**54° COLOQUIO DE IDEA**

**Síntesis ejecutiva**

**Jueves 18 de octubre**

**Cambio cultural: mi cambio**

**Rosario Altgelt (presidente del 54° Coloquio)**

* Hace un año, Gastón Remy hizo desde aquí un repaso de todo lo que ocurrió en la Argentina a lo largo de los últimos 53 años. Y también es increíble todo lo que pasó en este último año (*reseñado en un audiovisual de 1’ con la voz de Lalo Mir, sobre sanción y/o veto de leyes; sequía; suba de tasas en EE.UU.; cuadernos de la corrupción; escalada del dólar; acuerdo con el FMI; cambios en ministerios y el BCRA; etc).*
* Un año difícil, de tensión, pero también de oportunidad para que cada uno reflexione sobre la necesidad de un cambio cultural en los temas estructurales como la informalidad y la competitividad, para lo cual tenemos que trabajar con otras empresas, con el Estado y con los líderes sindicales.
* ¿Cómo hacerlo? ¿Cuál es nuestra responsabilidad como líderes empresarios? ¿Qué aprendemos de nuestros errores?
* En el Coloquio tenemos que hablar de la educación, la inclusión social, la Justicia y las instituciones, como lo venimos haciendo en los últimos años. También del Presupuesto 2019: la sustentabilidad fiscal es un trabajo de acuerdos entre el sector público y el sector privado.
* Soñar con un país mejor y salir de la sensación de imposibilidad significa romper con el paradigma de que “no se puede”.
* Cada uno de los que estamos acá tenemos una gran responsabilidad con la sociedad para transformar. Tenemos la posibilidad de tender un puente con los más vulnerables, integrándolos. No lo haremos solos, sino con el otro. Soy yo, sos vos, son ustedes y es ahora.

**El valor de pensar**

**Darío Sztajnszrajber**

* En el lenguaje filosófico, la “otredad” alude al otro, al que no es como nosotros, al extranjero. ¿Qué hago con el extranjero? ¿Me niego, lo extermino, me abro a él, lo tolero?
* El que tolera ejerce un poder e impone las reglas. ¿No hay que cambiar el paradigma y escuchar al otro?
* La Filosofía no resuelve los problemas, los crea. Hacer preguntas desde la filosofía tiene un sentido de subversión: nos ayuda a problematizar la realidad y a cuestionar el sentido común.
* ¿Quién es el otro? El otro es el débil para mí. Si recibe un nombre pasa a ser alguien. Es otro porque no nos cierra, lo dejo al margen. Si golpea la puerta de mi casa no le abro.
* Pero otra forma de perderlo es imponerle condiciones según mis propias necesidades. No les quepa duda de que conectarnos con el otro nos transforma.
* La democracia es conectarse con el otro que no nos cierra y siempre molesta. Pero hasta el amor y la convivencia son un proyecto político. Si la política no se piensa en función del otro no es política; es negocio.
* En vez de hablar de tolerancia debemos hablar de hospitalidad. Un concepto que viene del desierto, donde no hay casas sino tiendas y no se necesita golpear la puerta.
* En la Argentina hay mucha gente que “está afuera” por no cuajar con el sentido común. ¿No será que los extranjeros están adentro? No tienen color: son negros.

**Pensando Argentina**

**Santiago Kovadloff**

* El sueño de una Argentina mejor parece ser la contracara del realismo. No lo es. Es ir a su encuentro con un repertorio de ideales.
* El pasado condiciona al presente con la monotonía de la repetición. Tenemos un país hipotecado con el fracaso, a través de deudas contraídas e impagas desde la Independencia, como el federalismo y vivir en el marco de la ley con la política subordinada a ella.
* Pero creer en la repetición del fracaso es la negación del pensamiento. Es terrible durar, porque es renunciar a nuevos proyectos.
* Debemos hacer del fracaso un proceso de aprendizaje y el punto de partida. Estamos viendo el viento imprevisible del cambio en la Justicia. Se dirá que es difícil. ¿Pero de dónde sacamos que es fácil? ¿Lo llamamos a Belgrano, a San Martín, a Sarmiento, a Vélez Sarsfield o al fiscal Nisman?
* Lo que importa es que quien emprende una tarea pueda llevarla adelante. Seamos una vez dignos de nuestra Constitución Nacional.

