

Duodécima Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs
Sexta Edición Sudamericana

Capítulo Argentina

¿Sobrevivir significa hoy triunfar?

Oportunidades & Desafíos para la Argentina

Editorial



Una vez más, tengo el agrado de presentar el Capítulo Argentina de la “Encuesta Global Anual a CEOs”, elaborada por PricewaterhouseCoopers. Esta duodécima edición global se publica en un momento de incertidumbre. Las entrevistas a los 1.124

CEOs del mundo, entre los que figuran 50 líderes argentinos, se realizaron en el mismo momento en que tomaba cuerpo la crisis económico-financiera global más importante que nos haya tocado vivir. El mundo comienza a debatir el surgimiento de nuevos modelos y paradigmas a seguir, y el ámbito de los negocios está profundamente involucrado en esta realidad.

En muchos casos, los líderes de negocios se ven en la urgencia de dirigir sus compañías en condiciones extremas y en escenarios sociales y económicos de gran volatilidad. Los resultados de esta nueva encuesta a CEOs muestran claramente esta tendencia. La confianza de corto plazo de los altos ejecutivos cayó precipitadamente a su menor nivel en los últimos seis años: sólo el 21% reconoció estar muy confiado en el crecimiento de sus negocios para el próximo año.

En este contexto, los CEOs debemos concentrarnos en nuestras decisiones de corto plazo pero no debemos dejar de analizar en profundidad aquellas cuestiones que afectarán el curso de nuestros negocios en su desarrollo sostenible. Esta duodécima encuesta a CEOs intenta responder a ese desafío.

Cómo determinan los líderes de las compañías la estrategia que los llevará al éxito una vez que la niebla económica se disipe, es la cuestión central a resolver por los ejecutivos. La mayoría de ellos concuerda en que esta crisis económica ayudará a los negocios y a los inversores a implementar modelos de más largo plazo. Los entrevistados en profundidad tuvieron una distintiva visión de largo plazo sobre las tendencias y los desafíos económicos, sociales y políticos en el mundo. Estos años de impacto económico quedarán definitivamente en la historia del mundo. Es importante ser conscientes de que los líderes –tanto los de negocios como los de la sociedad en general– tenemos la responsabilidad de asegurar que esta crisis produzca el menor daño posible y sentar las bases firmes para una nueva etapa de crecimiento y prosperidad.

Para eso, es esencial que se fortalezca la colaboración entre países, entre el sector público y el privado, entre compañías y entre organizaciones sociales. Los desafíos son demasiado grandes como para enfrentarlos individualmente y las oportunidades, muy importantes como para ser ignoradas.

Como todos los años, agradezco a los CEOs de la Argentina que han participado de esta encuesta. Su entusiasta colaboración hace posible este estudio y lo enriquece año tras año, al compartir su visión del mundo de los negocios.

Confiamos en que las reflexiones contenidas en estas páginas resultarán de su interés y despertarán nuevas perspectivas de debate dentro y fuera de su empresa.

Cordialmente,

Diego Etchepare
Socio Principal
PricewaterhouseCoopers



Duodécima Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs

Sexta Edición Sudamericana

Capítulo Argentina

¿Sobrevivir significa hoy triunfar?

Contenido

Participación y metodología de la encuesta

Introducción al Capítulo Argentina

Una mirada general al escenario global de los negocios

Vivir en incertidumbre

Cómo equilibrar el corto y el largo plazo de las compañías

¿Cómo piensan crecer las empresas argentinas?

Redefiniendo el éxito: valores clave para el largo plazo

Las amenazas en el camino

En búsqueda de soluciones globales: la importancia de la colaboración

Valores para atravesar la incertidumbre

En la ruta hacia Copenhague

Del crecimiento sostenido al desarrollo sostenible

Panorama de las M&A's en Argentina y el mundo

M&A's, un mercado con incertidumbre

Nuevas generaciones

Valores y talentos para sortear la crisis

Entrevista

José Antonio Aranda, vicepresidente ejecutivo de Grupo Clarín

Participación y metodología de la encuesta

La Duodécima Encuesta Anual Global a CEOs se realizó sobre una muestra de 1.124 entrevistas a CEOs de 50 países del mundo.

La sexta edición del informe regional, derivado del estudio global, se basó en 188 entrevistas a CEOs de América del Sur, realizadas entre septiembre y principios de diciembre de 2008.

La totalidad del esfuerzo de investigación fue coordinada por la Unidad Internacional de Encuestas de PricewaterhouseCoopers, con sede en Belfast, Irlanda del Norte, en estrecha cooperación con equipos de socios y directores de proyecto de América del Sur.

Se realizaron las siguientes entrevistas por país: 50 en la Argentina, 9 en Bolivia, 50 en el Brasil, 10 en Chile, 10 en Colombia, 10 en el Ecuador, 12 en el Paraguay, 12 en el Perú, 13 en el Uruguay, y 12 en Venezuela. El 78% de los CEOs entrevistados trabaja en compañías vinculadas con el sector de productos (fabricantes de productos de consumo e industriales, distribuidores y minoristas); mientras que el 13% lo hace en entidades financieras y el 9% en telecomunicaciones, tecnología y medios.

En tanto, el 17% de los ejecutivos encuestados de América del Sur pertenece a compañías con ingresos anuales superiores a los US\$ 1.000 millones; el 5% percibe ingresos entre US\$ 500 y US\$ 1.000 millones; el 64%, menos de US\$ 500 millones; y el 14% no ofreció información.

Todas las entrevistas realizadas en la región se hicieron por teléfono y de manera confidencial, para respetar el valor de la opinión de los entrevistados.

Introducción al Capítulo Argentina

La Duodécima Encuesta Anual Global a CEOs se publica en un momento de incertidumbre. Una crisis financiera de histórica magnitud se desarrolló y creció en el mismo momento en que realizábamos las entrevistas a los 1.124 líderes de negocios que componen este estudio, entre los que figuran los 50 argentinos entrevistados. Encontramos a los CEOs dirigiendo sus compañías con muy poco margen para el error. Ese momento se ha extendido hasta hoy, en una crisis ya sin precedentes que supera su estado financiero originario.

Este contexto, por supuesto, ha afectado los resultados de la encuesta: el nivel global de la confianza de los líderes respecto de las perspectivas de crecimiento en el corto y mediano plazo se ubica hoy en un 21%, muy por debajo de años anteriores. Para encontrar un resultado menor, hay que ir seis años hacia atrás. Las perspectivas de largo plazo son levemente mejores que las de corto plazo, principalmente porque la mayoría de los ejecutivos considera que la crisis podrá ser superada en los próximos tres años.

Estamos, entonces, en un momento clave no solo para la Argentina sino para el mundo. Es importante que los líderes corporativos tomen las decisiones necesarias para resolver la crisis junto con los Estados, que aumentarán y mejorarán su intervención, de acuerdo con la encuesta.

