. La apertura a los mercados internacionales nos obliga a ser cada vez más competitivos.

El crecimiento del mercado

Cuando uno define estos roles surge que en principio no debería existir una tensión constante entre el Estado y las empresas. A todos nos interesa que el país progrese, que a la gente le vaya bien, que suba el poder adquisitivo de las personas. ¿Qué mejor para los empresarios que, en lugar de haber villas miserias, haya barrios con gente de alto poder adquisitivo? En realidad van a estar gastando ese poder adquisitivo en nuestras empresas, en los productos y servicios que nosotros les estaremos ofreciendo. En la medida en que la gente sale de la pobreza las empresas se encuentran con un mercado cada vez más grande.

De esta manera, sin la tensión permanente, deberíamos sentarnos, empresas y Estado, y definir un marco legal de estabilidad. Necesitamos un marco de por lo menos 10 años con un marco legal inamovible. Hoy en día a los empresarios se les cambian las reglas constantemente, se cierran las exportaciones, las importaciones, nos pueden obligar a vender a precios máximos, la actividad sindical está fuera de control y todo esto nos lleva al déficit en la inversión privada. La empresa que ya está instalada debe afrontar estos cambios permanentes, pero el inversionista, lo que seguramente va a hacer, es no invertir más. Nos pueden obligar a hacer muchas cosas pero no nos pueden obligar a hacer inversiones que todavía no hemos hecho. Esto

puede sonar antipático pero es lo que se da. En la exposición del doctor Fanelli veíamos los montos de ahorros argentinos en el exterior y esto es solo explicable si entendemos que los argentinos no están dispuestos a traer ese capital mientras no están dadas las condiciones para hacerlo.

La Argentina debería hoy tener 5.000 kilómetros de autopistas, debería tener aeropuertos de última generación, debería tener un *stock* de vacas madre que nos permitiera exportar diez veces la cantidad de carne que estamos exportando.

Y toda esta falta es falta de inversión privada por culpa de falta de reglas estables en el tiempo.

La excepción de la minería en Santa Cruz

Paradójicamente, la historia que yo vengo a contarles sobre minería es lo opuesto.

Nuestra compañía, Patagonia Gold, explora minerales preciosos en la provincia de Santa Cruz y la verdad es que el ambiente inversor en minería, en la provincia, es excepcional.

El gobierno de la provincia ha mantenido las reglas estables en el tiempo, ha demostrado profesionalismo al momento del control de las empresas. La empresa minera está permanentemente monitoreada desde el gobierno, tanto por el riesgo ambiental, como por la contratación de mano de obra local, y nunca hemos sentido nada condicionante por parte del gobierno de la provincia.

Tan buena es la relación que el gobierno de la provincia ha incorporado, con un mínimo accionario, tierras de exploración a nuestra empresa, reconociendo de esta manera, por un lado, que es la mejor manera de darles mayor valor a esas propiedades y por otro que la empresa privada es la más adecuada para asumir el riesgo de una explotación minera.

Florencia Donovan

¿Qué beneficios le trae al país lograr buenas relaciones entre el sector público y el sector privado?

Gonzalo Tanoira

Cuando el gobierno demuestra tener interés en mantener las reglas estables en el tiempo y en generar un ambiente propicio, el sector privado responde invirtiendo y la prueba está en Santa Cruz: las inversiones en el sector minero han sido muy importantes. Hoy en día la provincia tiene cuatro emprendimientos en producción de oro y plata, y tiene diez más en etapa de exploración, todos ellos con muy buenos resultados. Cuando estos emprendimientos entren en producción, yo creo que Santa Cruz se va a transformar en uno de los distritos de mayor producción de oro y plata en el mundo.

Hoy la industria minera ha invertido cientos de millones de dólares, genera 3.000 puestos directos de mano de obra y más de 6.000 indirectos en una provincia que se encuentra prácticamente despoblada. Tiene sueldos de alrededor de 200 millones de pesos por año y las empresas aportan 15 millones en programas de responsabilidad social. En definitiva, cuando el Estado no manipula las reglas se genera una inversión que le hace muy bien al país.

