



Bruno Gili: "La generación de 40 años debería tener más peso en el próximo gobierno"

Marcela Dabal Directora de Forbes Uruguay

in

SHARE



Su objetivo es hacer política, pero no desde un partido o con un cargo en el sector público. Retirado de CPA, habla sobre la necesidad de generar debates y diálogo, sobre cómo formar consultores de clase mundial y de sus prioridades como inversor ángel.

13 Noviembre de 2023 18:24

Cumplió 60 años y el 30 de setiembre se retiró de CPA, luego de casi dos décadas desarrollando esta consultora del Grupo Ferrere que le disputó el mercado a las big four. Pero quienes lo conocen saben bien que Bruno Gili está muy lejos de quedarse quieto. Junto al economista Gabriel Oddone —amigo desde sus épocas de dirigente estudiantil— fundó un think tank, Ágora.

Será inversor ángel, seguirá trabajando como consejero en la Fundación 3F (de la familia Fogel) para apoyar a estudiantes a terminar el liceo y desarrollará una cátedra de consultoría en Universidad ORT. Sobre política, consultoría y estrategia dialogó con Forbes.

¿En qué consiste Ágora?

Queremos poner a disposición nuestra experiencia y relaciones para promover un debate de ideas. Creo mucho en que los paradigmas y creencias que tiene una sociedad se relacionan con su nivel de desarrollo y convivencia.

No es un proyecto de CPA, sino de Gabriel Oddone y Bruno Gili, que rápidamente apoyaron Victoria Gadea y Germán Deagosto. Ellos son parte del equipo fundacional.

¿Tiene algún componente ideológico o partidario?

No. Es una institución absolutamente transversal, con múltiples temas que hacen a toda la sociedad. Nos inspiramos mucho en esta frase de Albert Camus: "Buscar lo que es verdad no es buscar lo que uno desea".

Necesitamos ser muy amplios en los enfoques. Tiene que ser muy sólido, pero no solo académico, sino que venga de la experiencia de la sociedad.

Sumamos personas relevantes "de todos los pelos". Somos cerca de 100. Menciono algunos: Enrique Iglesias, Javier de Haedo, Fernando Filgueira, Renato Opertti, Mercedes Viola, "Pata" Kramer, Gabriel Calderón, Carlos Battyhán, Mariela Solari. Vamos a abarcar todos los temas: derechos, economía, ambiente, ciencia y tecnología, convivencia, relaciones internacionales...

¿Cómo es el funcionamiento?

Vamos a tener ágoras temáticas, con referentes para cadauno. En el tema convivencia, por ejemplo, la idea es preparar un documento, invitar a expertos a discutir y luego hacer un evento donde intercambian un docente, un dirigente barrial, un académico, alguien de la Justicia y que la gente participe. De ahí saldrán documentos y se presentarán propuestas.

Si hay que profundizar en ciertos temas, trataremos de conseguir financiamiento para que algunos académicos puedan hacerlo. Queremos que sea muy dinámico. Una parte del think tank se financiará con aportes de los socios y nuestra intención es que organismos internacionales financien papers o investigaciones.

Oddone dijo que aceptaría ser ministro de Economía de Yamandú Orsi (Frente Amplio). ¿No te tentaron para dedicarte a la política?

Me gusta la política, pero no está en mis planes participar en una campaña electoral apoyando a un candidato.

Tengo muy buena relación con muchos políticos. Si me piden colaborar para 2025 en temas específicos que son interesantes para transformar Uruguay, colaboraré, pero para construir propuestas.

Participaste en la construcción de la Nueva Agenda Progresista, un think tank dentro del Frente Amplio que luego fue disuelto. También contribuiste con el diputado nacionalista Rodrigo Goñi para crear la Comisión de Futuros en el Parlamento. Fuiste uno de los fundadores de Eduy 21.



Bruno Gili. Junto al economista Gabriel Oddone —amigo desde sus épocas de dirigente estudiantil— fundó un think tank, Ágora. Foto: Leonardo Mainé

¿No te atrae un puesto de responsabilidad en el gobierno?

Tengo vocación para esas cosas, pero no para ser ministro o presidente de una empresa pública. No está eso hoy en mi agenda. Tampoco me imagino cumpliendo ningún rol en la campaña. Cuando uno construye organizaciones pujantes aporta a la modernización del país tanto o más que la política.

