

OLIVETO, UNA NUEVA POSICIÓN

"Me alcanza con poder sentarme con colegas de otros lugares: opinar y que mi opinión sea respetada y sentir que no digo una pavada. Y tiene que ver con una formación que la recibí en Argentina. Tiene que ver con recuperar el orgullo: no todo lo de afuera es tan fantástico. Lo de afuera está bueno, pero lo nuestro también", dijo Guillermo Oliveto, desde su nueva posición de titular de la consultora W, dedicada a crear estrategias para empresas en este nuevo contexto. La idea surgió cuando trataba de definir la identidad que tendría la compañía y mi pregunta de fondo siempre fue: *"¿Por qué pasaba lo que pasaba?"*, dijo.

EN SU PRIMER REPORTAJE EXCLUSIVO COMO PRESIDENTE DE W, LA nueva consultora con la que Guillermo Oliveto enfrenta su posicionamiento en el trade, el consultor, de reconocida trayectoria local e internacional, autor de varios libros, conferencista y analista de la realidad, define su nueva posición en el mercado actual.

Analiza la coyuntura pero viendo el cambio de paradigmas en un mundo que sigue siendo convulsivo pero a la vez, lleno de oportunidades. La Argentina tiene muchas de esas opciones y el consumo masivo es capaz de aprovecharlas.

Guillermo Oliveto: "Mi trabajo es realizar un diagnóstico de situación de lo que sucede en el contexto, ver las tendencias".



"Mi mayor desafío es ver y comprender qué le pasa a la gente, por qué le pasa y con eso ver qué se puede hacer", señaló el presidente de W.



tengo que ver qué hago con eso. Hoy mi trabajo es ese: realizar un diagnóstico de situación de lo que sucede en el contexto, ver las tendencias del mundo y de Latinoamérica, y conectar disciplinas que quizás no estaban tan conectadas entre sí, como la política y su impacto en el consumo o lo que pasa en la economía vinculada con el humor social. Se trata de hacer una mirada integral comprendiendo que el ser humano es una unidad: las personas votan, ven televisión, compran, van al supermercado y se trata todas las veces de la misma persona. Entonces, mi mayor desafío es comprender lo mejor que pueda a la gente. Ese es mi anclaje de identidad: ver y comprender qué le pasa a la gente, por qué le pasa y con eso que le pasa ver qué se puede hacer. La nueva instancia que desarrolló W tiene que ver con involucrarse en las problemáticas de orden estratégico de las compañías. En mi anterior posición no era tan factible hacer eso porque como proveedor de información en muchos casos trabajaba para compañías que competían en el mismo mercado. Entonces tenía un rol un poco más neutral, que es el de generar la mejor información posible y con el mejor análisis posible y con un valor agregado que permita tomar decisiones sin meterse tanto en la cocina de las compañías. Ahora me "meto" mucho más en la cultura de la organización y trabajo sobre cuestiones estratégicas de la empresa como la marca, su identidad corporativa, el análisis de un mercado nuevo en el que puede desembarcar, en vislumbrar oportunidades de negocio que la compañía no tiene y ver cómo funciona el portafolio de productos. Sobre la cartera de productos se trata de ver si falta una marca que uno podría venderle a un determinado segmento social. Yo trabajo mucho en grupos de trabajo con agencias de publicidad, de diseño, prensa, y mi rol es ser una especie de "curador" de marcas. Como un curador en arte hace que las distintas piezas de un museo tengan sentido y sean coherentes, yo trabajo para lograr

—¿Cómo surge W en este mercado actual?

—La idea surgió cuando trataba de definir la identidad que tendría la compañía y mi pregunta de fondo siempre fue: "¿Por qué pasaba lo que pasaba?". Empecé a ir por ese lado y ver qué es lo que se puede hacer. Y dentro del "por qué" se encuentra "quién", "cuándo", "qué" y "dónde". Traducidas al inglés, todas estas palabras comienzan con "W": Why, Who, When, What y Where. Por otro lado, había otra pregunta que nos hacíamos, que si bien no empieza con W, la incluye: So What?, que significa que además de comprender lo que sucede,