Sin embargo, es quizá más importante no perder de vista el largo plazo: todas las decisiones que se tomen en el presente para sortear la crisis afectarán directamente el futuro de las compañías y de las personas y talentos que dependen de ellas. Dennis Nally, Chief Executive Officer de PricewaterhouseCoopers International Limited, subraya que, incluso en medio de una crisis sin precedentes, y aun cuando resulta ineludible resolver las urgencias de corto plazo, la visión a largo plazo sigue apareciendo como un imperativo que no puede ignorarse.

Para poder superar los desafíos y aprovechar las oportunidades, se necesita una mayor colaboración de un grupo ampliado de *stakeholders* y la aceptación de su verdadera influencia. El tamaño y la complejidad de los problemas originados por la crisis requieren acceso a nueva información de los factores que afectan el negocio. La imperiosa necesidad de colaboración e información puede observarse en tres estrategias clave, que surgen en esta nueva encuesta a CEOs: administración del talento; desarrollo sostenible; y alianzas, colaboración y administración del riesgo.

“¿Cómo pueden delinear los líderes de las compañías una estrategia que los lleve al éxito, una vez que la niebla económica se disipe?” es la pregunta principal de la encuesta de este año.

El informe finaliza con una entrevista en profundidad a José Antonio Aranda, vicepresidente ejecutivo del Grupo Clarín.



Una mirada general al escenario global de los negocios

Vivir en incertidumbre

Cómo equilibrar el corto y el largo plazo de las compañías

¿Cómo piensan crecer las empresas argentinas?

Redefiniendo el éxito: valores clave para el largo plazo

Las amenazas en el camino

En búsqueda de soluciones globales: la importancia de la colaboración

Vivir en incertidumbre

*Por Javier Casas Rúa, socio de la
práctica de Financial Services de
PricewaterhouseCoopers*



Es lógico que esta caída en el nivel de confianza de los CEOs se haya manifestado tan categóricamente en esta última encuesta sobre las expectativas de los negocios. Podemos asegurar que no es solo la consecuencia de la reciente crisis financiera y sus efectos colaterales en la economía mundial lo que motiva esas respuestas, sino los efectos acumulativos de lo que Zygmunt Bauman llama “catástrofes globales” que se vienen sucediendo: el 11/9, el Katrina, el Tsunami, el terrorismo internacional, la inseguridad urbana, las amenazas de pandemias y la crisis alimentaria de una porción significativa de la población.

Elas nos demarcan un contexto global que se caracterizará en el futuro por la incertidumbre sobre el porvenir.

Como nos dice este observador de la era posmoderna: “La virtud que se proclama más útil para servir a los intereses individuales no es la conformidad a las normas (que, en cualquier caso, son escasas, y a menudo contradictorias), sino la flexibilidad: la presteza para cambiar de tácticas y estilos en un santiamén, para abandonar compromisos y lealtades sin arrepentimiento, y para ir en pos de las oportunidades según la disponibilidad del momento, en vez de seguir las propias preferencias consolidadas”. En ese sentido, la capacidad de adaptación al cambio es uno de los aspectos que emergen en la encuesta como ventaja competitiva y entre los atributos demandados a los recursos humanos.

Y esto no implica solamente la posibilidad de las personas de ser creadoras de cambios, virtud que solo unos pocos podrán alcanzar, sino para la gran mayoría, poder adaptarse sin angustias. Para lograr este objetivo, será necesario trabajar sobre los sistemas educativos para ir reemplazando la formación de individuos “a imagen y semejanza” hacia una sociedad percibida por personas capaces de bucear en las fuentes abiertas del conocimiento y elaborar hipótesis para construir la propia realidad personalizada.

Somos una sociedad global abierta a los golpes del destino, y las mencionadas crisis nos demuestran que cualquier hecho que ocurra en un lugar repercute en otros sitios.

Claramente la crisis financiera ha demostrado que en un mercado globalizado y comunicado la interdependencia puede generar efectos negativos no deseados en cadena.

Consecuentemente, las soluciones o mitigaciones están siendo de carácter global y así lo marca la reunión reciente del G-20. Existe entonces un divorcio entre la política, que sigue siendo local y el poder, que resulta global. Hasta se habló de un supraorganismo regulador de los sistemas financieros.

Paradójicamente, la encuesta revela las demandas de protección a los gobiernos ante la crisis; mientras que, a la vez, se considera como una amenaza para el desarrollo de los negocios a la intervención y excesiva regulación estatal.

Espejo de esto es el fenómeno de la pérdida de referentes institucionales que sufrimos los individuos en la era actual, donde los psicologismos han desplazado a las ideologías. Por ello resulta difícil imaginar que el rol de los Estados interviniendo directa o indirectamente en las empresas y economías cambie estas lógicas.

Lo que ciertamente vemos es un individuo-consumidor más cauteloso y racional que, frente al fenómeno de la inseguridad en todos los ámbitos, demuestra cada vez más en sus hábitos una macrotendencia a la búsqueda de bienestar físico y emocional. Este último, ligado a la autenticidad de los vínculos afectivos personales y a la cuestión ético-social comunitaria.

Es así que se refuerza en esta encuesta el enfoque de colaboración interna y externa que tímidamente había emergido en la medición anterior. También, la articulación público-privada para el abordaje de problemas complejos, como el cambio climático.

Creemos que la encuesta renueva una visión de desarrollo sostenible, más allá del devenir de supervivencia cortoplacista.

Pese a la *sociedad de la decepción* descrita por Gilles Lipovetsky, no faltan razones para tener esperanza: “La sociedad actual es una sociedad de desorganización psicológica que es inseparable de un proceso de relanzamiento subjetivo permanente por medio de una multitud de propuestas que renuevan la esperanza de felicidad”.

Cómo equilibrar el corto y el largo plazo de las compañías

Así como el año pasado la precaución dominaba las proyecciones de los líderes de negocios, en esta Duodécima Encuesta Anual Global de CEOs la incertidumbre del contexto influyó fuertemente en los resultados. La realización de esta encuesta sorprendió a los CEOs en medio de una serie de condiciones extremas. Muchos de los líderes entrevistados, incluso, se encontraban en plena pelea por la supervivencia de sus compañías. En línea con este escenario mundial, solo el 21% de los CEOs encuestados manifestó “mucho confianza” en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su compañía en los próximos 12 meses, el menor nivel en seis años. De hecho, esa cifra representaba al 50% de los líderes el año pasado. En tanto, en esta edición, un 43% habló de “cierta confianza”, un 26% de “no demasiada confianza” y un 9% de “ninguna confianza”.

