

XV Encuentro Anual de ACDE

“Los empresarios, el Estado y un mundo en pleno cambio”

Martes 26 de Junio de 2012 – Marriott Plaza Hotel Buenos Aires

Panel **La experiencia de los empresarios como protagonistas del contexto actual.**

Carlos Tramutola

Buenas tardes a todos. Estamos en este Encuentro que habla sobre los empresarios, el Estado, y un mundo en pleno cambio. Escuchamos esta mañana acerca de un montón de cambios que se vienen, muchos de ellos son desafíos, amenazas, o como quieran llamarlos, y en esta sección de la tarde queremos que tres empresarios conocidos, y con actuaciones distinguidas en distintos sectores de la actividad económica, agro, industria y servicios, nos cuenten sus experiencias como protagonistas en el contexto actual.

La primera exposición la va a hacer Daniel Novegil, que es el CEO de Ternium, empresa siderúrgica líder en aceros planos de América latina, con ventas de 10.000 millones de dólares y actividad en Brasil, la Argentina, Colombia, Centro América, Estados Unidos, y que recientemente, como es de público conocimiento, adquirió una cierta participación en el control de Usiminas, la mayor empresa siderúrgica de Brasil, que refuerza, por lo tanto, su condición de principal proveedor de la cadena metalmeccánica de la región. Al mismo tiempo, vicepresidente de la Asociación Americana del Acero, y miembro del directorio de la Asociación Mundial de Productores de Acero. Es ingeniero industrial, de la UBA; máster en Management de la Stanford Univesity, y miembro de la Advisory Board de este Master Program. Realizó estudios ejecutivos en la A.O.T.S. en Japón, en M.I.T. Sloan School of Management y en The Wharton School, University of Pennsylvania.

Daniel Novegil

Buenas tardes a todos, es un gusto para mí estar en este Encuentro de ACDE, una de las instituciones empresariales más prestigiosas de la Argentina. Además, es para mí un gran orgullo estar con tantos amigos y tantos colegas que han compartido la trayectoria empresarial que empezamos hace años atrás. Yo voy a tratar de describir un poco qué es Techint y qué es Ternium en la Argentina, y cuál es la vinculación de Ternium con el entorno político, con la comunidad, con el entorno de las instituciones, de la educación, y con el entorno virtual de la investigación y el desarrollo.

Como mencionaba Carlos, Ternium es hoy el mayor productor de acero de Latinoamérica. Ventas por alrededor de 9 mil o 10 mil millones de dólares; emplea 27 mil personas directas e indirectas y tiene plantas industriales en la Argentina, Brasil, Colombia, México, Estados Unidos y en Guatemala. Tienen un nivel de integración muy amplio. Tenemos minas de mineral de hierro y abastecemos a los clientes finales a través de un *network* de distribución que llega al *retail* del acero, cosa que no es demasiado común en las empresas siderúrgicas; el nivel de integración vertical de Ternium es realmente muy intenso.

¿Dónde está Ternium? Está en Latinoamérica. ¿Y por qué en Latinoamérica? Esta es una empresa esencialmente latinoamericana, una empresa hermana de nuestro grupo, que es la empresa Tenaris, una empresa global, productora de tubos y líder en la producción de tubos sin costura en el mundo. Ternium tiene la pretensión de ser un líder en Latinoamérica. ¿Y por qué quiere ser líder en Latinoamérica? Porque considera que Latinoamérica, para la producción de acero que hacemos nosotros, tiene las habilidades tecnológicas, tiene las habilidades humanas, tiene la oportunidad de mercado, tiene la masa crítica necesaria para que nosotros nos desarrollemos y podamos crecer eficazmente.

Fíjense ustedes que la población de América latina, que es de 600 millones de habitantes, es superior a la del Sudeste Asiático, y es más o menos la mitad de la población de China y de India. Sin embargo, su PBI nominal en dólares corrientes per cápita, es superior a cualquiera de estas regiones. El PBI per cápita en dólares nominal de Latinoamérica es casi 10 mil dólares de ingreso por cada latinoamericano. Esto compara con 6190 de China, 1570 de

India y 4200 en el Sudeste Asiático. Sin embargo el desarrollo industrial de Latinoamérica tiene un claro retraso, especialmente si lo comparamos con China. El porcentaje que representa la industria en el PBI de la Argentina es del 15 %, mientras que en el Sudeste Asiático representa el 25 % del PBI, y en China el 30 %. Es interesante ver que Latinoamérica representa el 8 % del PBI mundial. Es una región, en resumen, con una población enorme, con un alto PBI total per cápita, y tiene una estructura de manufactura débil, *vis à vis* algunos competidores del mundo emergente, como por ejemplo el Sudeste Asiático, o como por ejemplo China.

Importancia de la industria

En el grupo Techint, y particularmente en Ternium, tenemos una obsesión por la industria. Para nosotros, la industria, más allá de la definición tradicional de que la industria “produce bienes y agrega valor para cubrir las necesidades de los clientes en diferentes localizaciones”, la industria es también un referente social, y la empresa privada dentro de ese referente social es un operador social. Y pensamos así porque la industria favorece la movilidad social: propende a una mejor y más equitativa distribución del ingreso, y además consume y demanda recursos de educación muy calificados. El sector industrial tiene un efecto multiplicador muy amplio sobre diversos sectores de la economía, incluido el sector servicios. La industria genera empleos de alta calificación, fundamentalmente educativa, y de alta remuneración. La industria promueve el desarrollo favoreciendo la mejora de los términos de intercambio de los países en los que se opera, y fundamentalmente en nuestro país. Y dentro de la industria, a nuestro criterio, juega un factor preponderante la educación de los recursos humanos; en términos de calidad, de productividad, de eficiencia y de movilidad social.

Estamos yendo de lo general a lo particular. Vimos qué representa Latinoamérica en el mundo, vimos lo que representa la industria como generador de empleo... Dentro de la industria hay un sector particular, que es el sector al que nosotros abastecemos, que es el sector metalmecánico. Poco se sabe de él, hay pocos análisis que se han hecho para caracterizar la influencia del sector metalmecánico en la vida industrial de nuestro país y en

sus relaciones laborales. El sector, en la Argentina, hoy produce bienes por 30 mil millones de dólares, que representan aproximadamente el 20 % del producto industrial de nuestro país. Está integrado por alrededor de 25 mil establecimientos. La gran mayoría de estos establecimientos se caracterizan bajo la denominación microeconómica de Pequeñas y Medianas Empresas. Genera 1.300.000 puestos de trabajo en la Argentina y tiene un factor multiplicador de 3: por cada empleo directo de la industria metalmecánica, se generan 3 empleos en las industrias que están a su alrededor. El sector metalmecánico argentino exporta 13 mil millones de dólares por año, el 60 % de los cuales son direccionados a Brasil.

La industria metalmecánica y la educación

Ahora, ¿qué correlación existe entre la industria metalmecánica y la educación? Si medimos la educación por la innovación, y definimos a la innovación como la capacidad de invertir en tecnología, la capacidad de capacitar recursos humanos, la capacidad de gastar en investigación y desarrollo, vemos que la industria metalmecánica en la Argentina tiene mucha más innovación que el promedio de la Industria argentina. Ese promedio gasta en innovación alrededor de 1,33 % de sus ventas, mientras que la industria automotriz, componente de nuestra industria metalmecánica, gasta 2,6 % en innovación respecto a su nivel de ventas; maquinarias y equipos 1,96 %; otras empresas metalmecánicas, 1,55 %.

Esto significa que la industria metalmecánica representa el 40 % de lo invertido en innovación en la Argentina por año, sumando todos los sectores de la actividad industrial. La industria metalmecánica *performea* mucho mejor que el promedio de la industria argentina en términos de innovación. Y la innovación incorpora tecnología, incluye inversión e incluye capacitación, que en definitiva es educación.

¿Cuál es la vinculación entre innovación y educación? Cuando a mí me piden definir a la innovación, porque se habla mucho de la capacidad innovadora, de la correlación entre la innovación y la inversión, la correlación que hay entre innovación y crecimiento, ¿por qué Estados Unidos tiene que abandonar las actividades productivas tradicionales en virtud del desarrollo de

las actividades innovadoras...? En fin: qué es la innovación. La innovación es la capacidad de crear valor a través de metodologías diferentes a las actuales para producir bienes semejantes. Complicadísimo... Recuerdo una vez que yo estaba en Venezuela, y fui a misa a la Nunciatura y terminé charlando con el nuncio apostólico, que resultó ser argentino, y que es actualmente cardenal y está en Vaticano, monseñor Sandri; una persona de un nivel intelectual muy alto y muy respetado entre los católicos.