que eso mismo suceda con las marcas de una compañía. Yo considero que todas las marcas deben responder a las "Tres C" que son la clave de cualquier estrategia comercial: ser coherente, ser consistente y tener credibilidad. Si yo logro que lo que hace una compañía entre dentro de esa matriz, lo que salga al mercado va a tener impacto en la gente. Si las personas piensan: "esto me suena confiable porque lo veo acá, lo veo en otro supermercado, lo veo en la tele y lo escuché en la radio", es probable que la marca tenga más impacto si todo se alinea bajo la misma idea. Es muy difícil para una marca mantenerse coherente en un mundo en el que hay tantos estímulos, como Twitter y Facebook, además de los medios tradicionales. En algún punto se trata de que las marcas puedan resistir un archivo. Para eso hay que preguntarse: Lo que dice la publicidad en vía pública, lo que dice en la tele, la promo en el punto de venta, el exhibidor en el supermercado, todo eso es junto ¿es coherente? Sí. ¿Es consistente? Sí. Bueno, entonces es creíble. A eso me estoy dedicando, a ayudar a las compañías a entender qué le pasa al consumidor para trasladarlo a la ejecución a mediano plazo. Por eso miro lo que viene, las tendencias, para que cuando asesore a una compañía y le diga que creo que la marca debe ir para tal lado, no vaya a contramano de las tendencias de la gente.

—¿Quiénes son sus clientes y principales destinatarios de trabajo?

—Es múltiple. En general, yo estoy muy agradecido del mercado. He sido muy bien recibido. Creo que los clientes se definen más por el momento por el que pasa una compañía que por el perfil que tienen. Hay momentos en que las compañías necesitan parar la pelota y ver dónde están, dónde quieren ir y saber si van a llegar adonde quieren si siguen en ese camino. Es como un momento de reflexión. Sería un diagnóstico de situación, una mirada estratégica. A veces no es una compañía ni grande ni chica, sino que es una compañía que en tal

He hecho una cantidad de cosas que me permiten tener todo el panorama completo de la empresa, porque ninguna estrategia se puede aplicar si no está alineada con la cultura. Yo no me meto con la cultura pero sí tengo que entenderla para proponer algo.

momento necesita pensar, y llama a W para que le ayudemos a pensar en este tema. Mi rol es el de alguien que acompaña, coordina y alinea un proceso de pensamiento dentro de la compañía con problemáticas que tengan que ver con lo que yo manejo: ejes comerciales, marca, estrategia, promociones y packaging. No me meto con la estructura de la compañía ni con sus organigramas. Mi trabajo es más que nada de lo que se ve en el mercado. Trabajo con la vitivinicultura, hay muchos proyectos para crear marcas que agrupen a otros marcas, marcas genéricas, marcas regionales para municipios de Mendoza, una marca genérica de vino que agrupe 15 pequeñas bodegas. Además de participar de las campañas pequeñas de Vino Argentino con las que trabajo hace bastante tiempo.

—¿Apunta más a lo cualitativo que lo cuantitativo?

—Sí. Yo vengo de 20 años de trabajar con información. Parte de los diagnósticos surgen de que las compañías me dan la información que tienen: datos duros, de auditoría de mercado. Y con esos datos yo trabajo en algo que no es duro. Me dan los elementos y yo tengo que articularlos y ver cómo encajan. Por ejemplo, con toda la información que tienen yo pienso: la torta debería tener esta altura, este sabor, es mejor hacerla de naranja que de limón, etc. En algún punto se llega a un lugar donde ya no hay muchas recetas. Hay distintas alternativas

y hay que entender cuál es la mejor decisión estratégica. Pero no hay un manual que asegure el éxito, el riesgo está. Me gusta trabajar con equipos amplios, con gente talentosa, que tenga pensamiento estratégico también, gente de las compañías que esté abierta a sumar distintas perspectivas. Yo hago entrevistas personales con el encargado de finanzas, el comercial, el de operaciones, he ido a ver el campo, he hecho una cantidad de cosas que me permitan tener todo el panorama completo de la empresa, porque ninguna estrategia se puede aplicar si no está alineada con la cultura. Yo no me meto con la cultura pero sí tengo que entenderla para proponer algo.

—¿Cómo encaja todo el pensamiento estratégico en la realidad de un 2011 optimista?

—Ahí es donde mi otra faceta se relaciona. Cuando uno tiene que pensar en una marca, en una estrategia, en una compañía, lo primero que tiene que hacer es entender el contexto. En definitiva, hay que plantear las oportunidades de negocios, ver cómo está el mercado, qué sectores sociales tienen hoy poder adquisitivo y qué perspectivas puede haber a mediano plazo. Yo tengo dos roles, que son los dos ejes de la compañía: por un lado, todo lo que es el permanente análisis de la realidad social y del consumo, y por otro lado, trabajar en estrategias para los mercados. Esas dos cosas están conectadas. A



"Todas las marcas deben responder a las Tres C: ser coherentes, ser consistentes y tener credibilidad", señaló Oliveto.