La posición de los CEOs argentinos respecto de este tema es todavía menos esperanzadora, ya que la desconfianza local duplica a la global. Solo un 6% de los líderes de negocios argentinos mostró “mucho confianza” en las perspectivas

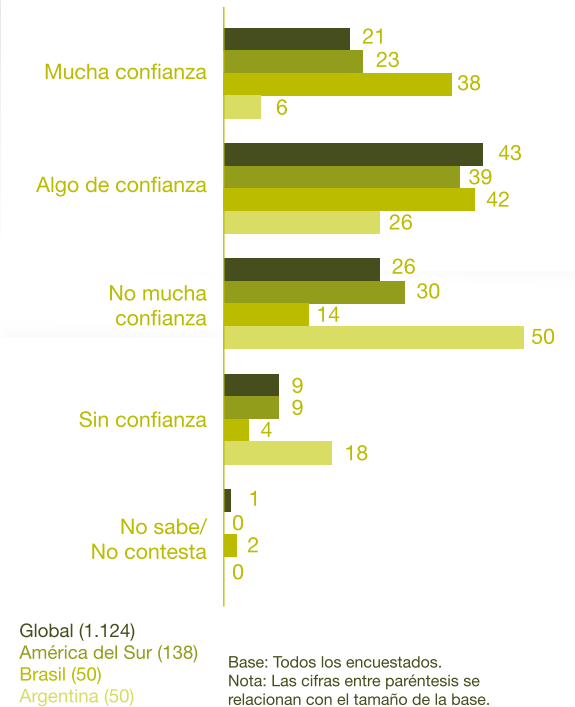
de crecimiento, cuando el año pasado lo había hecho un 23%.

Mientras que el 26% habló de “cierta confianza”, el 50% señaló “no demasiada confianza” como su perspectiva de crecimiento para 2009. Esta última cifra creció desde el 13% del año pasado. De hecho, en todos los casos, los guarismos de los CEOs argentinos muestran casi el doble que la cifra global. Los niveles de confianza de los líderes argentinos son incluso inferiores a los de Europa y los Estados Unidos, donde tuvo origen la crisis.

La preocupación de los líderes de negocios argentinos por el corto plazo, en tanto, se compensa si se evalúa su confianza en el largo plazo. Se trata de una situación inédita para la encuesta, ya que en casi todas las anteriores ediciones, los CEOs locales se habían mostrado pesimistas, en su mayoría, con respecto a las proyecciones de largo plazo. En esta sexta encuesta del Capítulo-Argentina, el 18% reconoció que tiene mucha confianza en las perspectivas a tres años vista, el triple que la visión de corto plazo. Incluso, esa cifra subió desde el 14% del año pasado.

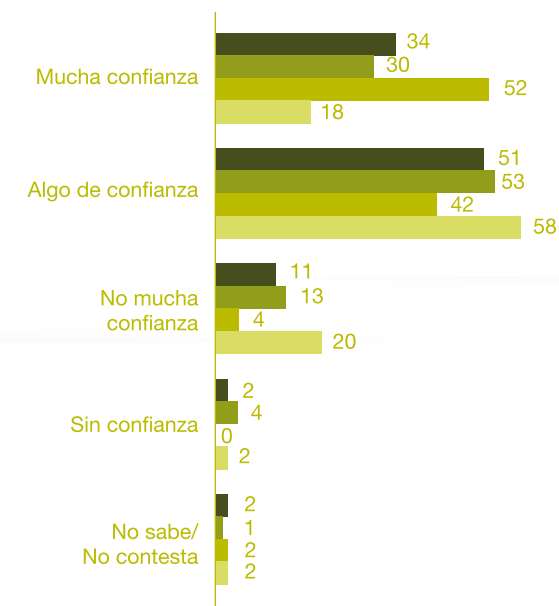
Esta diferencia en las percepciones de 12 meses a 3 años significa que los CEOs locales reconocen que la crisis mundial está teniendo

¿Cómo evaluaría usted su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 12 meses?



y tendrá a lo largo de 2009 un efecto directo y profundo en el país. La preocupación de corto plazo probablemente esté generada

¿Cómo evaluaría usted su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 3 años?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

por problemas exógenos, vinculados con el desarrollo de la economía mundial.

De hecho, el 82% de los CEOs locales encuestados señaló que la crisis financiera

y bancaria global afectará significativamente y generará dificultades en los procesos de crecimiento de las empresas que lideran. Este porcentaje es todavía superior al que muestran los CEOs globales, con un 69%, y al de los regionales, que alcanza al 74%.

Sin embargo, la mayoría de los CEOs locales también pondera los problemas endógenos en el momento de responder la encuesta. Como se verá más adelante, en un análisis de los riesgos de crecimiento se destaca la situación energética argentina, la necesidad de inversiones en infraestructura y la implementación de mejoras tecnológicas.

En tanto, los líderes del resto de América del Sur se muestran moderados al evaluar las consecuencias que la crisis tendrá sobre el crecimiento de los negocios. Son claramente más optimistas que los argentinos: el 23% de los CEOs latinoamericanos se muestra muy confiado en las perspectivas de crecimiento a 12 meses. Esta confianza es superior al promedio de los ejecutivos globales, que solo alcanzó el 21%.

El caso del Brasil es siempre llamativo porque, al igual que ocurrió en los últimos dos años, los líderes de negocios de ese país se muestran más optimistas que sus pares argentinos, latinoamericanos y globales, aunque claramente esta confianza también supo decaer en los

últimos 12 meses. Así, un 38% de los CEOs brasileños se manifestaron “muy confiados” en las perspectivas de crecimiento para el próximo año (el año pasado esta respuesta había dado un 66%), mientras que solo un 14% dijo que no tiene demasiada confianza.

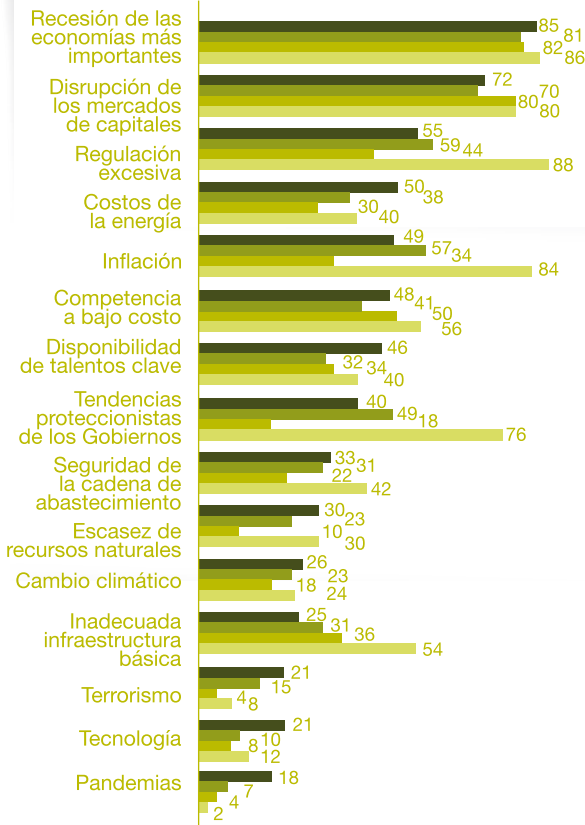
¿Qué ocurre al extender el horizonte temporal de los CEOs regionales y globales a los próximos tres años? La cifra global de líderes que se muestran “muy confiados” en el crecimiento de su compañía en ese lapso, que el año pasado alcanzó un 42%, cayó ahora a un 34%. En el caso del Brasil, en tanto, los niveles de confianza en el largo plazo decrecieron en el último año de un 62% a un 52%, pero siguen por encima de la media.