Un ejemplo práctico de innovación

Y él me decía: “Daniel, yo te he escuchado hablar muchas veces acá en Venezuela de la innovación, y la verdad es que no entiendo qué es la innovación”. Y le digo: “Mirá, te voy a decir la definición tradicional de innovación”, que es la que acabo de decir. Él me dijo: “Te agradezco muchísimo, pero ¿no tendrás un ejemplo concreto de innovación?”. Le digo: “Mirá, la innovación es hacer las cosas distintas, buscando más valor y generando con ingenio, con creatividad, con ingeniería, soluciones diferentes”. “No lo entiendo...”. “Bueno, mirá, vamos a hacer una cosa: suponete que viene un feligrés y te pregunta si puede fumar mientras reza. ¿Vos qué le vas a contestar? Que no, que no puede. Bueno, ahora vos pensá que viene el mismo feligrés que se fue, y vuelve diciendo: ‘Mire, padre, estuve pensando que tiene razón; pero ¿usted me deja rezar mientras fumo?’. Y vos le vas a decir que por supuesto, que puede rezar mientras fuma, porque en definitiva rezar es *market share* para la Iglesia, y yo no puedo limitarte a que, mientras fumás, dejes de hacer el ejercicio de rezo porque eso es bueno para la Iglesia Católica”. Perfecto: bueno, innovar es eso. Plantear las preguntas de forma diferente, obteniendo el mismo resultado mediante un camino distinto.

¿Cuál es la filosofía del grupo Techint respecto al desarrollo industrial? Me pareció interesante recoger dos citas del ingeniero Agustín Rocca, que fue el fundador de nuestro grupo. Esta cita es de 1978, año de su muerte, en la cual él decía que “la organización Techint debe realizar obras comunitarias”. Él definía el ámbito de actuación de nuestras empresas en los territorios donde nosotros estábamos instalados. Y decía que la acción principal de

responsabilidad social de nuestras empresas debía ser dedicada al desarrollo de esas comunidades en las que estábamos.

Y la segunda es de Pablo Rocca, que es su nieto y hoy maneja el grupo, en la cual enfatiza dos palabras que para nosotros son claves: la industria, como foco, como destino, como paradigma de nuestro desarrollo; y el compromiso con la acción social que en nuestro criterio está íntimamente vinculado con el desarrollo industrial.

¿Cuáles son los *stakeholders* de Ternium, que podrían construirse también para el grupo Techint? Cuando me convocan a esta reunión me piden que tratemos de hablar de la relación de Ternium con los *stakeholders*, el Estado, los gobiernos, las comunidades... El grupo de *stakeholders* de Ternium es muy amplio, y los hay reales y virtuales. Nosotros tenemos 27 mil empleados directos o indirectos; son nuestro principal *stakeholder*. Operamos en 9 países, 34 comunidades concretas, donde tenemos actividad industrial, donde empleamos recursos, agregamos valor, empleamos gente, capacitamos e interactuamos intensamente. Tenemos alrededor de 10 mil clientes en 35 países diferentes. Fundamentalmente el foco de nuestra acción está en las Américas. Tenemos 4 mil proveedores, 20 mil accionistas en la bolsa de Nueva York —la empresa es cerca del 30 % *public* en el New York Stock Exchange—. Y después trabajamos con otros *stakeholders*, entre los cuales están el Estado, las cámaras empresariales, las autoridades nacionales y locales, los sindicatos. Y en el medio de todas esas cosas concretas, una comunidad virtual de cuestiones que están vinculadas con la investigación, con el desarrollo, con la educación, y cuestiones vinculadas a la nube educativa e intelectual con la cual interactuamos.

Este es el listado de las comunidades en las que tenemos instalaciones industriales. En estas 34 comunidades viven aproximadamente 31 millones de personas. En todas estas comunidades la actividad de Ternium se concentra tratando de difundir lo que hacemos. Interactuamos con ellas, y llegamos de una forma u otra a esas 31 millones de personas; a través de publicidad, de comunicación, de propaganda, y a través de vinculaciones, fundamentalmente en el campo educativo.

El apoyo a la educación

Como decía antes, nosotros le asignamos a la educación un papel preponderante. Esto es así porque creemos que la educación es calidad de vida, es desarrollo social, es competitividad, es productividad. Y en este campo realizamos nuestro mayor esfuerzo de responsabilidad social, identificando carencias de nuestros trabajadores, identificando carencias de las comunidades donde actuamos, y tratando de buscar el desarrollo de las mismas a través del apoyo de actividades educativas, fundamentalmente en el campo técnico y tecnológico. Apoyamos a las escuelas técnicas, a las universidades técnicas, damos becas... Y hemos tenido a través de estos largos años de actividad un montón de ejemplos concretos de personas que han podido recorrer este camino, mejorar, y volvieron, o no, a trabajar con nosotros.

Ahora, ¿por qué creemos que es importante la educación? Porque en el caso de Ternium el lugar, el patio que elegimos para hacer negocios, creemos que tiene una enorme deuda con la educación de sus jóvenes. Vemos lo mal que están la Argentina, Brasil, Colombia, México, cuando analizamos el *drop rate* de la escuela secundaria; es decir el índice de finalización de nuestros estudiantes secundarios. En la Argentina es del 58 %, aunque ciertamente está mejor que México, que Brasil, que Colombia y que Perú. Comparemos esto con Canadá, Finlandia, Chile (que tiene un mejor indicador que la Argentina), Italia, Japón, etc.

Ayudar a quienes se ayudan

En los factores cualitativos de la educación éstos se miden en el resultado del test PISA, que se toma a 1500 alumnos seleccionados al azar y se miden habilidades de lectura, de ciencias y de matemáticas y se hace un *score* relativo. Ahí la Argentina, lamentablemente, hoy en día (este estudio se hizo en 2005, se va a actualizar dentro de 2 años) califica bastante peor que México, está casi igual que Chile, está peor que Perú y está parecido a Brasil y

Colombia. Está lejos de los países desarrollados, con lo cual pienso que en este campo educativo tendríamos que tratar de vincularnos.

La razón por la cual nosotros dedicamos nuestro esfuerzo a la promoción de la educación es porque creemos que hay una demanda insatisfecha, hay una asignatura pendiente y la educación es base del desarrollo industrial de nuestro país. En definitiva, y para terminar, el grupo Techint y Ternium en particular tienen una fuerte relación con su entorno. El entorno y los *stakeholders* se califican en forma muy amplia como reales y como virtuales. Encontramos en Ternium y en el grupo Techint fundamentalmente que el campo de acción nuestro está volcado al desarrollo industrial de los países en los que nosotros actuamos, y particularmente de la Argentina. Ponemos énfasis en programas de educación y en esos programas de educación tratamos de ayudar a los que se ayudan; por eso premiamos con becas a los mejores estudiantes y becamos a los mejores talentos, tanto en *recruitment* o en desarrollo, cuando entran en nuestras empresas, como en la medición de los resultados en las escuelas externas.

Y en definitiva creemos que todo esto debería propender naturalmente a un mejor desarrollo de las actividades sociales de nuestro país. Porque creemos, después de todo, en los procesos y pensamos que el resultado es una consecuencia, no una causa. Y es la consecuencia de hacer con excelencia el proceso de hacer bien las cosas. Muchas gracias.

Carlos Tramutola

Muchas gracias, Daniel. Va a ser ahora el turno de Gerardo Bartolomé, quien es ingeniero agrónomo de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Es ayudante de trabajos prácticos en la cátedra de Oleaginosas; coordinador de Red de Evaluación de Cultivares de Soja de la AACREA; Premio Diario *La Nación* 2005 a Empresa Innovadora; Premio Diario *Clarín* al Desarrollo Tecnológico en Agricultura, en el 2011; presidente de la Asociación Argentina para la Protección de las Obtenciones Vegetales; socio fundador y presidente de Don Mario Semillas desde 1982 a la fecha.

Gerardo Bartolomé

Buenas tardes a todos, ante todo un agradecimiento a ACDE, a Mario Vicens y particularmente a Luis Bameule, que fue quien nos propuso como empresa del sector agroindustrial para compartir con ustedes esta jornada y poder de alguna manera compartir nuestros 30 años de historia.

Cuando venía de la oficina pensaba qué podíamos aportar nosotros, contada nuestra historia, a todos ustedes. Y de alguna manera se expresa en esta transparencia; contarles nuestros 30 años de historia, no sólo en la Argentina, sino que hemos tenido una expansión a los países sojeros de Sudamérica. Y lo interesante es que es una empresa que se ha hecho con inversores argentinos, con funcionarios argentinos, y en un territorio argentino; después traspasamos las fronteras pero nos manejamos fundamentalmente en Sudamérica. Con lo cual, de alguna manera, y es una historia exitosa, en un momento en el que estamos hablando todos de otras empresas, de otros países y otras condiciones, esto es un testimonio de que en la Argentina los sueños son posibles. De hecho, en el año 2005 lanzamos un libro que contaba nuestros primeros 25 años de historia y lo llamamos *Don Mario, un sueño argentino*. Y este año, para celebrar los 30 años, estamos lanzando un libro que se llama *Don Mario, una realidad regional*, y trata de contar cómo fue la expansión del negocio en estos últimos 7 años, a través del concepto de regionalización del negocio.