Hay una metáfora que yo uso: este es un país de autopista, de ruta, de ripio y de barro. Y uno, como compañía, tiene que poder operar en todos los terrenos. El CEO de una compañía en Argentina tiene que ser más un piloto de Rally que de Fórmula 1.

mi me han acusado de optimista pero yo sigo creyendo que lo que aprendimos después de la crisis de 2001 fue que había una variable que domina la agenda: el empleo. Entonces, para el mundo del consumo es la principal variable a considerar. Naturalmente, para el mundo empresario la inflación es un aspecto de enorme relevancia porque modifica los costos, porque genera cierto grado de imprevisibilidad, por que aparecen tensiones en términos gremiales y porque no se sabe si se va a haber o no inversiones teniendo en cuenta el grado importante de inflación en dólares. Pero en cuanto al desempleo, éste bajó a 7,5 %, de antes era del 9,1%. El país creció arriba del 8%. El 2010 fue un récord de consumo. Hubo una temporada excelente en la costa. La gente, por lo que puede ver, está relajada, de contenta, disfrutando en familia y en grandes grupos de vacaciones. De algún modo, el consumo fue alimentando cierta tranquilidad. Creo que si uno mira del 2002 hacia acá, con números en concreto, las categorías de alimentos, cosmética y limpieza crecieron arriba del 65% en volumen. Es una torta que se ha expandido de forma espectacular. Es cierto que hay problemas, también es cierto que hay otras variables que andan bien. La mirada que uno tiene que tener cuando se plantea estratégicamente qué se puede hacer en Argentina es una mirada no

lineal. Es una mirada que necesita cierto grado de profundidad, de análisis. Hay que comprender que los países que no resuelven los temas de más sensibilidad social, entre ellos la inequidad en la distribución y en el empleo, finalmente terminan siendo inviables e ingobernables. Entonces, creo que eso demuestra que ciertas cosas que las sociedades toleraban en otras épocas, hoy, con la capacidad que hay de conectividad, no son posibles porque arman un lío en diez minutos. Con distintos grados de relación entre lo heterodoxo y lo ortodoxo, los gobiernos están teniendo que tener piel con los clientes, porque si no, no duran. Tampoco a una empresa. Lo conviene estar en un contexto donde vuelva a haber un estallido. Lo que ha pasado es que a las empresas les ha ido bien, han tenido rentabilidad. La Argentina no es un país fácil y no va ser suiza aunque gane quien gane en 2011. Hay una fragmentación social que está lejos de haberse arreglado. Como compañía hay que poder operar en eso. Hay una metáfora que yo uso: este es un país de autopista, de ruta, de ripio y de barro. Y uno, como compañía, tiene que poder operar en todos los terrenos. El CEO de una compañía en Argentina tiene que ser más un piloto de Rally que de Fórmula 1. No es verdad que crece el consumo gracias a las clases altas. El 70% del superávit que de los hogares más



"Hay que comprender que los países que no resuelven los temas de más sensibilidad social, entre ellos la inequidad en la distribución y en el empleo, finalmente terminan siendo inviables e ingobernables", explicó.

Mi análisis es casi de sentido común en la lógica comercial: hay mucha gente que quiere lo que tenemos para vender. Tenemos todo dado para que te vaya bien. El problema aparecería si produjeras algo que nadie quiere comprar.

humildes se destina a comida. Si esos hogares no estuvieran consumiendo, no estarían creciendo alrededor del 4,5 los volúmenes de comida. Estas cosas uno tiene que analizarlas para que después, cuando se trabaja a una compañía la oportunidad, vean que el segmento C3 está creciendo y consumiendo muy fuerte. Ves el centro de San Justo, de Morón, de Quilmes, y el consumo está cercano al consumo de la década del 80.

—¿Y el interior?