Así y todo, los ejecutivos tienen la mirada puesta en el largo plazo, más concretamente en las tendencias globales que hoy están cambiando las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales del mundo.

A la hora de considerar las principales amenazas para sus negocios, los CEOs del mundo han colocado por encima de todo la potencial caída de las mayores economías del mundo. Por detrás de este factor, figuran la disrupción de los mercados de capital y, en tercer lugar, la sobreregulación, un ítem que paradójicamente se mantiene en alza. A pesar de que también

¿Cuán preocupado está usted respecto de las siguientes amenazas a las perspectivas de crecimiento de su negocio?

Encuestados que respondieron preocupados y extremadamente preocupados



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

se está haciendo más fuerte el pedido de una mejor intervención, esto no contradice la sobrerregulación como amenaza, ya que la mayoría de los empresarios reclama que la intervención se produzca de un modo más eficiente para resolver los principales problemas y paliar la crisis.

Al analizar cuáles son los temas que preocupan a los líderes argentinos, si bien se nota claramente un interés por la recesión de las principales economías -en línea con los líderes globales (86%)-, la principal inquietud sigue siendo la sobrerregulación (88%), y alcanza también una alta consideración el temor por la inflación (84%), además de la marcada preocupación por las tendencias proteccionistas de los Gobiernos locales (76%), muy por encima de la media global, que solo alcanzó al 40% de los encuestados. También tiene un lugar preponderante la preocupación por la inadecuada infraestructura básica (54%), que obtiene el quinto lugar.

En cuanto a la intranquilidad por los costos energéticos, que el año pasado se encontraba entre las principales preocupaciones descendió ahora a un 40%, quedando en el noveno puesto de amenazas y al mismo nivel que el problema de la disponibilidad de talentos clave. De todos modos, esto no significa que la seguridad

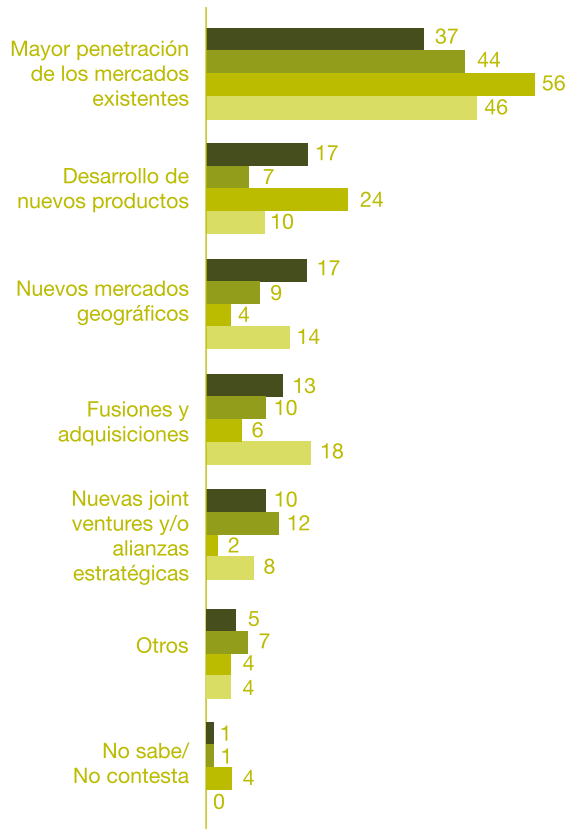
energética no sea un aspecto muy importante en la agenda de los CEOs. Esto se debe principalmente a que la crisis internacional ha cambiado el escenario económico y la agenda de los CEOs: muchas de las compañías que operan en el país están siendo cautelosas en el momento de hacer proyecciones, y eso afecta también las inversiones.

Respecto de los ejecutivos brasileños, es notable su baja preocupación en comparación con los líderes argentinos, en cuanto a la sobrerregulación (44%) -principalmente porque el Gobierno de ese país ha mantenido una política económica más abierta que la del resto de los países de la región-, la inflación (34%), la inadecuada infraestructura básica (36%) y las tendencias proteccionistas de los Gobiernos locales (18%).

¿Cómo piensan crecer las empresas argentinas?

No es extraño que, dado el pesimismo de los CEOs, las compañías del mundo piensen financiar su crecimiento a partir de una mayor penetración en mercados existentes (37%) y mediante el desarrollo de nuevos

¿Cuáles de estas oportunidades potenciales de crecimiento empresarial ve usted como la principal para su empresa en los próximos 12 meses?



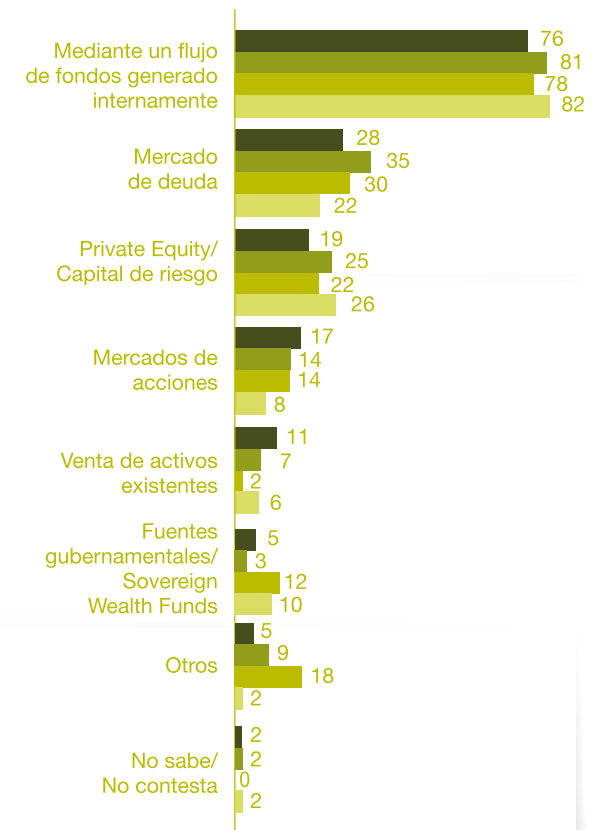
Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

productos (17%), una estrategia que se ubica exactamente al mismo nivel que el crecimiento por medio de la expansión geográfica. Estas perspectivas globales se mantienen en línea con las del año pasado, que en los mismos puntos habían alcanzado 30%, 20% y 19%, en cada caso.

En la Argentina, las estrategias empresariales presentan algunos cambios respecto de los resultados del año pasado. La mayor penetración en los mercados existentes es también la primera oportunidad de crecimiento en la que los CEOs locales están poniendo el foco (46%), una cifra que creció 17 puntos respecto de la última encuesta. En segundo lugar, se ubica la posibilidad de un crecimiento futuro a través de fusiones y adquisiciones (18%), número que se incrementó en 11 puntos respecto del año pasado. La tercera forma es la expansión geográfica (14%), que en este caso experimenta una caída de 11 puntos en comparación con los resultados de un año atrás. En cuanto al desarrollo de nuevos productos, una estrategia que el año pasado contaba con un 20% de aprobación este año cae a la mitad y obtiene solo un 10%.