Fundación de la empresa

La empresa la fundamos en el año 82, entre seis amigos; uno de ellos está acá; Eduardo Caride. Seis amigos de la infancia, diferentes profesiones: tres ingenieros agrónomos, tres profesionales de otras actividades. Don Mario, les comento, aunque está en el libro pero siempre nos preguntan, es por mi hermano, que es un año mayor que yo, también es socio y se llama Alejandro Mario, ingeniero agrónomo, compañero de la facultad. A él no le gusta que lo llamen Mario, y, como buen hermano menor, yo siempre lo llamaba Mario. Así que cuando hicimos la sociedad dijimos que no podíamos ponerle otro nombre que no fuera Don Mario.

Allá por los años 80 la soja no tenía la superficie que tiene hoy, se sembraban alrededor de 2 millones de hectáreas contra 18 que sembramos hoy en la Argentina, con lo cual estamos hablando de menos del 10 % de la superficie que hoy se siembra. Los cultivos más importantes en ese entonces eran el trigo y el maíz. Desde lo profesional, con César Belloso, que es hoy el presidente de APRESID y es socio de Don Mario, nos pusimos a estudiar a fondo el cultivo, un cultivo novedoso y, para quien conoce la Agronomía, con un montón de cuestiones técnicas que en ese entonces eran difíciles de resolver. Con toda la energía de recién egresados de la facultad, con César nos pusimos a trabajar en el cultivo de la soja y tratar de entender más cómo funcionaba el cultivo y que ese cultivo pudiese agregar más valor a los agricultores y al país. Por lo tanto, creamos esta empresa Don Mario, que en un principio tuvo un objetivo productivo, pero al poco tiempo lo cambiamos y nos propusimos que tenga el foco en proveer a los agricultores genética de soja para poder mejorar la *performance* de sus cultivos.

Para ubicarlo dentro de la cadena de valor de soja, en nuestro caso somos proveedores de insumos al agricultor. El insumo semillas es valorado por los agricultores no como un gasto, sino como una inversión, y esto nos permite a nosotros poder tener un vínculo con el agricultor mucho más profundo que el vínculo que pueden tener otros proveedores, como pueden ser los de agroquímicos o fertilizantes. Porque, de alguna manera, la variedad que elige el agricultor es la estructura sobre la cual desarrolla su cultivo, y tiene un peso de suma importancia en la definición del rendimiento. Eso nos permitió establecer un vínculo muy fuerte con el agricultor, y que no solo nos vieran como un proveedor de genética sino también como un proveedor de conocimiento para lograr mayores rendimientos.

Un objetivo muy claro y un poco de buen humor

Normalmente, cuando entramos en algún ámbito que no tenga que ver con lo agronómico, nos confunden con un agricultor, o con un grupo como puede ser Los Grobo, MSU, etc. No, nosotros somos proveedores de estos y de todos los agricultores en un insumo que realmente es estratégico en la definición de los rendimientos.

Quería compartir con ustedes la visión y nuestros valores. Algo que sin duda tuvimos desde allá, de la década del 80, pero que hace unos 4 años nos tomamos el trabajo, en el marco del Comité Ejecutivo de Don Mario, de escribirlo. Y realmente ha sido algo que nos ha ayudado mucho, más que nada en la definición de los negocios y en el foco que ponemos en los negocios. Muchas veces en el mundo de los negocios uno toma negocios que no hacen al foco de la empresa, y realmente esto nos enfocó a todos los que trabajamos en Don Mario para tener un norte bien claro, de manera tal que todos estemos trabajando con el mismo objetivo. Cuando aparecían o aparecen negocios que no coinciden con esta visión, tratamos de canalizarlos con otras empresas que tenemos que realmente pueden tomarlos y estar relacionados a la visión que esas empresas tienen y que después voy a compartir con ustedes.

Algo muy importante para la empresa son los valores, que han estado desde el comienzo, y se los voy a nombrar porque creo que hace a la empresa y es lo que nos motiva y lo que nos quita para contratar a la gente que entra a la empresa y comparte estos valores. En mi opinión personal, compartir los valores es uno de los grandes factores que hacen al éxito de una empresa. Nuestros valores son: la pasión por el trabajo, la honestidad profesional, la humildad y el respeto, el trabajo en equipo, la calidad y la excelencia, la vocación de servicio y el buen humor.

¿Por qué el buen humor? Porque en el ámbito laboral se comparten muchas horas, se comparten en algunos momentos del año más horas que en la propia casa, y el buen humor es algo que hace que uno vaya al trabajo con una motivación diferente. Por eso lo definimos como uno de nuestros valores.

Para poner en contexto nuestro negocio, les decía, somos proveedores de agricultores. El mundo produce unas 250 millones de toneladas de soja. Sudamérica colabora en casi un 50 % de esa producción, el resto básicamente está en el hemisferio norte, concentrado en Estados Unidos que tiene el 30 % de esa producción, y después China e India que tiene el otro 20 %. Pero Sudamérica es el lugar del mundo donde se produce soja. Y la otra buena noticia de Sudamérica es que es la región del mundo que más fácilmente puede expandir el área sojera. La vanguardia es Brasil que con mucha facilidad, y sin tocar de ninguna manera los recursos naturales, puede aumentar el área a producir, juntamente con la mayor productividad por hectárea que es el otro factor que colabora a mejorar la producción total. La

Argentina colabora con el 20 % de la producción mundial, representa el 5 % de nuestro PBI y estamos en una producción promedio de entre 50 y 55 millones de toneladas, dependiendo de las condiciones ambientales. El año pasado bajamos a 45 millones de toneladas, debido a la condición climática adversa. Los otros países sojeros sudamericanos son Brasil, a la cabeza con 33 millones de hectáreas; segundo la Argentina, tercero Paraguay, cuarto Bolivia y por último Uruguay.

Trayectoria y puntos relevantes

Ahora quería compartir con ustedes los hitos más relevantes de la historia de Don Mario. Primero vamos a ver lo que sucedió en el ámbito de la Argentina. En el 82 comenzamos la actividad. A los 6 años lanzamos nuestra primera variedad, que se llamó Mario 49, una calificación en función del ciclo que tiene las variedades. Esto es interesante, en nuestra actividad necesitamos alrededor de seis años entre el momento en que hacemos un cruzamiento y el momento en el cual logramos la variedad. Con lo cual, siempre el desembarco viene a través de la investigación, y después viene la producción y finalmente la comercialización. Este período de 5 o 6 años profundiza la cultura de la empresa, nos da una cierta paciencia, una cierta mirada al mediano y largo plazo porque trabajamos con seres vivos y hay tiempos que no se pueden acortar como puede ser que suceda en otras industrias.

En el año 92 hicimos un convenio con Richco Cereales, que hoy no existe más, lo continuó Glencore Cereales, es una *trader* que realmente, frente a recursos muy escasos que tuvimos siempre, y más que nada al comienzo, y sobre todo en la plata que no era nuestro recurso más abundante, nos sirvió para apalancarnos en lo financiero y lo comercial. Realmente agradecemos esa oportunidad que nos dio esta empresa porque nos dio un empujón muy fuerte. Esto duró 3 años, pero fue un hito muy importante. Y esto habla también de nuestra voluntad de hacer convenios de colaboración con otras empresas. Cuando vemos que tenemos alguna limitación desde nuestros recursos somos una empresa muy abierta a las alianzas y a buscar complementariedad.

Otro hito trascendente, en el año 96, cuando lanzamos las primeras sojas transgénicas en la Argentina. Estas nos dieron un empujón muy

importante, hubo una expansión del área muy fuerte gracias a esta tecnología. Por último, lanzamos una variedad, la 4800, en el año 2000, que llegó tener 5 millones de hectáreas, prácticamente el 30 % del área de soja sembrada en la Argentina.

En el año 2000 nos vino a visitar un acopio de Uruguay, Barraca Herro, de la localidad de Dolores –en Uruguay se sembraban unas 20 mil hectáreas de soja en ese entonces–, y nos propuso proveerle genética de soja. Era un negocio muy chico, porque por 20 mil hectáreas no justificaba exponer nuestro germoplasma, que es nuestro activo más importante, pero vimos un potencial. Hoy Uruguay siembra un millón de hectáreas y nosotros tenemos en Uruguay el 40 % del mercado, con lo cual fue interesante la decisión de haber expandido el negocio a Uruguay.