**María Esperanza Casullo**

* La Argentina no es un país fracasado, pero sí con muchos problemas no resueltos. Todas las historias nos cuentan un fracaso. Incluso cuando éramos la 8° economía del mundo, se discutía por qué no éramos la primera.
* Pero también hemos tenido algunos que no valoramos en toda su dimensión porque los hemos naturalizado: 1) la integración social de los inmigrantes y el fútbol como una de las pocas instituciones “policlasistas”; 2) la escuela pública tan baqueteada, donde las familias mandan a sus hijos y no hay brecha de género; 3) el rechazo a la violencia política, a diferencia del período 1930/1983, hasta que un día la sociedad dijo basta y la erradicó; 4) partidos políticos que más o menos funcionan y que todas las crisis se hayan resuelto dentro del Congreso.
* Nada de todo esto es perfecto, pero son capítulos para pensar en el desarrollo de abajo hacia arriba. Pensemos que cada escuela pública cuenta con una cooperadora integrada por mamás para colaborar con ella.

**Dulce Santiago**

* Hay tres preguntas que debemos formularnos para repensar el futuro:
* 1) Cómo nos vemos. Estamos en un nuevo ciclo político, pero a pesar de la intención de mirar hacia el mundo, los resultados no fueron los esperados. Tal vez por creernos un país rico.
* 2) Cómo nos ven. Una reciente nota sobre la Argentina del diario español El País, llevaba como subtítulo “Tierra de locos”. Tenemos una economía vulnerable por las crisis recurrentes que son casos de estudio, al igual que la capacidad de recuperación hasta que sobreviene la siguiente. Esto no nos hace un país confiable en el mundo.
* 3) Cómo somos realmente. La dirigencia de fines del siglo XIX estaba integrada por hombres de acción, pero también de pensamiento para elaborar un proyecto de país a futuro, lo cual no ocurrió en el siglo XX.
* La dirigencia empresarial argentina tiene una responsabilidad para dar una respuesta a través de un programa de desarrollo integral consensuado.
* Esta tarea de pensar la Argentina implica conocer los problemas para encararlos y resolverlos. Y también de compartir valores comunes para impulsar un cambio cultural.

**Andrés Malamud**

* Estoy incómodo con el concepto de cambio cultural del título de este Coloquio, debido a tres razones. Primero, porque me parece muy pegado al refrán del gobierno y se confunde con un cambio político. Segundo, porque cultura remite a valores éticos y los problemas no son morales sino políticos. Y tercero porque nuestra cultura está muy vinculada con el anti-liberalismo.
* Considero que la cultura es relevante, pero que la causa de los problemas son los incentivos. El que ahorra en pesos en la Argentina no es un patriota sino un patético y si estamos dejando de coimear es porque ahora estamos yendo presos y no porque hayan cambiado los valores. El cambio cultural es consecuencia de los premios y castigos.
* Los argentinos actuamos con una híper-razonabilidad individual, aquí y en cualquier país del mundo. No confiamos en nosotros… y lo bien que hacemos. Pero eso nos lleva al “dilema del prisionero”, que es un sub-óptimo de funcionamiento como sociedad.
* El problema es el sistema. ¿Cuándo se jodió la Argentina? se pregunta (Mario) Vargas Llosa. Puede haber sido con el Peronismo, pero también con “el que no afana es un gil” de los años ’30 reflejado por Discépolo y el Martín Fierro, cuando aconsejaba “hacete amigo del juez”, muy oportuno en este momento.
* En la Generación del ’80 se odiaban y se peleaban por cartas. La Argentina exitosa que tuvimos hace un siglo es producto del conflicto más que del consenso.
* La aceptación cultural del otro es fundamental. Las democracias mueren desde adentro por dos razones: la falta de tolerancia y de autocontención (no designar jueces por decreto aunque la ley lo permita).
* ¿Cuál es el único cambio cultural aceptable? El que se hace en primera persona. Cambiarme; no cambiarte, porque eso es imponerte. El cambio cultural es que Fernando Iglesias se tome un café con Juan Grabois, no que se cambien entre sí”.