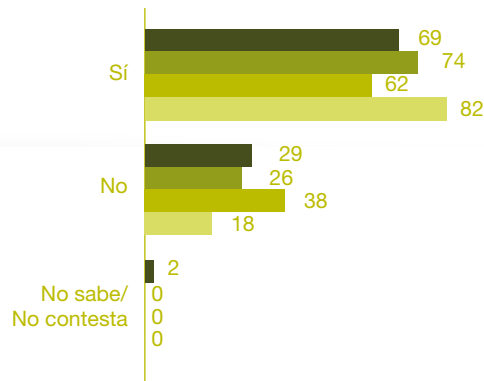
¿Cómo espera usted financiar este crecimiento?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

¿Espera usted que el financiamiento de los planes de crecimiento de su empresa sea afectado por las dificultades en el sistema bancario y financiero global?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

El caso del Brasil es, en líneas generales, similar al argentino. El año pasado un 22% de los CEOs de ese país consideraba como estrategia número uno la mejor penetración en mercados existentes, una cifra que esta vez alcanza un 56%, mostrando, incluso, más adeptos que la Argentina.

En línea con los resultados globales y regionales, los CEOs argentinos buscan financiar el crecimiento básicamente a través del flujo de fondos generados internamente, acudiendo en segundo lugar a los mercados de deuda, y en tercer término al mercado de capitales.

Los casos de la Argentina y del Brasil llaman la atención respecto de sus pares globales en cuanto al gran número de CEOs -10% y 12%, respectivamente- que respondieron que planean financiar su crecimiento a través de *Sovereign Wealth Funds*, un número que entre los líderes del mundo alcanza solo un 5%.

Por otro lado, el 69% de los líderes del mundo respondió afirmativamente que la financiación de sus planes de crecimiento puede ser afectada por las dificultades en la banca global y el sistema financiero, cifra que salta al 82% cuando se trata de los CEOs argentinos y desciende al 62% en el caso de los brasileños.

Redefiniendo el éxito: valores clave para el largo plazo

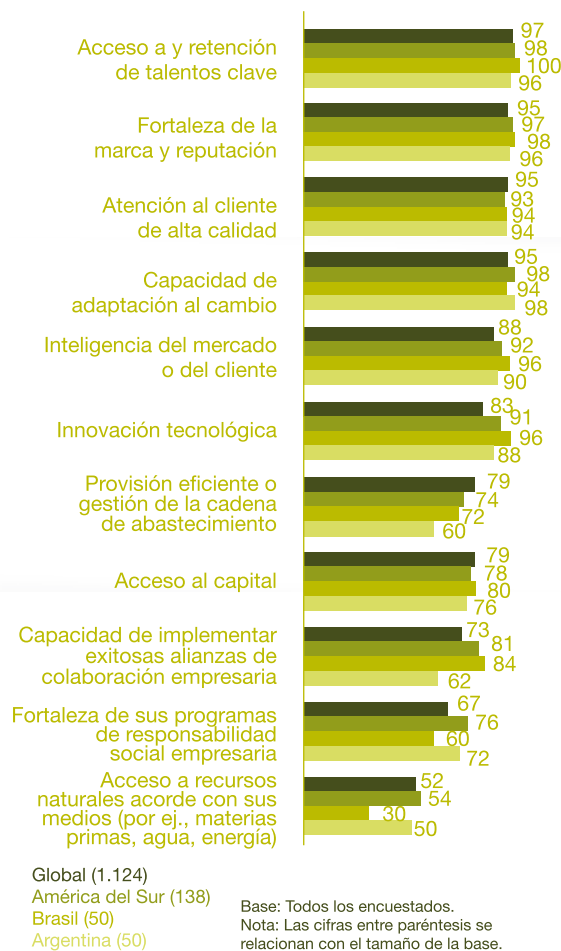
La situación de crisis actual requiere de un balance extremo a la hora de afrontar los

urgentes retos de corto plazo, pero sin olvidar los problemas globales que afectarán el éxito en el largo plazo. La mayoría de los CEOs concuerda en que se necesitan decisiones de largo plazo sustentadas en valores para poder atravesar la crisis.

En principio, los líderes globales muestran una mayor cautela respecto de sus perspectivas de crecimiento en nuevos mercados. Como mencionamos anteriormente, la cantidad de CEOs cuyos planes de crecimiento a 12 meses se centran en los mercados existentes creció en un año del 30% al 37%, mientras que el número de los que buscan explorar nuevos mercados, nuevos productos y nuevas alianzas estratégicas declinó entre un 2% y un 3%. Eso significa que las compañías buscarán en este período profundizar sus negocios actuales; apostar fuertemente por consolidar su modelo; e insertar los cambios necesarios para mantenerse actualizados a nivel global.

Pero si bien los líderes están claramente enfocados en la supervivencia a corto plazo, a la hora de evaluar sus principales fuentes de ventaja competitiva sobresalen aquellos factores que no se logran en trimestres, sino a lo largo de los años. Prevalecen en la elección de los CEOs valores como la agilidad, el servicio al

¿Qué importancia tienen las siguientes fuentes de ventaja competitiva en sostener su crecimiento en el largo plazo?



cliente, el talento y la reputación. Más del 90% de los líderes de negocios del mundo coincide en que estos son los elementos críticos a la hora de pensar en el crecimiento a largo plazo y que serán valores clave para redefinir el éxito de las compañías.

En el caso de la Argentina, también se nota una alta adhesión a estos factores como fuentes de ventaja competitiva. Los CEOs locales otorgan particular importancia a la capacidad para adaptarse al cambio: el 98% de ellos señaló que es la principal ventaja para el crecimiento y la diferenciación. Con similar nivel de importancia, figuran el acceso y la retención de talento, y la fortaleza de la marca y la reputación, con un 96% de adhesión.

En comparación, la preocupación por el acceso al capital figura retrasada entre los líderes de negocios argentinos. Esta situación se da porque algunos sectores y empresas argentinas han logrado generar cierta disponibilidad de caja durante los años de crecimiento del país que precedieron a esta crisis; en estos momentos están utilizando parte de esa liquidez para enfrentarla. Además, muchas empresas operan con bajo nivel de endeudamiento de mediano y largo plazo, debido a la escasez de financiamiento corporativo que caracteriza la etapa posterior a la crisis de 2001.

Sin embargo, esta situación de escasez de financiamiento podría profundizarse y algunas de las compañías deberán conseguir nuevas fuentes de financiamiento para poder hacer sostenible su negocio.

Es sobre los valores de la retención de talentos, adaptabilidad, reputación y calidad que los CEOs deberán construir el futuro de un nuevo modelo de *management*, un modelo que tenga una mirada diferente sobre la relación entre riesgos y beneficios.