En Brasil y en otros países

Tal vez el hito más importante que tuvimos en nuestra historia fue el lanzamiento en Brasil, cosa que hicimos en el año 2003. Aquí creo que es interesante contar cómo ocurrió esto. Nos vino a ver un mejorador de soja del EMBRAPA, que es el equivalente al INTA argentino, que se había retirado y estaba buscando fuentes de germoplasma en la Argentina porque se veía, por la introducción de genéticas argentinas, que la genética argentina funcionaba muy bien en el sur de Brasil, más que nada en Rio Grande do Sul. Entonces nos vino a buscar para licenciar variedades. Entonces le dijimos que no queríamos licenciarlas, pero preferíamos asociarnos con ellos y desarrollar una empresa brasilera en la que nosotros aportemos el activo germoplasma. Pero queríamos ser parte del proyecto. Fue una de las decisiones más trascendentales, por lo que después nos sucede, y esta asociación con dos brasileros fue gran parte del éxito que tuvimos en Brasil porque ellos nos derramaron la cultura brasilera, nos ayudaron a entender al agricultor brasilero, la cultura de negocios de Brasil. En este negocio hay que registrar las variedades, con lo cual hay un vínculo con el Estado, Brasil tiene una burocracia compleja, más el tema de que es otro idioma y otra cultura. Con lo cual, como moraleja de esto, el haber empezado en el negocio en Brasil con dos socios locales ha sido una de las claves del éxito.

En Bolivia y Paraguay tenemos dos modelos de negocio diferentes. En Bolivia tenemos un único distribuidor, es un caso similar al de Uruguay. Y en el caso de Paraguay manejamos el negocio desde la Argentina, con distribuidores locales de Paraguay que, como les decía, tiene 3 millones de hectáreas y es el tercer productor de la región.

Así como en el año 2000 lanzamos la variedad 4800, en Brasil lanzamos una variedad, Potencia, en el año 2009, seis años después de habernos establecido en Brasil, y con la fortuna de que esta variedad ha crecido, desde el año 2009 hasta esta última campaña, ha crecido significativamente y tiene hoy en el Estado de Paraná, Rio Grande do Sul, algo en San Pablo, Mato Grosso do Sul, alrededor de 3 millones y medio de hectáreas. Esto habla de nuevo de lo que es un buen producto y cómo la penetración se hace explosiva en la medida que el producto es bueno.

Sudáfrica tiene 500 mil hectáreas de soja. Es un país dentro de África que permite los cultivos transgénicos y nos pareció interesante como trampolín hacia los demás países africanos en la medida que África pase a ser un continente agrícola con reglas claras de juego y con un respeto a la propiedad intelectual. Nos parecía que desde Sudáfrica se podía hacer ese lanzamiento, y por eso nos establecimos en el año 2010 y hoy tenemos licencias de genética que están andando muy bien. Esto nos permite estar mirando a un continente que seguramente en algún momento va a despegar.

El gran sueño: poder lanzar variedades en los Estados Unidos. Empezamos actividades de investigación hace ya 3 años y estamos con una gran expectativa de que en 2014 o en 2013 estaremos lanzando nuestras primeras variedades. Algo que no conté es que en los comienzos, en los 80, había un flujo de genética desde Estados Unidos hacia Argentina, porque Estados Unidos es un gran productor agrícola, una gran inversión en mejoramiento, un gran respeto por la propiedad intelectual que hace que hay amuchas inversiones. Esperemos en 2 años estar revirtiendo ese flujo y que desde la Argentina estemos licenciando genética en los Estados Unidos. Realmente es un anhelo profesional en el que tenemos muchas expectativas y estamos convencidos de que lo vamos a lograr.

Números muy positivos

Para darles algunos números, del cero de 1982 estamos hoy con una facturación de cerca de 200 millones, mil millones de pesos; estamos con más de 600 colaboradores; en los últimos 10 años hemos tenido un crecimiento explosivo. Ponemos el índice de los empleados porque realmente pensamos que generar trabajo es uno de nuestros objetivos más importantes; y hoy tener a más de 600 personas colaborando con nosotros nos llena de orgullo.

Cuando charlábamos con Mario sobre esto de compartir con ustedes, como empresarios, lo que nos ha pasado en estos 30 años, veíamos que nos ha pasado de todo. Nacimos en un año 82, con la Guerra de Malvinas; pasamos por condiciones extremas de sequía; pasamos por hiperinflación; por miles de cosas que nunca nos impidieron perder el norte, el foco, y seguir pensando que más allá de esas situaciones coyunturales, que lo fueron sin dudas, aunque es difícil vivirlo en el momento. Lo que nos queda de esto es seguir con el foco, mirar hacia adelante. Las cosas se van a solucionar; la empresa trasciende a los gobiernos, y ese es nuestro objetivo como empresarios: tratar de que la empresa mire hacia adelante y pueda subsistir e ir esquivando estos escollos que se van presentando.

Como decía, nuestro negocio principal es la semilla. Nuestra marca insignia es Don Mario, pero en Brasil tenemos una segunda marca que se llama Brasmax. Tenemos sociedad en todos los países donde estamos, y agrego un pequeño comentario: la SGR, Sociedad de Garantías Recíprocas; en el año 2003 constituimos Don Mario SGR para poder avalar a nuestras PyMEs. Entiendo que Techint también tiene una SGR y dentro del agro hay varias SGR también. Esto lo comento porque apalancó terriblemente nuestro negocio, nos permitió financiar a los agricultores ya no con nuestro capital de trabajo sino con el capital de trabajo de los bancos, que son los que se dedican a la financiación, y creamos una comunidad tanto de proveedores como de clientes muy interesante. Tal es así que compramos una segunda SGR, Sol Garantías, y el año pasado le compramos al banco Macro una tercer SGR, que se llama Macro Aval, que fusionamos con Son Mario. Las SGR han sido un instrumento espectacular no solo para nuestro beneficio sino también para el beneficio de proveedores y clientes.

Y como fruto de esta definición y claro foco, tenemos otras empresas que tiene negocios relacionados pero no tiene el negocio de la provisión de genética de soja para agricultores, como el caso de una empresa que se decía a especialidades, a exportar sojas de alto valor; Los Marios, que es un negocio inmobiliario; Tecnoseed, que es una empresa que provee servicios de producción de semillas de maíz; y Forratec, que es una empresa de especies forrajeras para producción animal.

Marcos legales

Quería compartir con ustedes algunos puntos de nuestro vínculo con los Estados. Este se da a través del marco legal, el marco legal de nuestro negocio es la Ley de semillas. Este es uno de los dos sistemas para proteger las obtenciones vegetales, el otro son las patentes, que solo se usan en Estados Unidos. En el caso de Sudamérica y de Europa lo que protege son las leyes, y estas tiene dos excepciones: la del agricultor, que puede guardar semillas para su uso propio, y la excepción del fitomejorador, que puede cruzar variedades del competidor para mejorar sus propias variedades. En la Argentina la Ley de semillas es del año 73. Nosotros desde la Asociación de Semilleros estamos tratando de mostrar la necesidad de actualizar esta ley, que tiene más de 40 años y ha cambiado el agricultor, cambió la tecnología... cambió todo y seguimos regidos por una ley que prácticamente no protege las obtenciones vegetales y no crea ese círculo virtuoso de inversión y producto que es lo que nosotros estamos tratando de demostrar a los agricultores que es lo que hay que generar porque en definitiva serán ellos los propios beneficiados.

Estas son las legalidades en Sudamérica [se refiere a la diapositiva]. Las variedades de soja se componen de dos productos, la genética y los eventos biotecnológicos. Haciendo una analogía con los autos, nosotros hacemos los autos pero tomamos los air bags, abs, etcétera, de otros proveedores. Así es el caso de los eventos transgénicos que los proveen ciertas empresas a quienes producen las variedades. Fíjense que Brasil es el que más legalidad tiene 80 % sobre germoplasmas, 95 % sobre los eventos transgénicos. Y eso ha generado este efecto virtuoso que les comentaba. Hay cuatro eventos transgénicos liberados en Brasil, mientras que en la Argentina hay solo dos y en los otros

tres países hay sólo un evento liberado, que se lanzó el año 96. Esto siempre lo mencionamos porque sin dudas un marco legal mejor va a traer beneficios para las empresas proveedoras, pero también estamos convencidos de que va a traer beneficios para los agricultores. Pero es un tema cultural difícil de debatir, a ustedes les debe pasar en otras industrias en las que la propiedad intelectual es la fuerza impulsora de la compañía y si no hay respeto está la complicación de quien usufructúa tecnología sin pagar.

Para ir terminando, y esto lo mostramos con mucho orgullo, este cuadro trata de demostrar que en Sudamérica, como resultado del respeto de la propiedad intelectual, se respeta el 60 % del área sembrada. Nosotros tenemos un *market share* del 36 %, lo que dice que una de cada 3 hectáreas en Sudamérica está sembrada con genética Don Mario, lo que nos convierte en el primer productor de genética de soja en este territorio. Para una empresa de 30 años y Argentina es realmente un orgullo, y también poder ser líder en Brasil.