**Participación de Joan Antoni Melé**

* Cuando pregunté, en todos lados me dijeron que allí había mucha corrupción, pero con eso no se va al fondo del problema.
* La pregunta es cómo educamos a la infancia y a la juventud para que al llegar a adultos no sean corruptos.
* Adam Smith habla del egoísmo y sostiene que eso genera el bien, Olvidó en sus análisis que su madre había hecho cosas por amor a él.
* Educamos a nuestros hijos en el miedo. No les extrañe que en la adolescencia se droguen no por placer, sino porque no les interesa la realidad que les mostramos.
* Nos hemos creído que la vida es una lucha por la supervivencia y postergamos nuestros valores como seres humanos.
* ¿Para qué creamos empresas? ¿Para ganar dinero o para hacer que el mundo esté mejor y con eso ganar dinero?
* No me interesa lo barato. Me interesa más cualquier ser humano.
* Los invito a tener todos los días un encuentro espiritual con uno mismo. Contágiense el entusiasmo y tengan coraje y compromiso con la vida.
* No dejen que el eslogan del Coloquio (“Soy yo y es ahora”) se quede sólo en un eslogan. Pierdan el miedo.

**Nuestro rol**

**Sergio Kaufman**

* Los libros se quemaron con Japón y la Argentina, por lo más y por lo menos. La Argentina sistemáticamente es un fracaso.
* El cambio lo hacemos nosotros. Tenemos dos roles: generar riqueza y el de construir una sociedad mejor y no estamos haciendo lo suficiente para esto último.
* Quizás hayan ayudado los cuadernos, pero este es el primer capítulo de un libro largo. Nos debemos varios capítulos de explicaciones todavía.
* Por ejemplo, nuestra pasión de andar por la banquina como si fuese el camino priviligiado y no por la ruta. Esta actitud generalizada mejora el presente de algunos, pero se lleva puesto el futuro de todos.
* Los momentos de incertidumbre son los que nos muestran como verdaderos empresarios.

**Carola Fratini Lagos**

* Tengo un sentimiento de desilusión porque no hemos sido capaces de construir una Argentina sustentable. La reciente historia de corrupción es una vergüenza, pero además una esperanza para que el país cambie.
* Tenemos que alinearnos con nuestros valores, que son como una brújula que nos guía.
* La idea es mejorar todos los días la calidad de vida de la gente y observar la consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos
* Aporto siete reglas: seamos verdaderos líderes de largo plazo; hablemos abiertamente con todos; repensemos los incentivos; exijamos transparencia; seamos cuidadosos con nuestra cadena de valor; promovamos la diversidad y cuidemos el medio ambiente.
* ¿Que los empresarios sean los culpables de la inflación? 100 por ciento seguro no es.

**Roberto Murchison**

* Los cuadernos de (Oscar) Centeno me dan esperanza porque dejan en claro que la corrupción ha dejado de tener costo cero. Creo que de allí van a venir cambios culturales interesantes.
* La disputa no es entre izquierdas y derechas, sino entre populismos e institucionalismos.
* Es catastrófica esta inflación. Cuando se habla de eso no se habla de otras cosas bien importantes.
* Corrupción y ajustes generan tierra fértil para los populismos. Y que la probabilidad de que regrese un gobierno populista ya no sea cero me preocupa mucho.
* También me preocupa que una parte de la ciudadanía y la dirigencia política no esté convencida que el Estado es muy grande para la economía que tenemos.
* Veo un foco muy fuerte de parte del Gobierno en bajar los costos del transporte.
* Hay que trabajar sobre el mercado sobre regulado y sobre los proteccionismos que son la contracara de la productividad.
* Y mejorar la dirigencia empresarial, para que avancen en conversaciones maduras con la dirigencia gremial.

