

## Palabra de Experto

# “Los dueños de pymes pueden aprender del Papa a reflexionar y a ensuciarse los pies”

Chris Lowney, escritor y miembro de la junta directiva de Catholic Health Initiatives

Con libros traducidos a 12 idiomas, el ejecutivo de JP Morgan y seminarista jesuita traslada ideas de la Compañía a la que pertenece Francisco al mundo corporativo. Las claves de su liderazgo. El desafío de llegar a la gente joven, también, en los negocios.

**T**ras haber trabajado 17 años para JP Morgan, donde se desempeñó como director General en Tokio, Nueva York, Londres y Singapur hasta 2001, Chris Lowney preside la junta directiva de Catholic Health Initiatives, un servicio de cuidado de la salud de los EE.UU. Fue seminarista jesuita, es licenciado en Historia, tiene un *master* en Filosofía, cinco doctorados *honoris causa* y escribió cinco libros (uno en coautoría), algunos traducidos a 12 idiomas, como *El liderazgo al estilo de los jesuitas* y *Papa Francisco* (Gránica). De visita en la Argentina, analizó los retos para los dueños de las pymes y reveló qué pueden aprender del Sumo Pontífice. “Cuando Bergoglio fue electo Papa, mi editor me dijo: ‘El jesuita es el líder de la Iglesia y quizá puedas escribir otro libro. Mi idea fue usarlo como caso de estudio: un ser humano en una posición de liderazgo’”.

### ¿Cómo conjuga su experiencia jesuita con los negocios?

Mientras estaba en JP Morgan, a veces, me parecía que la formación jesuita era de más ayuda que, en cierto modo, algún nuevo libro sobre gestión y pensé desarrollar

esta idea. El problema era que en la firma había cristianos, judíos, musulmanes, ateos y laicos y no quería que creyeran que estaba ejerciendo presión por una religión. Busqué los llevar conceptos sin caer en el tema religioso.

### ¿Cómo ve el liderazgo del Papa?

Tengo una impresión positiva. En el liderazgo es clave dar una idea clara de lo que es esencial. Y Francisco es claro. La Iglesia debe reconectarse con gente pobre, debe ser más acogedora. Él está haciendo su trabajo como líder. Otro tema es decir la verdad. Hay gerentes que solo quieren decir que está todo bien, pero no es así. Todas las empresas tienen retos y la Iglesia, también. No estoy hablando de la doctrina, sino de líder, que es mostrar hacia dónde estamos yendo. Y él lo hace.

### ¿Qué pueden aprender los dueños de pymes de Francisco?

El ecosistema moderno de los negocios es muy caótico. Y el mundo emprendedor, también. Es una rueda de *hamster*, que corre cada vez más rápido pero no va a ningún lado. Este es el problema de muchas empresas. La idea de Francisco es que en algún momento del día, hay que bajarse de la rueda para reflexionar sobre lo que es impor-



*“El problema de muchas firmas es que están en una rueda de hamster: corren cada vez más rápido pero no llegan a ningún lado.”*

tante: qué debería estar haciendo y cómo es mi comportamiento con mis colegas. En los negocios, no hay un modelo de reflexión. Esta idea viene de la tradición jesuita: en el medio y al final del día hay que parar a pensar por qué estamos agradecidos. También, rever las últimas horas y tomar objetivos para las próximas horas.

### ¿Por qué se interesó por Francisco como caso de estudio?

Cuando se habla de liderazgo, solo se piensa en la gente que está en el *top*: presidentes, CE-

Os, líderes políticos. Esta no es la solución a ningún problema sino que ese es el problema. En un ecosistema complejo, no se puede tener a una sola persona liderando todo. Necesitamos personas en muchos niveles. Con el libro mi idea no era mostrar a Bergoglio como un héroe sino mostrar qué podemos aprender de él, cómo estoy liderando hoy, en mi vida, en mi pequeña empresa y qué puedo hacer distinto.

### ¿Qué es lo esencial que pueden aprender los emprendedores?

Además de reflexionar, ensuciarse los pies. Bergoglio era rector del colegio Máximo, en San Miguel. Estaba levantando una parroquia cerca de ahí y las calles no estaban pavimentadas. Y les decía a los seminaristas que fueran a visitar a la gente. ¿Cómo constataba quién hacía su trabajo? Miraba quién regresaba con los zapatos sucios. Muchos hombres de negocios están fuera de la realidad, solo la perciben a través de *mails* y reportes. Un cole-

ga en JP Morgan, cada vez que tomaba un área nueva, se sentaba con cada persona dos horas. Solo miraba. Él creía que no podía tomar decisiones importantes si no entendía qué estaba pasando ni cuáles eran los desafíos. Cosas que solo podés descubrir si los zapatos están sucios. También puedo decir es tenés que ser profundo. Hay gente que es un saco vacío, que es muy superficial.