Para finalizar, como les decía al principio, nosotros dividimos la producción de soja entre hemisferio Sur y hemisferio Norte. Estamos presentes en todo el hemisferio Sur, tenemos expectativas de estar en Estados Unidos, y nuestro desafío es poder estar en algún momento en India y China. Pero el mayor desafío que tenemos es poder perpetuar la compañía, hacer una compañía de 100 años, de 150 años. Hemos sido realmente tentados por varias empresas para comprarnos, pero la decisión de los accionistas es que no queremos vender, no digo para siempre, pero es lo que hoy pensamos. Queremos seguir siendo una empresa de accionistas argentinos, de funcionarios sudamericanos, y poder desde la Argentina, en Sudamérica, competir en un negocio de alta competitividad y seguir siendo líder en la provisión de soja en todos los países agrícolas que la siembran.

Muchas gracias.

Carlos Tramutola

Es el turno ahora de Roberto Murchison. Él es director ejecutivo del grupo Murchison, con responsabilidad sobre la terminal Zárate, sobre Murchison Estibajes y Cargas, sobre la UTE Defiba-Murchison y sobre Murchison Uruguay. Es presidente de la Terminal de Servicios Portuarios

Patagonia Norte S. A. Es presidente de la Cámara de Puertos Privados Comerciales. Es miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA) y Anciano de la Iglesia Presbiteriana San Andrés.

Se recibió de ingeniero industrial en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y posee una Maestría en Administración de Empresas de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT-Boston, Estados Unidos).

Roberto Murchison

Muchas gracias, y buenas tardes a todos. En primer lugar quiero agradecer a ACDE por haber organizado este evento y por haberme invitado a hablar. No me gusta mentir, preferiría estar del lado de ustedes que parado acá, pero me honra que me hayan invitado a hablar, y les agradezco por eso.

Si bien me han presentado, sospecho que muchos de ustedes no deben conocer nuestra empresa. Murchison es una empresa de operadores portuarios. Es un conjunto de empresas medianas; empleamos unas 1500 personas, operamos seis puertos desde Zárate hasta Puerto Deseado; movemos autos, fruta, pescado congelado, lana... ese tipo de productos; también movemos algo de siderurgia y semillas, pero muy poco. Es una empresa que tiene 115 años, es de capitales argentinos, soy de la cuarta generación y soy el único miembro de la familia que hoy trabaja en la empresa. Creo que eso es suficiente sobre Murchinson.

Me gustaría ir ahora al tema que me han planteado los organizadores, que es la relación de los empresarios con los Estados en este mundo que está cambiando. La verdad es que, nos guste o no, el mundo está cambiando, vamos hacia un mundo mucho más regulado, con mucha más intervención de los gobiernos, y si bien no es objetivo de mi disertación decir si esto está bien o mal, considero que es un hecho que está pasando. En lo personal, tengo un convencimiento, que tiene que ver con algo que decían esta mañana, y es respecto a la caída importante de los valores. Por lo menos en Occidente hemos llegado a esta situación por una falta de valores, y considero que el empresariado en general, y debería incluirme en eso, no hemos podido

ponerles un freno a tiempo a determinadas formas de actuar que generaron un reclamos de la sociedad en su conjunto por más intervención del Estado, más controles, nos mire con más sospecha, y nos llevó a la situación en la que estamos hoy. Mi convencimiento personal es que tanto los empresarios y los políticos somos productos de la sociedad, y si la sociedad no da un vuelco hacia los valores la mayor intervención del Estado no va a cambiar la situación en la que estamos. Pero creo que es motivo de otra charla.

Una sociedad con valores

Sí me gustaría decir acá que si bien creo que los cristianos no tenemos el monopolio de los valores, sí pienso que el divorcio de la sociedad con Dios nos genera una pregunta que es difícil contestar: ¿sobre qué anclamos nuestros valores como sociedad? O dicho de otra forma, ¿cómo podemos volver a una sociedad con valores si no volvemos a Dios? Los norteamericanos tienen una frase que se llama *el signo de la flor cortada*, y es que cuando uno pone una flor en un arreglo floral se ve muy linda, pero al no estar arraigada a sus raíces se marchita. Creo que nuestro sistema tradicionalmente estaba arraigado en valores judeocristianos muy concretos, y como sociedad le hemos dado la espalda a Dios, y estamos sufriendo este síndrome de la flor cortada, y se está marchitando. En lo personal, salvo que alguien me convenza de otra cosa, creo que tenemos que dar este vuelco hacia Dios como sociedad.

Voy a ir al tema que me plantearon los organizadores. Yo me planteé dos preguntas al preparar esta charla: ¿cuál es mi experiencia como empresario en el sector de servicios e infraestructura en la articulación con el Estado?, y en segundo lugar ¿qué esperaríamos de una relación con el gobierno?

Sería fácil, cualquiera de los que están acá como empresarios podrían nombrar un montón de problemas que tienen los Estados como entes eficientes de control. Pero antes compartiría con ustedes un versículo que a mí me ayudó a poner esto en perspectiva y a cambiar la forma de verlo. Es del Evangelio de Lucas, Lucas 6:42: “¿Cómo puedes decir a tu hermano: Hermano, déjame sacar la astilla del ojo, cuando tú mismo no miras la viga que está en tu propio ojo? Hipócrita, saca primero la viga de tu propio ojo, y entonces verás bien para sacar la astilla del ojo de tu hermano.”

Yo me puse a pensar en mi relación con el Estado, y dije: “Me voy a parar del lado del empresariado y compartir con ustedes las vigas que encontré en mi ojo cuando traté de interactuar con los gobiernos, principalmente municipales, pero también provinciales y en algunos casos nacionales”. Hoy mi expectativa es compartir solamente las falencias que tuve y no ayudaron en esa relación con los gobiernos.

Experiencias negativas

Van cinco lecciones. La primera: en nuestra cultura argentina, recurrir a la justicia para dirimir un conflicto puede ser considerado un agravio personal y no es visto como una solución objetiva a un conflicto. Y va una anécdota: hace un par de años, un municipio donde operamos decidió poner una tasa de transporte y cobrarles 2 litros de gasoil a los camiones que entraban al municipio. A nosotros, como puerto, nos dijeron que teníamos que hacer de ente recaudador. El problema es que muchos transportistas, que son los importadores o exportadores que contratan el transporte, dijeron “Esto es ilegal, no corresponde”. Y por otro lado, nuestros abogados nos decían que nosotros no éramos ente recaudador del municipio, y entonces tampoco correspondía. Esto siguió como por dos años, y entonces yo empecé a generar un pasivo, porque si un día alguien decía que sí correspondía, yo tendría que haber recaudado esos 2 litros por camión, y créanme que pasan bastantes camiones. Así que me senté con el intendente y le dije: “Mirá, para mí lo más fácil es ir a un juez y si él dice que corresponde que sea ente recaudador yo recaudo y te doy la plata”. Porque, en el fondo, estaba de acuerdo en recaudar algo de plata para arreglar los caminos. “Y si el juez dice que no, yo le pongo fin a mi pasivo, y no sigue creciendo”. Me pareció bastante lógico. El intendente asintió, y yo creí que estaba de acuerdo. Proseguí, y fue una mala decisión. No voy a entrar en detalles de lo que me pasó, pero entre otras cosas no pude hacer más obras en el municipio, no pudimos expandir la planta... un montón de temas, digamos.

Con esto no estoy diciendo que no hay que recurrir a la justicia, porque creo que hay cuestiones principistas por las que uno se tiene que plantar y defenderlas. Pero sí creo que yo pequé en no darme cuenta de este aspecto de

agravio personal que sintieron algunos por el hecho de que hayamos ido a la justicia para resolver el problema. Creo que cuando uno toma una decisión así, es una variable que uno no pone en la balanza; por eso la comparto, es un aprendizaje que tuve, de poner en la balanza cómo se siente la otra parte cuando uno va a la justicia para resolver el conflicto objetivamente.

Dos clases de lógicas

A la segunda lección la he llamado “lógica lineal versus lógica política”. Hoy hemos visto varios gráficos, y me reía porque en todos había líneas. Los empresarios generalmente tenemos una lógica lineal. Me gusta pensar que la mayoría de las variables que manejamos son ecuaciones lineales: “la utilidad es precio por volumen menos costo...”. La alternativa es que no sabemos manejar ecuaciones que no sean lineales; pero dejemos esa duda por ahora. Tendemos a simplificar todo a la linealidad, vemos un gráfico con variables, hacemos una regresión, le ponemos una línea en el medio. La verdad es que los políticos manejan otro tipo de variables. En general, cuestiones que tienen que ver con reacciones en cadena, no tienen la necesidad de simplificar todo, pueden vivir con la complejidad de la sociedad en que viven, entonces no tienen esta necesidad de hacer una regresión y poner una línea, digamos. Para nosotros esto es complicado porque muchas veces los miramos y decimos “Estos tipos no tienen sentido común”. Y la verdad es que es un error pensar así, y me he dado cuenta de que tienen un sentido común distinto al nuestro, no lineal, tal vez más complejo, producto de que viven en un mundo tal vez más complejo que el nuestro. A mí me costó un tiempo aprender esto.