—Hay también una transformación del interior del país que crece más que Buenos Aires. Y ciudades chicas que crecen más que el promedio general del interior porque está la revolución de la agroindustria de la Argentina que es muy fuerte. No es sólo la soja, es también el maíz, el trigo, los limones y la miel. Hay una cantidad de cambios que tienen que ver con la posibilidad de exportar al mundo. Ese mundo que quiere comprar lo que Latinoamérica tiene para vender. Lo que uno no tiene que perder de vista es la mirada estructural de la oportunidad que tiene Argentina. Yo sigo creyendo que la Argentina tiene una posibilidad histórica que no se puede desaprovechar. Hoy están funcionando países de Latinoamérica más chicos y con menor poderío económico e histórico: caso Perú, que es un boom, Paraguay, que anda muy bien y Uruguay que ha hecho un aeropuerto innovador. Me parece que la política de Latinoamérica está siendo innovadora en el mundo: sensibilidad social sin que esto implique alejarse de la cuestión pragmática del capitalismo. Necesitamos exportar, vender. La gente de más baja calificación no existe en todas las categorías los productos de más baja calidad porque la gente no tiene chance de equivocarse. Entonces, muchos productos que quizás son estándar para la mayoría, para ellos son su lujo. Esa persona no se puede ir de vacaciones al exterior ni puede cambiar el auto pero se puede comer dos churrascos de primer nivel. La gran variable para contrarrestar la inflación y la mejora de la economía, crecen sectores como la construcción y la gastronomía. Baja el desempleo con lo cual algunos vuelven a tener trabajo. El 2009 fue un póker de malas noticias: las elecciones del 28 de junio, la crisis internacional, la sequía y la gripe A. en 2010 no estuvieron esas malas noticias. Entonces, lo que ves es que el consumidor de hoy es un oportunista compulsivo. Fue mezcla dos genes bastante extraños: el gen de los 90 [la compulsión por comprar y comprar], sumado al gen del optimismo que aprendí en la crisis: "tengo poca plata, tengo que ver cómo lo hago rendir". Eran cosas de épocas distintas, una de una época de fiesta y la otra de una época de crisis. Justas, formaron una cosa extrañísima: un comportamiento que parece de crisis en un momento que parece de fiesta: "aprovecho todo lo que aprendí para seguir comprando. El 20% de ahorro que hago

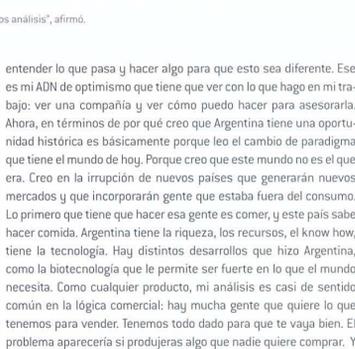
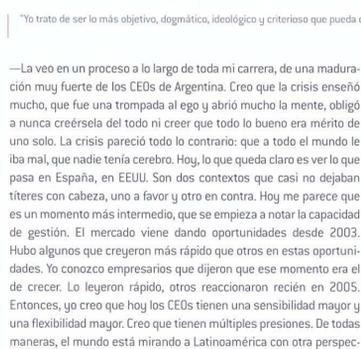
con esto no es para guardármelo porque no me alcanza, es para ir a comprarme más cosas". Due el dinero no rinde si se lo guarda, es cierto, entonces la gente prefiere tener bienes. También es cierto que la gente se fija en la perspectiva a futuro: tiene tarjeta, tiene plata y, si tiene plata en el bolsillo, quiere disfrutar. Porque está en la memoria esto de la crisis cíclica, entonces el argentino es gastador. Cuando la mano viene bien, es gastador.

—¿Cómo deberían proceder las empresas en función de esta realidad?

—Yo creo que las empresas lo primero que tienen que tener es un muy buen diagnóstico, un diagnóstico de mente abierta. Tiene que tratar de ver todas las variables, inclusive más allá de las ideologías. Finalmente las empresas bajan al terreno práctico: ¿Cuál es mi oportunidad de negocio?, ¿Cuál es mi nivel de rentabilidad?, ¿Cuál es mi capacidad de proyectar a futuro? Por supuesto hay variables después del contexto que pueden afectar el modelo de negocios: si somos una multinacional o una casa matriz no te aprueba más niveles de inversión o si somos una compañía nacional y no queremos seguir corriendo determinados niveles de riesgo. Hay que tener un buen diagnóstico de la situación completa con cuestiones de coyuntura y de estructura. Coyuntura: es un año electoral, hay tensión gremial, hay inflación. Estructura: hay un mundo que cambió, hay una oportunidad para los países bordes, para el BRIC. Cuando uno mira todo eso tiene que ver que no es el momento de acelerar a fondo pero tampoco es tiempo de poner el freno. Creo que eso es una primera cuestión. Insisto en esto de tener cierta flexibilidad en el modelo. Yo diría en el modelo mental y después en el modelo de ejecución. Las compañías en Argentina en 2002 tuvieron que romper el modelo de traían. Coca cola, por ejemplo, hacía 10 años que hacía envases de vidrio y en 6 meses sacaron empaque de vidrio. Las marcas propias andaban muy bien y desaparecieron o secundas marcas desaparecieron para poner materias primas exclusivamente en las primeras marcas y ganar ahí rentabilidad. Hoy vuelve a haber lugar para segmentos de lujo en el mercado. Me parece que en algún punto la Argentina te obliga a tener una mayor dosis de sensibilidad y a mayor dosis de flexibilidad para cambiar el modelo de negocios sin perder las Tres C. Argentina ha entrado en una senda más estructural, de ir hacia arriba. Este país tiene una oportunidad interesante en muchos sectores. Creo que si hay una cuestión que es fundamental en el año electoral es la gobernabilidad de Argentina. No es menor, no es un país fácil de manejar.