**Gastón Remy**

* Hay que convocar a ser protagonistas; no todos estamos del lado de los malos.
* Siento sorpresa e indignación: veíamos la corrupción, pero no imaginábamos la magnitud.
* También frustración y enojo porque los empresarios, políticos y sindicalistas no estamos entendiendo la gravedad de lo que está pasando.
* Tampoco los actores líderes de la sociedad tomamos nota que esto viene de décadas.
* Tengo esperanzas e ilusión porque hay cosas que, por suerte, han pasado.
* Hay que hacer que las cosas pasen. Poner ladrillo sobre ladrillo para conseguir que esas gotas de agua que somos nosotros se conviertan en ríos y mareas que generan un cambio genuino.
* El empresario argentino evoluciona. La Argentina necesita menos ideología y más valores.

**Emparejando la cancha**

**Federico Eisner**

* La Argentina necesita crecer y si quiere crecer necesita exportar y para exportar hay que ser competitivos.
* El cuadro de ventas 2017 muestra que 2 de cada 3 pesos que se venden en almacenes y supermercados son informales.
* En los últimos diez años, perdimos 60 por ciento del volumen de carne bovina y ahora lo estamos recuperando.
* El país tiene potencia para multiplicar por cuatro las exportaciones desde este momento hasta 2025.
* La informalidad en el mercado de carnes crece a lo largo de la cadena, hasta llegar a 56 por ciento de los ingresos en la comercialización.
* Los frigoríficos informales hoy tienen una venta de más de 40 por ciento en el costo de faena, con alto impacto en la salud pública.
* El lomo, nuestro producto más Premium está en Precios Cuidados: lo regalamos.
* La distribución por media res genera ineficiencia de precios, problemas sanitarios y sobre costos en una cadena comercial informal.
* Hay que animarse a la transformación: hay que eliminar la medida res en la Argentina y ésta es una decisión política.

**Leandro Cuccioli**

* Hoy, la cancha no está pareja y por eso, hay mucha diferencia en larentabilidad entre quienes pagan impuestos y quiénes no.
* La economía informal es hoy de 35 por ciento y el potencial recaudatorio de esta informalidad en los próximos cinco años es de 1,5/2 por ciento del PBI.
* No es un objetivo inalcanzable y creo que se puede hacer, cadena por cadena.
* La AFIP conecta la contribución individual con la posibilidad de hacer un país mejor.
* ¿Hacia dónde queremos ir?:

1. lo haremos más fácil.
2. miraremos al contribuyente como aliado.
3. trataremos con rigor al evasor.
4. seremos más transparentes para que el contribuyente sepa cómo está parado frente al Fisco.
5. legitimaremos el rol del impuesto para empezar a atar la suma que pagamos con lo que estamos dispuestos a pagar.
6. entenderemos que somos parte de un contexto mayor.

* Todo esto significa en la práctica, aun sabiendo que cada industria es diferente:

1. Gestión de riesgo; lucha contra la evasión.
2. Facilitación del cumplimiento voluntario.
3. Incremento de la capacidad operativa.
4. Transformación de la cultura tributaria.

* La facturación apócrifa es La principal maniobra de evasión en la Argentina.
* Estamos haciendo un uso intensivo de datos, profundizando la cooperación internacional y federal, desarrollando una estrategia de controles sectoriales y la facilitación del cumplimiento voluntario.

**El giro copernicano en la diversidad de género. Parte I**

**Cooperar para ser competitivos**

**Joaquín Navajas**

* Un proverbio japonés dice que “ninguno de nosotros es mejor que todos nosotros juntos”. Cooperar nos conviene.
* Parte del problema es que somos humanos y tenemos ciertos sesgos, como el de la confirmación: buscamos al que se nos parece y no al que se diferencia de nosotros.
* Los seres humanos estamos dispuestos a tomar decisiones absolutamente erróneas si muchos otros piensan hacer lo mismo. Nos gusta estar en manada. Ser diferentes nos duele.
* Sin embargo, los grupos diversos cooperan mejor que los homogéneos. Incorporan una serie de perspectivas diferentes y compiten mejor.
* La diversidad es más importante que la habilidad. En las organizaciones ponemos más foco en la experiencia que en las perspectivas.
* La Argentina está viviendo una nueva ola inmigratoria y hay que prestarle a atención a algunas expresiones de rechazo, cuando en realidad deberíamos agradecerles por venir a trabajar acá para construir una sociedad más diversa.