### ¿Puede trazar una analogía entre los desafíos de los empresarios y los del Papa?

Cuando estás a cargo de una firma que necesita un cambio, como Francisco, no es suficiente con que uno quiera cambiar. Necesito 20% o 25% de la gente para que se pare en el frente conmigo. Si puedo llegar a ellos, puedo llegar al próximo 40%. Un problema está en cómo armar esa coalición que me ayude a liderar. Este es un *business problem* para el Papa. Otro tema es la gente joven. En la mayoría de los países, no están interesados. Y los que gestionan la compañía, en este caso, la Iglesia, no son de la misma generación que el *target* al que quieren apuntar. Es uno de los problemas de los negocios y la Iglesia: llegar a la gente joven.

Laura Mafud

## Opinión

# Exportaciones que importan

Los insumos originados fuera de la Argentina tienen protagonismo en las operaciones de comercio exterior realizadas desde el país. Las oportunidades para el mercado.



Por Pedro Elosegui, director del laboratorio de Ideas de la Universidad Maimónides

**L**as exportaciones requieren del uso de importaciones tanto de modo directo como indirecto. En el primer caso, a través de los insumos y servicios incorporados en el producto final. En el segundo, por insumos y servicios importados por las actividades que abastecen de insumos domésticos a los sectores exportadores. Así, las importaciones importan al exportar, sobre todo, en las exportaciones industriales y en productos complejos.

La fragmentación productiva mide la participación de estos insumos. El análisis con datos de 2005 indica que las exportaciones argentinas en ese período, a pesar de ser primordialmente de carácter primario, presentaron un alto componente importado, de modo directo y, en especial, indirecto. Es decir, cuando se considera la utilización indirecta de insumos importados. Los insumos importados resultan rele-

vantes para el proceso exportador. El indicador de participación directa de los insumos importados en las exportaciones es del 32%. Pero, el indicador total de efectos directos e indirectos duplica ese valor. Esto indicaría el rol que tienen los insumos importados en las exportaciones.

Considerando un agrupamiento en 40 sectores productivos, los 12 que presentan los indica-

*“El reto de los eslabones productivos directos e indirectos y la restricción externa señalan oportunidades la política industrial.”*

dores de fragmentación directa e indirecta más elevados son sectores industriales y/o los que usan insumos claves no nacionales, como químicos y minerales. Estos sectores representan el 24% de las exportaciones al igual que el sector tradicional de



Otros alimentos procesados, que da cuenta del 23%, de las exportaciones totales y presenta una participación baja de insumos importados. Los sectores de Maquinarias eléctricas y Aparatos, junto con Vehículos y Motores, ascienden en el orden

comparativo, cuando se consideran los efectos indirectos por el elevado eslabonamiento de insumos importados que presentan. Cuando se agregan los sectores, según se trate de Primarios, Agroindustrias, Otras Manufacturas, Maquinarias y Equipos, y Servicios, surge que los sectores industriales son los que presentan mayores indicadores de fragmentación.

### Más allá de las DJAI

El análisis de los encadenamientos productivos muestra la importancia del desarrollo industrial doméstico y muestra las oportunidades que surgen a partir de la especialización productiva en productos finales y en la producción de bienes intermedios, tanto para el mercado doméstico como para el internacional. También, destaca la importancia del entramado productivo doméstico en etapas de restricciones externas y administración

del comercio exterior.

La administración del comercio exterior mudó en los últimos años de la aplicación de DJAI y autorizaciones vinculadas con exportaciones a un modelo de administración más complejo y con mayor utilización de información intermedia y acuerdos sectoriales. Por decisión de la OMC, las DJAI deberán retirarse a fin de año. El desafío de los eslabonamientos productivos directos e indirectos y la restricción externa señala oportunidades para el desarrollo de la política industrial orientada a ganar participación en etapas productivas de alto valor agregado que puedan servir al mercado local y también como insumos a exportaciones finales realizadas por firmas domésticas u otros países. Como se observa en el sudeste asiático, es relevante el desarrollo de una estrategia comercial coordinada a nivel regional.