Las amenazas en el camino

Los CEOs globales señalan que la incertidumbre prevalecerá como escenario futuro. El 46% de los líderes del mundo opina que los gobiernos se volverán más proteccionistas; el 59% cree que continuará habiendo una importante falta de talentos, tema que se analizará en profundidad en un capítulo aparte; el 72% sostiene que aumentará la presión sobre los recursos naturales existentes; el 76% piensa que la tensión política y religiosa en el mundo aumentará; y un 70%, que la brecha entre ricos y pobres se volverá mayor aún.

Todas estas amenazas son las principales preocupaciones con las que los CEOs deben

¿Cuál de los siguientes escenarios cree usted que es más probable que ocurra en el futuro, teniendo en cuenta que pueden no ser mutuamente excluyentes?



Base: Todos los encuestados.
 Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

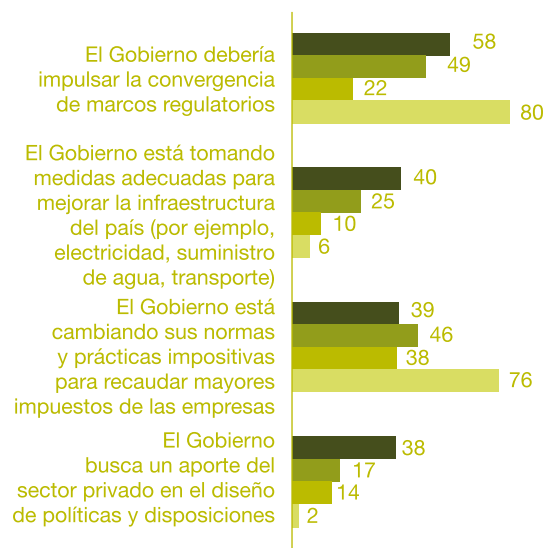
dirigir sus compañías, en un mundo multipolar. Es más, exactamente la mitad de los líderes cree que los esfuerzos de los Gobiernos y los negocios no serán suficientes para reducir el impacto de estos riesgos globales.

En el caso de los CEOs argentinos, la tendencia sigue la línea global, aunque se vuelve en algunos puntos un poco más pronunciada. Por ejemplo, los CEOs locales son los más preocupados por el hecho de que los Gobiernos se vuelvan más proteccionistas (74%), así como también es notablemente alto (68%) el número de ejecutivos que opina que se mantendrá la falta de talentos. En cuanto a cuestiones como la presión sobre los recursos naturales y la tensión religiosa, la inquietud es, en cambio, algo menor que la global.

También en el caso del Brasil la atención a estos escenarios se mantiene en consonancia con las preocupaciones de los CEOs globales, aunque en el caso del país vecino llama la atención la diferencia con la Argentina en cuanto al punto de vista sobre la posibilidad de que un nuevo grupo de países emergentes desafíe el poder económico, político y cultural del G-8. En este punto, un 54% de los encuestados argentinos estuvo de acuerdo con la afirmación, contra un abrumador 72% de los brasileños.

¿En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto del rol del Gobierno en el país en que usted opera?

Encuestados que respondieron estar de acuerdo o muy de acuerdo



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

En búsqueda de soluciones globales: la importancia de la colaboración

Una característica clave a tener en cuenta en este escenario es el importante grado de desarrollo de la globalización: la crisis internacional tiene tal magnitud que no existe forma de que sea enfrentada individualmente. Lo que hoy se demanda, entonces, es una mayor colaboración. Tanto las empresas como los Gobiernos están reconsiderando sus roles y responsabilidades.

Los CEOs están buscando políticas claras por parte de los Gobiernos y existe respaldo entre los líderes a la mayor participación gubernamental en la regulación del sector privado. El objetivo final es lograr una mayor coordinación internacional de los mercados globales. La crisis financiera mundial trajo como resultado que los CEOs clamen por un mayor liderazgo gubernamental, e incluso los líderes están reconsiderando esa vieja máxima que rezaba que una menor intervención del Gobierno será siempre más beneficiosa para los negocios.

El principal aspecto acerca de esta colaboración es que los CEOs creen que se necesita una

mejor regulación para otorgar soluciones ante la crisis pero, al mismo tiempo, consideran que los Gobiernos no están preparados para la acción coordinada global que requiere la solución de esta crisis. De hecho, la mayor parte de ellos no cree que los esfuerzos gubernamentales hayan sido efectivos en asegurar cuestiones como el acceso a los recursos naturales, la generación de una fuerza de trabajo capacitada o la formulación de políticas ambientales claras y consistentes.

En esta línea de pensamiento, el 58% de los CEOs globales estuvo de acuerdo con que los Gobiernos deberían dirigir con mayor firmeza la convergencia entre marcos regulatorios e impuestos globales. En la Argentina, esta afirmación alcanza un 80% de adhesión, sobre todo porque la mayoría de los empresarios reclama mayor predictibilidad en la aplicación de las normas impositivas: el 98% de los CEOs argentinos concuerda en que la claridad y la estabilidad de las normas impositivas son el tema más importante que influye sobre las decisiones de inversión en el país. Esta variable está relacionada más con cuestiones internas, ante los cambios recurrentes en la regulación, que con una mirada vinculada con la crisis internacional. En el Brasil, por ejemplo, esta preocupación no es tal, ya que solo el 22% toma esta convergencia como un tema clave.

En tanto, el 76% de los líderes de negocios

argentinos considera que el Gobierno está cambiando sus modelos y prácticas impositivas para recaudar más dinero de los negocios (tendencia que en el mundo va en sentido inverso) y solo el 6% de los CEOs considera que el Gobierno está tomando las medidas adecuadas para mejorar la infraestructura del país.

En el Brasil, solo el 10% opina que se están tomando las medidas adecuadas para mejorar la infraestructura. En el mundo, esa cifra alcanza el 40%, lo que muestra una mayor colaboración entre el sector privado y el público. En tanto, el 38% de los líderes brasileños cree que el Gobierno está cambiando su política impositiva para tratar de recaudar más de parte de los negocios, así como un 39% de los CEOs de todo el mundo.

La confianza en la capacidad del Gobierno para resolver los principales problemas globales a través de políticas ambientales, creación de mano de obra calificada y acceso de las compañías a los recursos naturales es, en los casos de la Argentina y del Brasil, incluso más baja que la media mundial.

De hecho, un 55% de los líderes globales continúan muy preocupados por la sobrerregulación, tema que sigue figurando en el *ranking* de las amenazas más importantes a sus perspectivas de crecimiento.

A pesar de estos datos particulares, la mayoría de los CEOs de cada país y de cada región está de acuerdo en que la colaboración es clave para la solución de la crisis actual. Los CEOs tienden, en general, a creer que la acción gubernamental es buena si ayuda a crear un positivo ambiente de negocios. Más allá de las críticas, los líderes parecen estar aceptando la necesidad de trabajar junto a los Gobiernos en los temas centrales, especialmente en cuestiones globales como la regulación y el cambio climático.