—¿Cómo ve la habilidad o no para aplicar criterios de sentido común en todo esto?

—Yo creo que la habilidad para aplicar criterios de sentido común en todo esto?



"Yo trato de ser lo más objetivo, dogmático, ideológico y criterioso que pueda en los análisis", afirmó.

—La veo en un proceso a lo largo de toda mi carrera, de una maduración muy fuerte de los CEOs de Argentina. Creo que la crisis enseñó mucho, que fue una trompada al ego y abrió mucho la mente, obligó a uno a no creer de todo lo bueno era todo lo bueno era todo lo iba mal, que nadie tenía cerebro. Hoy, lo que queda claro es ver lo que pasa en España, en EEUU. Son dos contextos que casi no dejaban tener con cabeza, uno a favor y otro en contra. Hoy me parece que es un momento más intermedio, que se empieza a notar la capacidad de gestión. El mercado viene dando oportunidades desde 2003. Hubo algunos que creyeron más rápido que otros en estas oportunidades. Yo conozco empresarios que dijeron que ese momento era el de crecer. Lo hicieron rápido, otros reaccionaron recién en 2005. Entonces, yo creo que hoy los CEOs tienen una sensibilidad mayor y una flexibilidad mayor. Creo que tienen múltiples presiones. De todas maneras, el mundo está mirando a Latinoamérica con otra perspectiva, el mundo financiero inclusive ve que están haciendo muy buen dinero en Latinoamérica. Argentina es un país muy complementario de Brasil, somos socios que nos tenemos en la medida que lo sepamos usar bien. Entonces, creo que a partir de la crisis se ha aplicado mucho más sentido común a la gestión de los negocios en la Argentina. Hay de todo, yo trato de ser lo más objetivo, dogmático, ideológico y criterioso que pueda en los análisis. Trato de jugar con las dos mitades del vaso. Creo que hay algunos analistas que ven siempre el vaso medio vacío desde el 2003. Y si las empresas hubieran mirado sólo a esa gente, probablemente se hubieran perdido mucho dinero.

—Usted se calificó muchas veces como un optimista. Justifíquelo

entender lo que pasa y hacer algo para que esto sea diferente. Ese es mi ADN de optimismo que tiene que ver con lo que hago en mi trabajo: ver una compañía y ver cómo puedo hacer para asesorarla. Ahora, en términos de por qué creo que Argentina tiene una oportunidad histórica es básicamente porque leo el cambio de paradigma que tiene el mundo de hoy. Porque creo que este mundo no es el que era. Creo en la irrupción de nuevos países que generarán nuevos mercados y que incorporarán gente que estaba fuera del consumo. Lo primero que tiene que hacer esa gente es comer, y este país sabe hacer comida. Argentina tiene la riqueza, los recursos, el know how, tiene la tecnología. Hay distintos desarrollos que hizo Argentina, como la biotecnología que le permite ser fuerte en lo que el mundo necesita. Como cualquier producto, mi análisis es casi de sentido común en la lógica comercial: hay mucha gente que quiere lo que tenemos para vender. Tenemos todo dado para que te vaya bien. El problema aparecería si produjeras algo que nadie quiere comprar. Y esto, no lo estamos aprovechando sólo Argentina: lo hace Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, todo Latinoamérica, la India, etc. En algún punto es creer que uno puede modificar las cosas. Yo creo que la Argentina aprendió mucho de la crisis de 2001. Aprendió a aplicar una receta "copy and paste" de lo que viene de afuera sin discutir nada. Lo ha dicho Lula: "las recetas mágicas hoy son las que generan los problemas". En todo el mundo se quemaron todos los libros por las ideas y pensamientos de los distintos lugares. Me alcanza con poder sentarme con colegas de otros lugares: opinar y que mi opinión sea respetada y sentir que no digo una pavada. Y tiene que ver con una formación que la recibí en Argentina. Tiene que ver con recuperar el orgullo: no todo lo de afuera es tan fantástico. Lo de afuera está bueno, pero lo nuestro también. Respeto lo de afuera, pero hago valor lo nuestro. Yo creo que hay algo de nuestra era que tiene que ver con esa recuperación. //