Florencia Donovan

Da la sensación de que a los empresarios les resulta difícil relacionarse entre sí y que esto dificulta el relacionamiento empresario con el sector público. Es como que prima el “sálvese quien pueda”, como que falta institucionalidad en las cámaras empresarias.

Gabo Nazar

Yo tengo una deformación genética, soy optimista. Siempre pienso que todo se puede. Pero debemos reconocer que esto no es así en todos los sectores.

Nuestra empresa El Cardón se encuentra en un sector con gran informalidad, con empresas *superpyme*, por lo que la cultura de integrarse, de comprometerse, es menor que en otros sectores. Pero, hoy, la presencia de supermercados ofreciendo nuestros productos lleva a las empresas del sector necesariamente a una formalidad mayor.

En definitiva, qué hicimos nosotros al respecto.

Construimos una institución que nuclea al sector La Asociación Argentina de Franquicias. Había originalmente tres o cuatro instituciones representando al sector y esto no tenía mayor sentido. Estamos concentrando la representación del sector en esta sola.

Florencia Donovan

Me imagino que no son todos casos de éxito en este camino.

Gabo Nazar

Sí, problemas ha habido muchos pero vale la pena dar el combate. Concentrándose, comprometiéndose y buscando la resolución de problemas comunes y abriendo frentes comunes.

Martín Otero Monsegur

Yo puedo dar un ejemplo en nuestro sector. Un trabajo que hicimos en la zona de Tucumán con productores y exportadores de limones, argentinos, que reuníamos más o menos el 90 % de la exportación argentina, con la idea de autorregularnos. El proceso ha sido realmente muy largo (hace ya tres años) pero, andando el camino, nos dimos cuenta del valor de contar con una mesa que nos representa a todos.

Por ejemplo, nos pusimos de acuerdo en establecer pautas homogéneas de calidad, que se las transmitimos al SENASA y hoy son las que utiliza ese organismo.

Nos sentamos con el gobierno de Tucumán para la erradicación del trabajo informal.

Tenemos una agenda con la Cancillería de apertura de nuevos mercados.

En fin hoy estamos logrando imponer una marca país. El sector limonero argentino tiene hoy algo de presencia mundial y es muy competitivo.

Florencia Donovan

Ahora insisto, ¿que pasa cuando las cámaras no funcionan? ¿Cómo se debe trabajar?

Nicolás Braun

Creo que todavía no estamos funcionando bien como cámaras. Tenemos una materia pendiente. En el caso de los supermercadistas y en la industria de la carne hay una gran fragmentación, hay varias cámaras y esto ya quita representatividad e impacto a la hora de querer generar cambios.

Pero, como una forma de empezar a aunar criterios, podríamos reunirnos en un lugar donde compartir información, para luego encarar otras actividades más conflictivas.

Florencia Donovan.

Martín, ¿quierés agregar algo más?

Martín Otero Monsegur

Yo creo que más que dar respuestas yo me haría preguntas, a la hora de tratar de averiguar por qué una cámara no funciona. ¿Qué los une? ¿Cuál es la agenda por la que están trabajando? ¿En qué medida el corto plazo prima sobre el largo plazo? ¿Cuál es el esquema de funcionamiento de la cámara? ¿Existe la posibilidad de que alguno de los miembros sienta que no va a ser escuchado?

Florencia Donovan

¿Hasta dónde creen ustedes que debería llegar la responsabilidad social de un empresario?

Gonzalo Tanoira

Yo creo que la primera responsabilidad que tenemos los empresarios es de hacer las cosas bien. Creo que, en la informalidad, el sector empresario tiene una materia pendiente, en cuanto al pago de impuestos, a las reglas, a las coimas, impacto de la actividad en el medioambiente, en definitiva cumplir

con la ley. Los empresarios debemos poner nuestro granito de arena con miras a tener un país más justo y ordenado.