**Francisco Lugano**

* CREA nació hace más de 60 años cuando un productor de Henderson buscaba resolver la erosión de suelos que amenazaba su explotación. Así invitó a un grupo de productores de la zona y descubrieron que todos compartían el mismo problema, que ninguno declaraba, hasta que encontraron una solución colaborativa.
* En estos años fue cambiando la complejidad de los temas a resolver. Al principio se buscaba a un especialista con una receta. Ahora se forman equipos. Los grupos CREA se reúnen una vez por mes.
* Para resolver los problemas más complejos necesitábamos crear una cultura, que nos llevó 60 años y compartir valores.
* Con la misma cultura nació CREA Escuelas, donde con la misma metodología abordamos temas como la droga en las escuelas y participamos de los grupos RIL (Red de Innovación Local) con intendentes y funcionarios; del B 20 y del Foro de Convergencia Empresarial (FCE).
* El país que se viene es de cambios más rápidos y es importante la actitud colaborativa para construir un país mejor. Para que trabajemos en esa empresa que es la República Argentina y de la que todos somos accionistas.

**Isabel Martínez**

* Creo que todos aquí compartimos la resiliencia como valor. Nuestra Cámara tiene 73 años de vida y se inspira en las palabras de uno de los fundadores de la integración europea, Jean Monnet: “los hombres pasan y las instituciones quedan”.
* Así nació el primer *cluster* de la provincia de Córdoba, con autopartistas y fabricantes de maquinaria agrícola que se constituyeron como grupo asociativo, y se firmó un acuerdo con la Cámara de Empresarios Mineros. ¿Qué sucedía? Que no nos conocíamos. De ahí surgió la necesidad de conocernos, trabajar juntos e innovar.
* Hoy tenemos un *cluster* de petróleo, gas y minería, además de una alianza con el sector público y privado de la provincia.
* Ahora acompañamos con capacitación a las nuevas generaciones de empresarios metalúrgicos. Y con la búsqueda de competitividad a través de nuestros nichos productivos, para crear riqueza no sólo para nuestras empresas sino para nuestros proveedores y colaboradores.
* La regional Córdoba de ADIMRA se basa en dos premisas: 1) La prosperidad de una empresa es directamente proporcional al beneficio que le brinda a la sociedad y 2) saber negociar contratos.

**Alberto Arizu (h)**

* El caso del vino ha sido una construcción colectiva exitosa, con la búsqueda insaciable de consenso y una cuota enorme de generosidad intelectual.
* El vino ha formado parte de nuestra cultura, la Argentina es el 5° productor del mundo y en los años ’60 llegó a consumir 90 litros anuales por habitante.
* Tras la crisis de fines de los ’80, la Argentina sólo producía vinos para su mercado interno. Teníamos una enorme producción cautiva. La solución era salir al mundo.
* A esa altura parecía imposible imponer una marca país. Así nació *Wines of Argentina*, con 12 bodegas.
* En 1993 participó por primera vez de la feria de Londres, sin la menor experiencia. A tal punto que algunos empresarios proponían un stand con tabiques separados para cada empresa, como si fuera un *stud.* Hasta que un productor inglés vino a preguntar si la Argentina producía vinos, porque creía que su capital era Río de Janeiro. Ahí nos dimos cuenta del trabajo colaborativo que teníamos por delante.
* Cinco años después, por primera vez se servía vino argentino en el Parlamento británico. Hoy tiene 400 bodegas exportadoras y en 25 años las ventas externas pasaron de 25 a 1000 millones de dólares anuales.