Mi tercer aprendizaje fue entender que un intendente no es el municipio. Muchas veces los intendentes tienen todo un sistema burocrático que depende de ellos, la mayoría de los empleados que tienen ni siquiera fueron puestos por su gestión, no los pueden cambiar. El ámbito de trabajo es bastante más politizado que el de una empresa, ni hablar si se trata de un gobierno de coalición. Nosotros, que manejamos empresas, vemos que no siempre se hacen las cosas que decimos y no siempre ocurren las cosas que queremos en nuestras empresas. Y a veces pecamos en pensar que el municipio actúa como piensa el intendente, y que si el intendente dice A el municipio hace A. La

verdad es que en mi experiencia no ha sido así, y muchas veces me encontré con que, a pesar de estar de acuerdo con el intendente, los mandos medios esconden las cosas, las aprobaciones, se mueven... es un organismo, como cualquier empresa, donde la forma de actuar no es monolítica.

Mi cuarta lección ha sido entender que los gremios son buenos embajadores del sector. En ciertas ocasiones, creo que los gremios son mucho mejores que los empresarios en hacerles entender a los gobiernos la importancia de un sector. Debería hacer una advertencia: ojo con tratar de usar a los gremios, porque en general son buenos cobradores de su servicio, y lo digo en el buen sentido de la palabra. Yo tuve una experiencia, hace unos años. En la provincia de Buenos Aires quisieron poner Ingresos Brutos a los puertos, donde no sólo se cobraba una alícuota como se cobra la facturación, sino que se ponía una alícuota por tonelada. En el caso nuestro, para que vean lo que generaba, pagábamos más de Ingresos Brutos que de Impuesto a las Ganancias. Era un tema complicado. También tengo que decir que la provincia tuvo muy buena voluntad en escuchar el problema, no es que lo pasó, lo reglamentó y se desentendió del tema. Hubo preocupación por parte del ministro de Producción de ese momento. Pero finalmente me quedé con la sensación de que esto no pasó, y se derogó este artículo de la Ley de Presupuesto de la Provincia, por los gremios. Los gremios, sin ser convocados por el sector empresarial, se dieron cuenta de la gravedad del tema, y de lo que podía generar en términos de pérdida de puestos de trabajo, fueron ellos los que explicaron de un modo muy crudo el impacto que esto iba a generar en el sector portuario. Entonces aprendí que los muchachos saben explicar mucho mejor que nosotros la importancia de este sector para la economía de la provincia.

El egoísmo del cortoplacismo

Por último, creo que tenemos un problema de tiempo. Este es un problema que tenemos en la Argentina; hay un exacerbado cortoplacismo, y así como veo un problema de valores en Occidente, en la Argentina el problema es el cortoplacismo. Creo que en el corto plazo el bien propio es más importante, y en el largo plazo el bien común es lo que importa. Entonces, al tener este

cortoplacismo, nos importa mucho más lo mío que lo nuestro. Creo que la política tiene ciclos muy puntuales que naturalmente hacen a esto; si cualquiera de nosotros fuese político caería en esos ciclos, y pienso que es una responsabilidad del empresariado llevar la vinculación público-privada a pensar a más largo plazo que el período político que es naturalmente más corto. Entonces un aprendizaje que tuve es que es responsabilidad del empresariado tratar de empujar los temas a una conversación respecto de los largos plazos, independientemente del político que tenga enfrente en determinado momento.

Así que esos fueron mis aprendizajes. Para terminar, quería compartir con ustedes qué es lo que yo espero de una relación con el gobierno. En primer lugar, una visión integradora o de conjunto. Me voy a referir al sector portuario, porque es el que conozco, pero creo que esto se debe dar en otros ámbitos de la economía. Los puertos, por lo general, tienen la infraestructura propia del puerto, tienen la hidrovía, tienen los caminos de acceso, y cuando hay un paro, por ejemplo, se congestiona todo, empieza generar problemas en el municipio... entonces, cuando se quiere resolver este tipo de problemas, no hay un actor solo del Estado que puede resolver todos los problemas de tránsito que genera un puerto, por ejemplo. Porque hay caminos provinciales, hay caminos municipales, está la Subsecretaría de Puertos, está Vías Navegables... Entonces hace falta alguien que tenga una visión integradora.

Les doy otro ejemplo: el tema aduanero. Un cambio en el sistema aduanero, en la burocracia aduanera, puede requerir un cambio en la infraestructura portuaria infinito. Si uno alarga el tiempo del proceso aduanero, la mercadería se queda parada en el puerto más tiempo y se necesita más espacio. Para verlo concretamente, en Chile, donde el espacio portuario es chico, nacionalizan a bordo, no en un depósito fiscal como en la Argentina. Entonces, hay temas que se pueden hacer desde la burocracia que impactan en cuánto invertimos en infraestructura como país. Yo creo que hay que tener esta visión de conjunto y no pensar que es sólo un problema del Ministerio de Planificación e Infraestructura. Es un problema que tal vez involucre a la AFIP, a otros organismos del gobierno. De alguna forma es lo que está queriendo hacer el Ministerio de Transporte con este ente que quiere crear para solucionar el tema del transporte urbano entre la Provincia, la Ciudad en conjunto con la Nación. A mí me gustaría ver un Estado con más de estas

visiones globales del problema, y me gustaría verlo en el movimiento de cargas.

Excesiva centralización

En segundo lugar, volviendo al tema puertos, pero tal vez se da en otros sectores, nosotros tenemos puertos que son nacionales, puertos que son provinciales, puertos que son privados, puertos concesionados, hay entes autárquicos.... Y la verdad es que funciona más o menos bien, si se lo compara con la región. Pero hay un tema que a veces me pregunto quién lo está mirando, y es si hay cuello de botella a 10 o 15 años en la necesidad de infraestructura, no sólo en puertos sino en acceso a puertos. En el pasado el país ha resuelto esto a través de la Administración General de Puertos, muchos de ustedes la recordarán. Creo que en general tenemos una tendencia a que, cuando queremos coordinar algo, hay que controlarlo y centralizarlo. En la Argentina, en los últimos 100 años, eso implicó centralizar todo en Buenos Aires. Siendo un buen país federal, centralizamos en Buenos Aires en detrimento de los puertos patagónicos, los de Rosario, La Plata, que eran puertos que ya existían. Existiendo esta descentralización que se generó en los puertos, y que ya existe, hace falta una capacidad de coordinar esto sin tener que controlarlo y centralizarlo. A mí lo que se me ocurrió, y es un tema que habría que investigar un poco, es ver cómo son las redes informáticas, cómo se administra una red, como se la coordina, teniendo en cuenta que cada parte es independiente pero a la vez todas son interdependientes, hay horizontalidad, hay gente que participa en la red sin reportar a nadie más... esta visión de red organizacional es algo que me gustaría ver en el Estado. En la parte de puertos se da, me imagino que en otras partes de la economía también se puede dar.

Por último, me gustaría que el Estado sea el que asegure que cada actor cumpla su rol. En el ámbito del sector portuario y naviero se da una cosa extraña, tenemos gremialistas que se han vuelto empresarios. Esto no es un problema en sí mismo, porque hay todo tipo de empresarios. El problema es que utilizan el paro y el trabajo a reglamento como una herramienta comercial. Y esto sí es un problema, porque en realidad el paro y el trabajo a reglamento existen para una negociación gremial, está contemplado por la ley para

equiparar un desbalance de poderes; pero cuando se usa como herramienta comercial, pasa a ser algo desleal. Así que lo que esperaría del Estado es que se asegure de que cada actor cumpla su rol, que los gremialistas se dediquen a cuidar los intereses de los trabajadores, los empresarios se dediquen a asumir el riesgo de la inversión y a generar trabajo, y que el ente fiscalizador sea el Estado.

Creo que con estos tres puntos me conformo. También creo que si sigo hablando me voy a meter en problemas. Así que para terminar me gustaría citar otro versículo bíblico que me ha ayudado, y que creo que puede ayudar a varios. Proverbios 29:25-26: “Temer a los hombres resulta una trampa, pero el que confía en el Señor sale bien liberado. Muchos buscan el favor del gobernante, pero la sentencia del hombre la dicta el Señor”.

Muchas gracias.