Más allá del individualismo que nos caracteriza a los argentinos, del criterio del “sálvese quien pueda”, los argentinos, a partir de las últimas crisis, demostramos que somos un país generoso.

Hoy en día la cantidad de ONG que existen es impresionante. Están manejadas por gente que dedica su tiempo, su vida, a ayudar a los demás. Esto sin duda es una enorme ventaja con la que cuenta nuestro país. Hoy prácticamente no hay área, ya sea salud, educación, problemas de las minorías, el medioambiente..., que no cuente con una o varias ONG dedicadas a ello.

Y creo que la respuesta de los empresarios es buena, se ve en la cantidad de comidas, eventos, etc., que se realizan para la recaudación de fondos.

La reflexión que yo quería hacer es sobre el rol del Estado. El apoyo que el Estado le da a esta actividad. Hoy, yo creo que el Estado no está promoviendo esta actividad. Y no la promueve al tratar de suplir, con políticas de subsidios, cerrando las exportaciones, con precios máximos, etc., las acciones que estas organizaciones realizan.

Por otro lado, predispone mal a los empresarios que de otra manera hubieran contribuido. Cuando la ONG va a solicitar apoyo el empresario que se vio compelido por el Estado a vender sus productos más baratos, este empresario entiende que de alguna manera ya ha contribuido.

Esto no pasa de ser una reflexión personal.

Florencia Donovan

¿Cómo ves el proyecto de que el Estado obligue a las empresas a distribuir las ganancias entre sus empleados?

Gonzalo Tanoira

Necesitaría mucho tiempo para desarrollar este tema, porque tiene múltiples aristas. Tanto del lado positivo como del lado negativo.

Pero quiero dejar una reflexión sobre el tema.

Cuando se habla de esto mucha gente se olvida de que los empresarios ya distribuyen ganancias, hablan como si las ganancias del empresario fueran todas las que el empresario genera. Entre el impuesto a las ganancias, ingresos brutos, bienes personales, impuesto al cheque, IVA, retenciones, impuestos provinciales, reparte con su socio, que es el Estado, casi el 50 % de lo que legítimamente ganó.

Si, además de compartir con el Estado todo esto, debe compartir con los empleados lo que queda, me parece excesivo.

Somos de los países que tiene carga impositiva más alta.

Para entrar en el camino al desarrollo debemos generar una inversión cada vez más alta. Pero, si nosotros seguimos cargándole al sector privado, además de los impuestos y la alta tasa de financiación, el hecho de repartir ganancias con los empleados estaríamos alejando aún más a la inversión privada.

La Argentina ha recibido un porcentaje ínfimo de la inversión percibida por los países emergentes, en los últimos años. Una decisión de este tipo nos va a dejar más rezagados aún.

Yo estoy de acuerdo con la redistribución de la riqueza, pero seguir cargando a la inversión privada, para hacerles llegar ayuda a los que menos tienen, va a ser que resulte mucho peor el remedio que la enfermedad.

Florencia Donovan

¿Creen ustedes que a las empresas les cabe una responsabilidad con respecto a las pymes y al entorno en el cual operan?

Nicolás Braun

Tenemos contacto permanente con pymes que vienen a ofrecernos sus productos y/o servicios.

La primera condición es que el producto/servicio tiene que ser competitivo, porque nuestro primer deber es con nuestros clientes y con nuestros accionistas. Superado este primer paso, lo que puede aportar la empresa más grande es mucho, tomando en cuenta la ayuda que le puede dar a la pequeña empresa para crecer, profesionalizarse, financiarse y posicionarse.

Lo otro que la empresa grande le ofrece a la pequeña es un marco de estabilidad, de previsibilidad, que muchas veces, en el mercado, las pequeñas empresas no lo encuentran.

Dado que es dificultoso en la Argentina fondearse, allí las empresas grandes ofrecen otra ventaja.