La política no es solo ir a la casa del partido a reunirse, es ver cómo se construye y se libera a la sociedad para su creatividad e innovación.

Ahora tengo 60 años... tiene que ir gente más joven a la política. La generación de 40 debería tener una incidencia más potente en el próximo gobierno. Están mucho más formados que muchos de nosotros porque viven en un mundo más global.

¿Cuál es la clave para crear organizaciones pujantes?

Nelson Mendiburu tenía una frase que usábamos mucho cuando nos llamaban y nos preguntaban si hacíamos tal cosa: "Nada de lo humano nos es ajeno". CPA en los años 90 u 80 no hubiera sido posible, porque en aquel momento necesitabas acceder a los datos y ser parte de una organización global. Con la revolución de Internet no hay nada que te impida aprender para competir con otro.

Estudiás esos temas y contratás a expertos. Así fuimos abriendo Finanzas, Riesgos, Procesos, Transformación Digital, Data Science, Innovation, Estrategia y Capital Humano... Siempre adaptamos la firma a lo que el mercado necesitaba.

También hay que aprovechar las circunstancias. Las crisis financieras y contables entre 2003 y 2009 transformaron todo el mundo regulatorio y financiero. Eso fue una oportunidad fantástica para la consultoría.

Para seguir creciendo e innovando, hay que traer gente de afuera de la organización en forma constante, con mente abierta y fresca. Estoy convencido. No creo en las organizaciones endogámicas.

¿Qué elegirías: tener el equipo sin estrategia o tener la estrategia pero no el equipo?

A mí siempre dame la gente, que la estrategia después la encuentro. El camino del consultor no es recto, es sinuoso.

Diría que mis mayores éxitos estuvieron porque un cliente nos planteó un problema, pensamos "esto le pasa a todo el mundo" y tiramos de ahí. Tuve muchos otros proyectos en la cabeza y cuando los llevé al tirado no me los compraba nadie. Es muy difícil saber de antemano qué será exitoso.

¿Te quedaron pendientes en la consultora?

Sí, tengo un montón de ideas colgadas. Me hubiese gustado consolidar una firma global más fuerte. La pandemia nos cortó parte de ese proceso, pero también nos pusimos limitaciones.

Además, viajar en América Latina es complicado y no es fácil culturalmente entender cuándo te quieren decir que sí y cuándo que no. Nunca te dicen no; es muy desgastante.

Por otra parte, las firmas consultoras no somos firmas de capital, somos socios de trabajo. Eso tiene muchas virtudes, porque ser socio te permite crecer, pero al tomar decisiones de inversión no siempre es sencillo lograr un consenso.

Quizás hubiera sido bueno invertir en tecnológicas. Casi todas las empresas exitosas de Uruguay pasaron por mis escritorios. Podríamos haber sido más agresivos en desarrollar una firma tecnológica pura.

Vamos a los orígenes: ¿cómo presentaste a Ferrere tu proyecto para CPA?

Me acercaron Nelson Mendiburu (fundador de CPA) y dos grandes amigos, Gabriel Oddone y Fernando Lorenzo, cuando CPA hizo un acuerdo con Cinve. El objetivo era desarrollar BPO (Business Process Outsourcing) y Consultoría.

Me tocó presentarle por primera vez el plan anual a Daniel Ferrere, que quería hacer el estudio jurídico más grande de América Latina. Me dijeron que se aburría mucho con las palabras estrategia, marketing, sinergia. Se ponía loco. Yo no era de usarlas, venía de trabajar en pymes, con otra cabeza.

¿Y qué sí le gustaba?

Lo grande. Entonces, hice una PPT de dos slides. Lo pensamos con Oddone y presenté que nuestra meta era crear un área de consultoría con dos o tres sectores (consultoría en sector privado y público, en finanzas y en tecnología) y queríamos en un plazo de tres años facturar US\$ 1 millón para, en perspectiva, ser una de las tres firmas de consultoría más importantes del país.

¿Qué ofrecías y qué te daban a cambio?

Entregué mi cartera de clientes para que el equipo de outsourcing, auditoría e impuestos trabajara con ellos y me dediqué a desarrollar el departamento de Consultoría.