Carlos Tramutola

Hemos tenido tres exposiciones que a mi criterio fueron brillantes, de tres directivos de lujo, de tres empresas que han tenido un crecimiento fenomenal en las últimas décadas y particularmente en los dos primeros casos un proceso de regionalización total y proyectos para convertirse en competidores globales. Las preguntas, como son muchas, las resumí por afinidad. Comienzan, para Novegil y para Bartolomé, sobre el tema de la relación con los gobiernos y con el Estado. La pregunta es “¿Cómo es en el exterior esta relación entre empresas y Estados?”. Hay una gracia por acá que cito: “¿También en el exterior se permite el mal trato a los empresarios por parte de funcionarios del Estado?”. Pero diría que este es un concepto general que le interesa a la audiencia que ustedes han mencionado, Gerardo habló de la burocracia brasileña, Daniel habló de su experiencia en otros países.

Daniel Novegil

Primero, me parece relevante separar, porque gobierno y Estado se confunden y son cosas realmente muy distintas. Y se confunden en países

donde realmente la calidad de las instituciones es muy baja. La confusión es directamente proporcional a la debilidad de los sistemas jurídicos y de las instituciones. Yo no creo que Francia sea muy diferente con Sarkozy o con Hollande. Tampoco vi a Chile ser muy diferente con Bachelet que con Piñera. Algunos tintes quizás son diferentes, pero es muy diferente Venezuela con Chávez o con Caldera, y puede ser muy diferente en pocos días, en los primeros días de Julio, México con Peña Nieto o con López Obrador. En consecuencia, lo que tenemos que discutir los empresarios es cómo podemos contribuir a diferenciar estos roles. La forma de fortalecer esos procesos es ayudar a fortalecer las instituciones, a darle calidad a los sistemas educativos, jurídicos, y a la calidad del poder político.

Yo tuve experiencias distintas, en distintos lugares. Fui el primer presidente privado de Sidor en Venezuela, entre el 98 y el 2001, en la administración de Chávez, y fuimos expropiados en Venezuela. Y en ese caso tuve relaciones muy intensas con el Estado. Cuando vos vas a preguntar cuál es la relación del Estado con las empresas, nuevamente hay que ver cuáles son las relaciones de las empresas con los gobiernos. Por ejemplo, el que es representante en un directorio, cuando el Estado tiene participación, es miembro de un gobierno, no de un Estado, desgraciadamente. Y en consecuencia, las vinculaciones ahí se confunden nuevamente. Me parece que se pueden distinguir situaciones diversas, de acuerdo a la coyuntura de cada país, y lo primordial es mirar positivamente la cuestión y pensar que las empresas que operamos en los Estados tenemos que ser respetuosas de la ley, tenemos que propender al desarrollo social de nuestros países, tenemos que tener intereses comunes con el Estado y podemos tener intereses diferenciados con los gobiernos, dependiendo de las coyunturas.

Gerardo Bartolomé

Yo quisiera profundizar un poco lo que mencioné en mi presentación respecto a que en nuestro negocio, los productos hay que registrarlos en los diferentes estados porque la Ley de semillas determina que las variedades se tienen que registrar y una vez registradas se pueden comercializar. Es vínculo con el Estado, en el registro de variedades, yo diría que funciona bien, no sólo

en Argentina sino en el resto de los países sudamericanos en que estamos. El problema es posterior a cuando nos dan el título de Propiedad de la Obtención Vegetal. El *enforcement* y lo que hace el Estado para proteger esos desarrollos intelectuales es donde está la falencia.

Ahí hay diferentes situaciones, en un contexto de Latinoamérica que está enmarcado en el mismo concepto de protección. En Uruguay funciona muy bien, tal vez por la escala, tal vez porque tiene una cultura más propensa al respeto a la Propiedad Intelectual. Pero la problemática es general. Es decir, funciona bien en el registro pero después funciona mal cuando hay que ir a defender los derechos que el mismo Estado nos dio. Si lo comparamos con otro régimen de protección, que es el de las patentes, también nos encontramos con el problema de hacer respetar las patentes. En Estados Unidos hay un modelo discutido, pero que es sin dudas exitoso desde el punto de vista de la propiedad intelectual y las inversiones que genera ese marco legal. Yo diría que el vínculo es bueno, con el Estado; con los gobiernos va cambiando de acuerdo a los colores de esos gobiernos.

Carlos Tramutola

Si bien los cambios que ustedes han planteado respecto a la situación política mundial está fuera de nuestro accionar, lo que sí está más cercano es esto de la articulación con los gobiernos. Entonces alguien pregunta si es la lógica del mundo empresarial más lineal que la del sector gobierno, como afirmaba Roberto, ¿o es que los empresarios no pueden influir y eficientizar con sus capacidades al Estado? Porque esta es muchas veces la frustración del empresario, que muchas veces sabe que en su límite de acción puede actuar, tomar decisiones que considera eficientes, y cuando llega la oficina se tropieza con un montón de dificultades que lo hacen ver como ineficiente. Entonces, ¿qué pasa si este mundo va efectivamente hacia un Estado que interviene más, por las disparidades que se han creado, por todo lo que ya fue explicado?

Gerardo Bartolomé

El Estado es el Estado, y es el que pone las reglas; creo que los empresarios lo que pedimos es previsibilidad y se maneja dentro del marco que fija el Estado. Creo que eso es lo que como empresario le pido al Estado, que sea previsible y que no esté cambiando las reglas de juego todo el tiempo. Otra cosa, uno no puede pedir, porque sin dudas vas a ir en beneficio de tu empresa o de tu sector, pero las reglas claras es algo fundamental.

Roberto Murchison

Yo lo que quiero decir es que la ineficiencia, como sociedad, no la podemos aceptar en ningún lado, ni en el Estado ni en las empresas privadas. Lo que yo estaba tratando de decir es que, aún en un Estado eficiente, uno puede no entender las decisiones que se toman. Y lo que decía es que muchas veces me encontré que yo tenía una lógica distinta a la de mi interlocutor, y no tenía que ver con la eficiencia. Yo veo que la ineficiencia existe en el Estado, existe también en las empresas privadas, y como sociedad la tenemos que erradicar.

Carlos Tramutola

Daniel, ¿cómo consideran ustedes los beneficios del poder comerciar abiertamente con todo el mundo con la tendencia de las asociaciones empresarias de apoyar iniciativas proteccionistas?

Daniel Novegil

Es una pregunta muy interesante. Yo creo en el libre mercado, creo en la eficiencia, en la competencia, en las habilidades, en la competitividad, pero no soy ingenuo. Y el mundo de hoy es un mundo de intereses que de alguna

manera debe afrontarse con una cuota fuerte de realismo. Y como ingeniero, voy a poner ejemplos concretos. Hoy, la Argentina, tiene con China un desbalance comercial de manufacturas en la balanza comercial de 9 mil millones de dólares por año. Y estamos siendo testigos a través de los diarios de la firma de un tratado de libre comercio con China, a la cual no podemos exportarle absolutamente nada. ¿Es China una economía de mercado? Creo que todos los que estamos en esta sala sabemos que no lo es, que no existen los dividendos, que no se comporta en términos competitivos, que no da resultados... en consecuencia, cuando se habla de proteccionismo hay que ser cautelosos.

Voy a otro ejemplo: la Argentina tiene un desbalance comercial con Brasil de otros 9 mil millones de dólares. También con crecimiento exponencial desde el nacimiento del Mercosur. Y me parece que estas cuestiones tienen que ser analizadas por los Estados y deben ser tratadas, no con un criterio proteccionista sino con un criterio realista de abandonar la ingenuidad y dejar que los empresarios locales compitan en un *level playing field*, como dicen los norteamericanos.

Ahora, ¿cuál es el gran problema de la Argentina cuando hablamos de competitividad? La inversión. El gran problema de la Argentina industrial, de la Argentina en desarrollo, es la falta de inversión, hoy. ¿Qué se necesita para recrear inversiones? Se necesitan reglas de juego claras, seguridad jurídica, transparencia institucional, un montón de cosas que hacen que el inversor piense en tasas de retorno de largo plazo y ponga raíces en un lugar pensando que va a tener un repago en un tiempo prolongado. Porque, si no, el resto de las actividades que se repagan en forma muy instantánea son actividades de especulación. Cuando se habla de estos procesos de inversión, el sistema de protección de un país juega un rol muy relevante.

Obviamente, yo propendo al libre mercado, propendo a la competencia, pero me parece que tampoco es una cuestión de ser excesivamente ingenuos.

Carlos Tramutola

Roberto, antes que nada quería comentarte una afirmación que recibí, no una pregunta, que son las felicitaciones por haber ubicado al cristianismo en

el centro del temario. Y una pregunta que tengo por acá se refiere al rol del sector gremial, que vos encaraste muy de pleno. La pregunta es: “Si reconocés el valor del rol gremial para la compañía, ¿opinás que es similar a lo que seguirá ocurriendo mañana? ¿Es proyectable para el futuro?”.