Algo que ha sucedido durante la década del 90 es que las empresas argentinas se vendieron a inversores externos. Hoy es relativamente poca la cantidad de empresarios argentinos sobre el total y yo creo que, pensando en el desarrollo sostenible, es importante contar con empresarios argentinos. Nosotros, como empresas más grandes, estamos en condiciones de detectar los mejores empresarios y ayudarlos en su crecimiento.

Nosotros tenemos un proveedor de dulces de El Bolsón, que comenzó proveyéndonos dulces en esa zona, para luego extender sus productos a toda nuestra red y luego los tiene en las góndolas de nuestros competidores.

Otro elemento a tomar en cuenta es que, al estar en distintos puntos del país y tomar contacto con proveedores de esos lugares y ayudarlos a desarrollarse, estamos generando puestos de trabajo para nosotros, y también contratación de mano de obra indirecta.

En conclusión, te diría que no solo tenemos una responsabilidad sino una oportunidad de acción social.

Florencia Donovan

¿Gabo?

Gabo Nazar

Desde el punto de vista de la asociación de franquicias, te diría que me encontré con un auditorio heterogéneo, con grandes compañías tipo McDonald's hasta muy pequeñas. A las grandes no necesitabas explicarles nada acerca de la responsabilidad social, dado que es un tema que tienen magníficamente desarrollado, y las pequeñas te miraban con desconcierto, cuando querías mencionar el tema de responsabilidad social.

Por lo tanto algo que entendí que deberíamos hacer en primera instancia era tratar de acortar la brecha entre la conciencia que tenía una gran empresa al respecto y la absoluta inconciencia que tenía una muy pequeña.

Entonces creamos un apéndice, una pequeña ONG que se llama Afra (Asociación de Franquicias Solidarias), que apuntó a trabajar sobre dos canales: uno, el trabajo de crear conciencia trabajando sobre los líderes, sobre cada dueño de compañía, que son pequeños empresarios muy emprendedores pero que no tienen idea sobre la responsabilidad social que genera su cadena de trabajo.

[El segundo canal no ha sido explicitado]

Por ejemplo me enteré de que la borra de café es supercontaminante. Entonces articulamos un programa para reciclar borra de café con la lombriz californiana, que resultó muy exitoso y resolvió el problema a múltiples asociados.

Florencia Donovan

Acá preguntan: ¿cómo se puede hacer para reducir la informalidad en el sector?

Gabo Nazar

Se necesita un Estado atento y fiscalizador. Habiendo un problema como el de La Salada, el Estado debe actuar, no puede hacerse el distraído.

Florencia Donovan

A Gonzalo le preguntan si no se necesitaría reformar el sistema impositivo y también preguntan si este esquema impositivo no va en contra de nuevas inversiones

Gonzalo Tanoira

Una cosa no quita la otra. Dije que somos uno de los países con carga impositiva más alta y entiendo que el sistema impositivo que tenemos es retrógrado.

A lo que me refiero sobre el combate contra la informalidad es desde un punto de vista cultural.

Supongamos por un momento que todos pagamos el 100 % de lo que nos corresponde; si fuera así todos estamos dentro de un marco de competencia leal.

En cuanto alguno deja de pagar parte de o todos los impuestos, por haber poca fiscalización por parte del Estado, su competencia pasa a ser desleal. Está en distintas condiciones que el resto.

Podemos echarles la culpa a los políticos de los últimos 50 años, pero creo que tenemos que mirarnos a nosotros mismos y preguntarnos qué hacemos nosotros para cambiar esta cultura de informalidad que tenemos los argentinos.

Basta con ver cómo es nuestro comportamiento en el tránsito.

Las empresas más grandes debemos ir cambiando esa cultura. Hoy el *piola* es el que no cumple con la ley. En otros países no cumplir con la ley es condenable por el resto de la sociedad.

Debemos dejar de echar la culpa a los demás y ver ¿qué culpa tengo yo? Y ¿qué estoy dispuesto a hacer para que esto cambie?

Florencia Donovan

Pregunta a todos: ¿qué piensan sobre la propuesta de Sergio Berensztein, sobre la financiación de usinas de pensamiento?