**Un país competitivo**

**Dante Sica**

* Estamos obligados a ser competitivos, debido a la pobreza que tenemos y por la informalidad del mercado laboral.
* Nuestra historia es de un equilibrio mediocre y hoy tenemos la misma productividad de los años ’50.
* Esa obligación significa que necesitamos una tasa de inversión acorde y para eso se necesitan cambios que ayuden a romper las trabas.
* Tenemos que usar la experiencia para romper la maldición que dice que cada 4 ó 5 años nos caemos porque no generamos divisas.
* A veces se sacrifican cuestiones de corto plazo para fortalecer la macroeconomía. Eso es lo que hicimos con los cambios en la política de retenciones, ya que teníamos que dar señales sobre el déficit fiscal y tuvimos restricciones políticas para avanzar.
* Tuvimos que hacerlo por objetivos de bien común y nuestra expectativa es que cuando se llegue al fin de esta alternativa vayamos para adelante con mayor énfasis.
* El sistema de representación empresarial está obsoleto, ya que está armado bajo reglas de juego de economía cerrada y discrecional donde se negociaba la tasa de rentabilidad.
* Hoy, queremos una economía más integrada al mundo, más competitiva y también es lo que exige la sociedad. De esta forma, se pone en tela de juicio el formato de las cámaras.
* No todas tienen la velocidad de cambio que se necesita y de allí la reconversión.
* La cuestión sindical está formateada casi de modo similar.
* Ante los avances tecnológicos no se puede seguir haciendo más de lo mismo. Hay que generar marcos laborales que se adapten a los nuevos cambios.
* Al ver los datos actuales del mercado laboral nos sentimos frustrados.
* Hay que seguir generando valor en las empresas y cada vez ser más competitivos.
* El que pierde es quien no se transforma y no puede ser competitivo. No es privativo de los sectores, ya que hay nichos que pueden ser competitivos.
* Es necesario que la clase política esté a la altura. Pasó con la democracia, con los derechos humanos, pero nos olvidamos del bienestar.

**La construcción colectiva en modo beta**

**Joaquín Navajas**

* En la última actividad de la jornada, el profesor de la Universidad Di Tella demostró cómo construir inteligencia colectiva de manera grupal, basándose en el experimento del inglés Francis Galton, quien en 1906 puso a 800 personas a calcular el peso de un buey a cambio de un premio. A nivel individual las diferencias fueron de varios kilos; pero en el promedio de todo el grupo resultó sorprendentemente de sólo 30 gramos.
* Navajas dividió así a los participantes en equipos, para contestar primero individual y luego colectivamente cuánto mide la Torre Eiffel y cuántas veces se menciona la palabra alegría en el clásico “*Dale alegría a mi corazón*”, de Fito Páez. Las respuestas correctas eran 324 metros y 21 veces, respectivamente, y las respuestas grupales estuvieron mucho más cerca.
* “Esto significa que deliberar mejora a la democracia”, concluyó. Pero para no basarse sólo en cuestiones fácticas, realizó una segunda ronda con cuestiones morales y éticas opinables, como el salvataje de 5 personas en situaciones de emergencia a cambio de sacrificar la vida de otra.
* “Aquí no se puede dar una respuesta concreta porque cualquiera tiene validez. Lo valioso es generar espacios de debate en cuestiones donde no hay coincidencias”.

**José del Río**

* A continuación, el secretario general del diario La Nación presentó los resultados de varias encuestas sobre la imagen de los empresarios en la sociedad. Una de ellas, de la consultora CIO, revela que para el 64% son poco confiables; para el 63% el “caso Odebrecht” es la forma habitual de actuar y solo 19% indica valores positivos.
* A su vez, una de las realizadas para el Coloquio de IDEA a través de redes sociales –con 1650 votos- indica que para un 52% de los que opinaron deberían comportarse con integridad y 25% con más trabajo colaborativo. El resto abarca cuestiones negativas pero también algunas constructivas de la actividad empresarial.
* Estos resultados fueron utilizados como disparadores para que los empresarios opinaran individualmente micrófono en mano y reflexionaran sobre qué deberían cambiar para que el país cambie. Hubo coincidencias en que la construcción colectiva resulta dificultosa y en que el caso de los “cuadernos de la corrupción” marca un punto de inflexión para diferenciar a unas empresas de otras. Y que si bien la situación resulta injusta para las que no cometieron delitos, se trata de una realidad que no puede desconocerse.
* También el debate abarcó cuestiones institucionales, económicas y políticas (Justicia transparente y eficaz; seguridad jurídica, excesiva carga tributaria, volatilidad macroeconómica, etc.) y la propuesta de formar grupos para debatir cambios en las formas con que los empresarios están habituados a relacionarse con la sociedad.