Valores para atravesar la incertidumbre

En la ruta hacia Copenhague

Del crecimiento sostenido al desarrollo sostenible

Panorama de las M&A's en la Argentina y en el mundo

M&A's, un mercado con incertidumbre

Nuevas generaciones

Valores y talentos para sortear la crisis

En la ruta hacia Copenhague

*Por Marcelo Iezzi y Natalia Redolfi,
Associate Partner y gerente de la práctica
de RSE y Desarrollo Sostenible de
PricewaterhouseCoopers*



En el camino hacia la 15^o Conferencia de las Partes (CP15), que tendrá lugar en Copenhague, Dinamarca, en diciembre de 2009, se sucederán una serie de sesiones en el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, con el objetivo de delinear el esquema del acuerdo sucesor al Protocolo de Kyoto. Estas reuniones serán cruciales para la definición de un nuevo mecanismo que permita una reducción global de gases de efecto invernadero (GEI).

Sobre los lineamientos del *Mapa de Ruta* planteado en la CP13, en diciembre de 2007 en Bali, se realizó un año después la CP14 en Poznan. Esta conferencia ha significado un importante hito en cuanto a negociaciones y acuerdos internacionales. Los aspectos más importantes que fueron discutidos allí, y que serán objeto de debate durante el camino hacia Copenhague, son los siguientes:

- El establecimiento de acuerdos con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y con el Banco Mundial para la instrumentación del Fondo de Adaptación, que se financia principalmente a través de los ingresos derivados de los proyectos del Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL).
- Implementación de programas nacionales de acción para la adaptación y la mitigación (NAMAs y NAPAs), financiados a través del Fondo de Adaptación para los países menos desarrollados. En la CP14 se consideraron particularmente las cuestiones relacionadas con el acceso al Fondo y la capacitación para la aplicación de los programas.
- El logro de consenso sobre los nuevos compromisos pos-Kyoto. Las principales cuestiones sometidas a deliberación serán las siguientes:
 - Escala de las reducciones de las emisiones que deben lograr los países del Anexo I, en su conjunto y en forma individual.
 - Duración del período o los períodos de compromiso.
 - Tratamiento del sector del uso de la tierra y silvicultura (UTS).
 - Emisiones de los GEI procedentes de los combustibles del transporte aéreo y marítimo internacional.
- Reducción de emisiones de GEI causadas por

la Deforestación y Degradación de Bosques (REDD), en función del plan de trabajo sobre las cuestiones metodológicas para el año 2009.

- La implementación de una serie de mejoras para el MDL, entre las que se incluyen aumentar su eficiencia y agilizar el mecanismo.

En la ruta hacia Copenhague, se ha creado el Copenhagen Climate Council, entidad de colaboración global formada por CEOs a nivel internacional y científicos de distintas especialidades. Los miembros del Consejo se unieron para generar conciencia global acerca de la importancia de la CP15, en Copenhague para brindar soporte y asistencia a los tomadores de decisiones cuando se acuerde el nuevo tratado que suceda al Protocolo de Kyoto.

El Consejo presentó una carta abierta al G-20 en la Cumbre de Londres, el último 2 de abril, que expresa su preocupación por llegar a un acuerdo internacional que efectivamente reduzca las emisiones de los GEI. El Consejo propone en esta carta dos recomendaciones iniciales:

- *La Cumbre de Londres debe acordar invertir en tecnologías de bajo nivel de emisiones y en infraestructura, y estas acciones deben estar integradas con el Gobierno de modo de crear trabajo.*

- *La Cumbre de Londres debe acordar establecer un nuevo y efectivo tratado climático global en diciembre, donde no solo es requerida sino que es imperativa la intervención, participación y liderazgo de los jefes de Estado del G-20.*

En este contexto, y según se desprende de nuestra encuesta, los CEOs tanto a nivel nacional como internacional coinciden en que las amenazas relacionadas con los eventos climáticos tendrán un impacto negativo sobre su negocio. Sin embargo, como también surge de la encuesta, la posición de los CEOs continúa siendo reactiva frente al cambio climático.

El mundo transita momentos de grandes decisiones en materia de cambio climático. Será en el año 2009, en el escenario de las Naciones Unidas, cuando se intente llegar a un acuerdo global que permita reducir las emisiones de los GEI y avanzar hacia la instalación de nuevos mecanismos de adaptación frente a los cambios venideros.

Del crecimiento sostenido al desarrollo sostenible

La globalización, las innovaciones tecnológicas y el advenimiento de la era de las comunicaciones trajeron consigo la convicción de que no existían barreras geográficas, técnicas o temporales para el desarrollo económico.

En los últimos años, los impactos de este paradigma de desarrollo sobre el medio ambiente y sobre las sociedades comenzaron a mostrar los límites de este modelo, lo que llamó la atención tanto de los actores públicos como del sector privado a nivel global, e inauguró el diálogo respecto de su sostenibilidad en el largo plazo. La explosión de la crisis financiera internacional no hizo otra cosa que evidenciar más aún las limitaciones de este modelo, profundizó la discusión respecto de sus perspectivas a futuro y generó las condiciones para la aprehensión de un nuevo modelo, que ya no se centra en el crecimiento sostenido sino en el desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible se define como un tipo de progreso que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propios requerimientos. Esta definición implica que el desarrollo económico debe ser respetuoso

del medio ambiente y estar acompañado por el bienestar social para ser sostenible en el largo plazo.

En términos generales, la adecuación de los modelos de negocios a este nuevo paradigma implica un esfuerzo de adaptación y apertura para el sector privado: al entorno, a los actores sociales, a los patrones culturales y al medio ambiente. En fin, a un sinnúmero de variables un tanto relegadas por el modelo anterior.

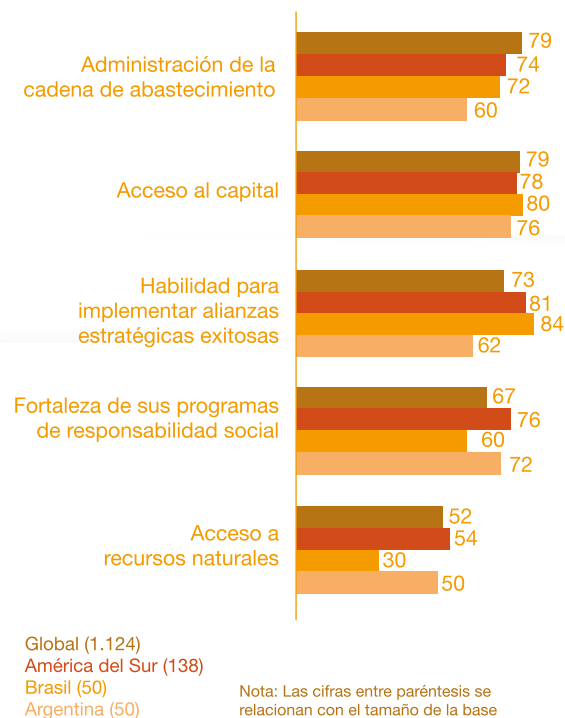
Dimensión social: la RSE como herramienta de gestión de riesgos

A nivel social, el enfoque de desarrollo sostenible implica un profundo cambio en el rol tradicional de la empresa. Se trata de un rol más participativo. Se habla de “empresa abierta” o, en analogía con la segunda generación en la historia de Internet, de una “empresa 2.0”, un tipo de organización consciente de la relevancia del *feedback* de su entorno y de la gestión estratégica de sus redes sociales, con el propósito de agregar valor a sus actividades.