Gabo Nazar

Creo que se puede y que se debe. Debemos juntarnos codo a codo para llevar este proceso de transformación adelante.

Martín Otero Monsegur

Con respecto al desarrollo de políticas públicas no puedo estar más de acuerdo con Sergio Berensztein.

Nosotros tenemos un rol fundamental en apoyar a la generación de contenidos para mejorar la calidad del debate, que, hoy en día, la verdad es que es muy pobre.

Con respecto a la interacción con el Estado, como muchos deben saber, en San Miguel tenemos un director del Estado. Y si hay algo que yo aprendí a lo largo de estos años de interacción con él es la enorme distancia y la falta de conocimiento que tiene el Estado de la realidad de las empresas. ¡Es enorme! Y eso *per se* es la gran barrera. En la medida en que nosotros generemos un diálogo donde el Estado esté informado de lo que estamos haciendo y de por qué lo estamos haciendo, eso ya de por sí acorta mucho las distancias y promueve un diálogo mucho más fructífero.

Nicolás Braun

Si no entendí mal lo que decía Sergio, era generar una escuela de donde surjan profesionales en políticas públicas. Mi duda es que creo que hoy hay gente con capacidades en la Argentina, y no sé si la creación de una escuela que genere una élite de gente con estas capacidades es la solución. El costo no sería para nada excesivo, pero no sé si esta es la solución.

La otro es generar una red de interacción como la que hemos ido hablando, que puede que lleve más tiempo, pero que puede traer un crecimiento más sólido y sostenible. Hay que preguntarse si nos falta talento o si más bien nos falta un talento colectivo.

Gonzalo Tanoira

Coincido con Sergio y con lo que se ha dicho aquí. No quiero ser redundante.

Pero quiero insertar un concepto: así como existe la responsabilidad empresaria, me gustaría incorporar el concepto de la responsabilidad política empresaria.

Creo que todos nosotros, como empresarios, tenemos una responsabilidad política. De acuerdo a todos los talentos que hemos recibido,

debemos volcar nuestro tiempo y capacidades también al área política, pero hasta ahora lo hemos visto como algo de lo que se deben ocupar otros. A mí todavía no me ha llegado el momento pero es una responsabilidad que reconozco que tenemos.

Florencia Donovan

¿Cómo ven el futuro de nuestro país?

Gabo Nazar

Creo que primero hay que mirar nuestro futuro con optimismo de una manera positiva, entonces podremos aportar toda nuestra fuerza y capacidad, en pos de un futuro mejor. Fe y confianza. No una confianza irracional; todo indica que estamos en un inmejorable momento y lugar.

Martín Otero Monsegur

La buena noticia es que el futuro depende de nosotros. De todos los que estamos acá. Quizás la gran falencia es la falta para captar la oportunidad

Nicolás Braun

Como se ha dicho, la Argentina tiene el *hardware* y está parado en el lugar del mundo en el cual debería estar. Pero ha habido un fuerte deterioro del capital humano

Es fundamental reconstruir la cultura del trabajo.

Gonzalo Tanoira

Por naturaleza soy optimista. Pero, además, porque en un ambiente mundial como el que hay hoy es muy difícil ser pesimista. Pero va a ser necesario mucho trabajo, una gran unión de todos los argentinos, y un esfuerzo especial de la clase política que le toque gobernar al país en los próximos cuatro años.

Pero lo que más optimismo me genera es el involucramiento de toda una nueva generación de argentinos en todos los ámbitos, empresario, político, periodístico, etc.

Florencia Donovan

Agradecimiento y saludo final.

"Versión periodística de la presentación realizada por Nicolás Braun, Gabo Nazar, Gonzalo Tanoira y Martín Otero Monsegur, con la participación de Florencia Donovan como moderadora, en el XIV Encuentro Anual de ACDE celebrado el 23 de Junio de 2011 en el Marriott Plaza Hotel Buenos Aires. Esta versión es resultado de la desgrabación del panel, y no cuenta con la revisión de los expositores".