Roberto Murchison

Sí. Yo creo que el rol de los gremios es muy importante en el sistema. Lo que yo discutía en mi exposición es cuando los gremios dejan de actuar como tales. Pero entendiendo al rol gremial como la defensa de los intereses de los trabajadores, me parece muy importante. No sólo para la empresa sino también para la sociedad.

Carlos Tramutola

Me parece que la pregunta se refería al rol de los gremios defendiendo los intereses de la empresa.

Roberto Murchison

Ah, bueno. Sí, más que de la empresa me parece que se trata de la defensa del sector. Yo he visto actuar al gremio defendiendo al sector, y eso resultó muy útil. Habría que pensar si es adecuado que el gremio esté defendiendo a la empresa, porque hay otras empresas del sector, y el gremio no tiene que tomar partido. Yo estoy hablando de cuando el gremio defiende al sector o explica a los gobiernos el rol productivo que tiene el sector.

Carlos Tramutola

Gerardo, ¿qué opinión te merece el tema de las regalías por la comercialización de soja a los productores en la Argentina? ¿Cómo es el negocio en el exterior?

Gerardo Bartolomé

La Argentina y el Uruguay tienen un sistema diferente al de Paraguay, Brasil y Bolivia. En la Ley de semillas existe la excepción del agricultor. Es decir, que el agricultor puede guardar semilla producida por él mismo. Lo que no dice la Ley es si eso es gratuito u oneroso. Nosotros desde la industria entendemos que eso es oneroso. Es decir, tiene el derecho a guardar, pero tiene que pagar por ese derecho tecnológico. En la Argentina se desarrolló un sistema que se llama Sistema de regalías extendidas, que se le cobra al agricultor una regalía contra ese uso. Es un sistema que se implementó en la década del 2000 y ha ido creciendo. Muchos agricultores lo ven como algo que permite abastecer a este círculo virtuoso del que hablaba, con lo cual cuando hay más inversión hay mejor producto, y en ese circuito el que se beneficia es el agricultor. El tema es que no todos pagan, entonces el que paga siente que está soportando él la inversión de los otros que no pagan.

En el caso de Uruguay el Sistema de regalías extendidas funciona a la perfección, es así que como decía sobre el germoplasma se protege el 95 % y la mitad de la protección viene del uso propio oneroso. Nosotros estamos de acuerdo con que el productor haga uso propio, porque hay una cultura de guardar semilla, pero pagando lo que ha desarrollado otro.

Carlos Tramutola

Hablaste de la Ley de semillas, vigente desde 1973. Esta no tiene actualización, ¿A qué puede obedecer? ¿Al no interés por parte de los Estados o a la competencia desleal representada por alguien?

Gerardo Bartolomé

Yo en esto soy crítico. Acá los jugadores son los agricultores, el Estado y las empresas proveedoras de tecnología. Parece increíble que no nos hayamos puesto de acuerdo en *aggiornar* una Ley que todos decimos que está

desactualizada. Las partes no nos ponemos de acuerdo, y no se llega a un acuerdo. Cuando uno habla con los dirigentes gremiales del agro, en el uno por uno ellos están de acuerdo con la necesidad de actualizarla, pero después, cuando agarran el micrófono terminan diciendo que no hay que pagar, se refieren a la excepción del agricultor, etcétera, etcétera. Y así estamos. Así que me parece que el problema es cultural, y por eso no nos hemos sentado los actores de este negocio a solucionar un problema que no es difícil de solucionar y que crea valor para todos. Ese valor se puede repartir sin problemas entre los actores de esta cadena.

Carlos Tramutola

¿Qué pasos podemos dar desde el sector privado para iniciar procesos de coordinación como el que pedías para el transporte de carga?

Roberto Murchison

No estoy del todo seguro de que se pueda hacer, o liderar, digamos, desde el sector privado. Me parece que en la carga hay temas que escapan un poco al sector privado. Está todo el tema del manejo de camiones y la implicancia gremial que eso tiene, versus al tema del ferrocarril y sus concesiones, y cómo se han dado esas concesiones. Con lo cual, pienso que el sector privado claramente tiene que ser un actor en esa mesa, y discutir, aportar, pero tiene que ser una mesa coordinada por el Estado. Tiene que incluir al empresariado, a los gremios también. Pero el empresariado podrá aportar su *know how* a esa mesa, pero no debería liderarla. Ese creo que es el rol del Estado.

Carlos Tramutola

Daniel, ¿cuál sería en síntesis el secreto de la industria siderúrgica que has descripto, de raíz argentina y diversificación regional, para seguir

sobreviviendo en un mundo en el que han desaparecido varias empresas de porte internacional?

Daniel Novegil

El nuestro es un grupo que rompe el paradigma de las ventajas comparativas. Yo creo que la Argentina, en ningún análisis de McKinsey o de BCG, podía ser un productor eficiente de tubos sin costura. Y, sin embargo, es el productor de tubos sin costura número uno en el mundo. Y tampoco ningún análisis eficiente de ninguna consultora podía decir que nosotros podíamos nacer en la Argentina y ser una empresa siderúrgica líder en Latinoamérica. Ese paradigma de las ventajas comparativas me parece que se muere en beneficio del paradigma de la excelencia de los recursos humanos. Y que está basado principalmente en la educación, en el compromiso, en el esfuerzo, en la pasión, en la tenacidad... en valores que yo creo que en la Argentina existen y deberían ser exacerbados. Y veo que los ejemplos de las empresas que estamos viendo hoy son ejemplos que traducen, canalizan y catalizan esos valores. En definitiva, hay que buscar la excelencia y confiar en que los procesos son los que traen los resultados, y que estos son la consecuencia de hacer las cosas bien.

Me parece que en este mundo actual de siderurgia tenemos un panorama de crecimiento. Me parece que los fenómenos globales que vos describías en siderurgia también están empezando a ponerse en duda, y esos grandes gigantes mundiales, sin grandes sinergias entre sus aplicaciones regionales, están empezando a tener, por lo menos en términos de *market cap*, un decaimiento muy fuerte, en beneficio de empresas con raigambres regionales donde pueden construir ventajas competitivas muy fuertes. Así que yo veo, en mi negocio al menos, que la globalización va a ir cayendo en beneficio de la regionalización de las empresas. Y en ese caso nosotros, siendo líderes en Latinoamérica, que es un lugar elegido, vamos a tener un destino interesante.

Carlos Tramutola

Esta pregunta era para Daniel, pero te la hago extensiva a vos, Gerardo, porque me parece que el caso es muy parecido. ¿O me equivoco?

Gerardo Bartolomé

No te equivocás. Y coincido en todo con Daniel. Yo te diría que a nuestro éxito lo fundamenta básicamente en el recurso humano. Yo creo que el recurso humano argentino es un recurso muy creativo, de mucha profesionalidad, de buena formación académica, y en nuestro caso claramente el éxito ha venido por ahí. En definitiva, en todos los negocios la gente es la que diferencia.

Y respecto a lo regional, también creo que puede haber una especialización regional donde uno haga valer su conocimiento de la idiosincrasia, de la cultura. Es una ventaja competitiva frente a una empresa que es de todo el mundo. Coincido, y de hecho nosotros también estamos enfocados en eso, porque sobre el 50 % del área mundial de soja, nuestros esfuerzos están en Sudamérica. Tratando de expandir a otros países porque también necesitamos la masa de negocios como para poder seguir siendo líderes en investigación. Uno se pregunta por qué uno crece; y uno crece para seguir dándole oportunidades a su gente y que su gente vea que el techo profesional, económico, es más alto. Y eso genera mayor valor en la gente.

Carlos Tramutola

La última pregunta que había prometido para vos es bastante íntima: ¿cuáles son los temas que están al tope de las prioridades en el manejo de su empresa? ¿Cómo ocupa su tiempo?

Gerardo Bartolomé

Lo primero es el recurso humano. Sin dudas, cuando se va una persona de nuestras empresas me preocupa porque siento que hicimos algo mal, o lo

elegimos mal, o la persona no se sintió con desarrollo. Así que sin dudas es el tema que más tiempo me lleva.

Lo otro es lograr resultados para la compañía, que es lo que crea el beneficio de los accionistas, de los propios funcionarios y de la comunidad. Diría que reparto mis nervios entre los recursos humanos y los resultados de la compañía.

Carlos Tramutola

Creo que hemos aprovechado muy bien a los panelistas. Muchas gracias a los tres. Muchas gracias a todos.

"Versión periodística de la presentación realizada por Gerardo Bartolomé, Roberto Murchison y Daniel Novegil, con la participación de Carlos Tramutola como moderador, en el XV Encuentro Anual de ACDE celebrado el 26 de Junio de 2012 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".