Negocié con Nelson cobrar lo mismo de los ingresos que llevé de mis clientes y a fin de año, si funcionaba, me hacían socio. Al año me hicieron socio y al siguiente socio del holding global.

Era una firma de 80 o 90 personas, hoy son 430 solo en Montevideo más 185 en Paraguay. Fue una experiencia fantástica.

¿Conseguiste la facturación prometida de US\$ 1 millón en tres años?

Lo logramos al año. Y llegamos a ser una de esas firmas top. Al principio nos presentábamos a las grandes licitaciones, pero marchábamos, porque no teníamos espalda. Entonces, empezamos a presentarnos a todas las chiquitas. La de US\$ 10.000, la de US\$ 50.000, US\$ 100.000...

Cambiamos la estrategia, porque vi que teníamos una ventaja. Quizás me desmiente alguno, pero en aquel momento (2005-2006) Gabriel y yo éramos los únicos socios de auditoras y consultoras que teníamos estudios de posgrado. Nos poníamos de director de todas las consultorías chicas y sacábamos buen puntaje.

Así fuimos creciendo e llegamos a hacer proyectos de US\$ 6 millones o US\$ 7 millones. Tomar decisiones flexibles y adaptarse es muy relevante para hacer crecer una firma de consultoría.

Vas a desarrollar una cátedra de Consultoría en Universidad ORT. ¿Cómo piensa un consultor de clase mundial?

Te vas a reír, pero siempre tuve como referente a Roberto De Luca. Soy muy amigo y lo seguía mucho en su lógica, porque él hizo algo muy parecido en Deloitte. Fue el líder del mercado de consultoría en Uruguay durante muchos años.

Este trabajo tiene una característica muy particular: estás haciendo siempre tres cosas a la vez. Estás cerrando un proyecto, iniciando otro y vendiendo el que viene. Eso requiere una cabeza muy particular.

La gente está más acostumbrada al mundo antiguo del trabajo, donde si sos gerente financiero gestionás con una dinámica mensual o anual. En cambio, en consultoría son siempre proyectos a término, en un mundo muy incierto.

¿Qué habilidades se deben fortalecer?

Hay una serie de habilidades conceptuales. Desde cómo se hace una propuesta, cómo se negocia un contrato, cómo se gestiona un equipo, cómo identificás preguntas y problemas correctos para resolverlos, cómo identificar la necesidad del cliente.

Y también entender por qué te está contratando: a veces hay un conflicto interno y quiere que vos medies, o quiere justificar lo que quiere decir, o por el contrario busca efectivamente transformar la organización e innovar... Hay múltiples motivos.

Todo eso se puede ordenar en un esquema conceptual. La educación le da cierto marco; vamos a ser varios trabajando en eso en ORT el próximo año.

Estás como inversor en Uruacap, ¿qué empresas te interesan?

Estoy trabajando con un socio y amigo, Fabián Barros. Es un exMcKinsey. Creamos una sociedad para invertir. Ya lo hicimos en un par de empresas de productos basados en inteligencia artificial y data science.

Estamos participando también en algunos venture capital. Quiero invertir en startups o empresas en crecimiento donde entienda del negocio.

Posiblemente, también trabajaré en instrumentos de financiamiento para el desarrollo de empresas. Tengo mucha experiencia; CPA es el principal fiduciario privado de Uruguay. En esas tres cosas me voy a estar moviendo. Algunos dicen que no me puedo quedar quieto, ya veremos.

*Este artículo fue publicado en Forbes de Octubre de 2023.

MÁS VISTAS

- 2505 Alejandra Ratero, socia de Deloitte: "Debemos impulsar el liderazgo y desarrollo profesional de las mujeres"
- 1835 Vanessa Estol, la uruguaya que escaló el Everest: "Pensé que en la cima todo sería felicidad y fue lo contrario"
- 1800 Bruno Gili: "La generación de 40 años debería tener más peso en el próximo gobierno"
- 835 Valentín Bueno, el empresario mendocino que busca transformar la Ciudad Vieja con Distrito El Globo
- 825 Coca-Cola se expande en el mercado uruguayo y apostará por las bebidas con alcohol en la región