Esta concepción de la empresa como un actor social, y la conciencia del entorno por parte de las empresas, no emerge exclusivamente por iniciativa del sector privado o público, sino que es impulsada por todo el entramado de redes sociales, internas y externas a la organización, que han demostrando tener el potencial de

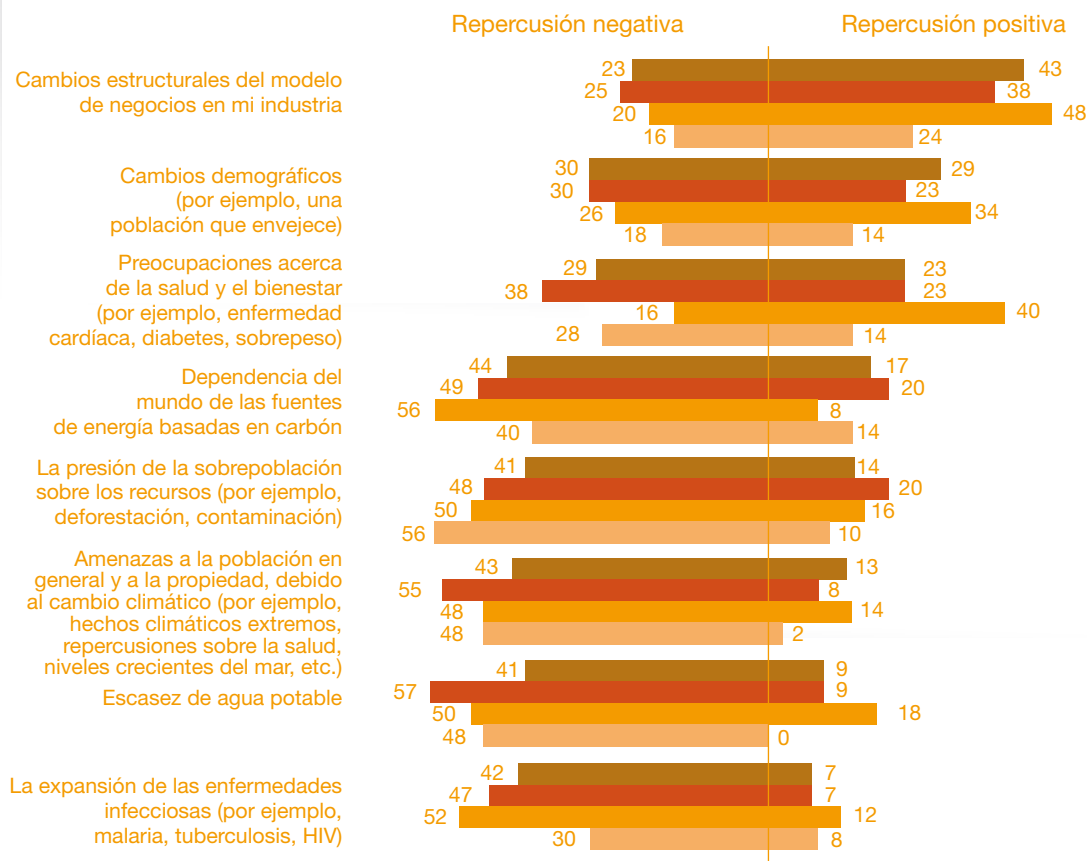
¿Cuán importante cree usted que son las siguientes fuentes de ventaja competitiva para mantener el crecimiento de su negocio en el largo plazo?

Encuestados que respondieron que son “importantes” y “muy importantes”



afectar -positiva o negativamente- los resultados de las empresas. Esta tendencia es reconocida, en cierta medida, por los CEOs argentinos. Entre aquellos cuya empresa experimentó una fusión o adquisición en los últimos años, se reconoce, en un 86%, que el principal desafío afrontado en este proceso consistió en los temas-conflictos

¿Qué repercusión, si la hubiere, tendrá cada uno de los siguientes aspectos sobre el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de su empresa?



Global (1.124)
 América del Sur (138)
 Brasil (50)
 Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
 Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base

culturales. La tendencia se presenta en la Argentina en una medida mucho mayor que a nivel regional y global, donde los CEOs identifican los aspectos culturales como el principal desafío en el 54% y el 48% de los casos, respectivamente.

En el marco de esta nueva conciencia de la empresa como actor social y de su apertura al entorno, las actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) aparecen como la herramienta de gestión por antonomasia. En términos generales, el propósito de la RSE es fortalecer o incrementar el capital social. Los CEOs argentinos reconocen la importancia de la RSE en este propósito: el 72% coincide en que el fortalecimiento de sus programas de responsabilidad social empresarial es una fuente “importante” o “crítica” para obtener una ventaja competitiva que permita sostener el crecimiento de la empresa en el largo plazo. Esta tendencia coincide, en cierta medida, con la perspectiva de los líderes a nivel regional y global.

Ahora bien, ¿de qué manera colabora la RSE con la integración de la empresa a su entorno? En primera instancia, la RSE implica el diálogo con los grupos de interés, definidos como aquellos que afectan o están afectados de alguna manera por la actividad de la organización. El análisis de las expectativas y del potencial de presión de estos grupos

sobre las decisiones de la empresa permite el desarrollo de iniciativas tendientes a integrar sus intereses en la actividad de la organización, ya sea para mitigar aquellos aspectos que pudieran impactarles negativamente o para potenciar los que representarían un impacto positivo.

Al relevar la percepción local acerca de cuáles son aquellos grupos de interés cuyo nivel de presión se ha incrementado en mayor medida en los últimos años, el 76% de los CEOs coincide en que son los empleados quienes han adquirido mayor influencia en las decisiones de la empresa en dicho período, mientras que a nivel global solo el 39% coincide con esta apreciación.

Es notable la percepción de los CEOs argentinos respecto de la escasa influencia de las ONG, comunidades locales, los pares de la cadena de aprovisionamiento y los proveedores de capital (organismos de crédito e inversores). Menos del 40% de los CEOs considera que se ha fortalecido la capacidad de estos grupos de influenciar sus decisiones.

Independientemente de que la mayor influencia percibida sea la de los empleados, tanto a nivel local como global, los CEOs colaboran, dialogan y se relacionan a través de su RSE con tres grupos de interés clave: empleados, clientes y consumidores, pares de la cadena de aprovisionamiento. En el caso de los empleados, el 84% de los CEOs de la Argentina y el 83%

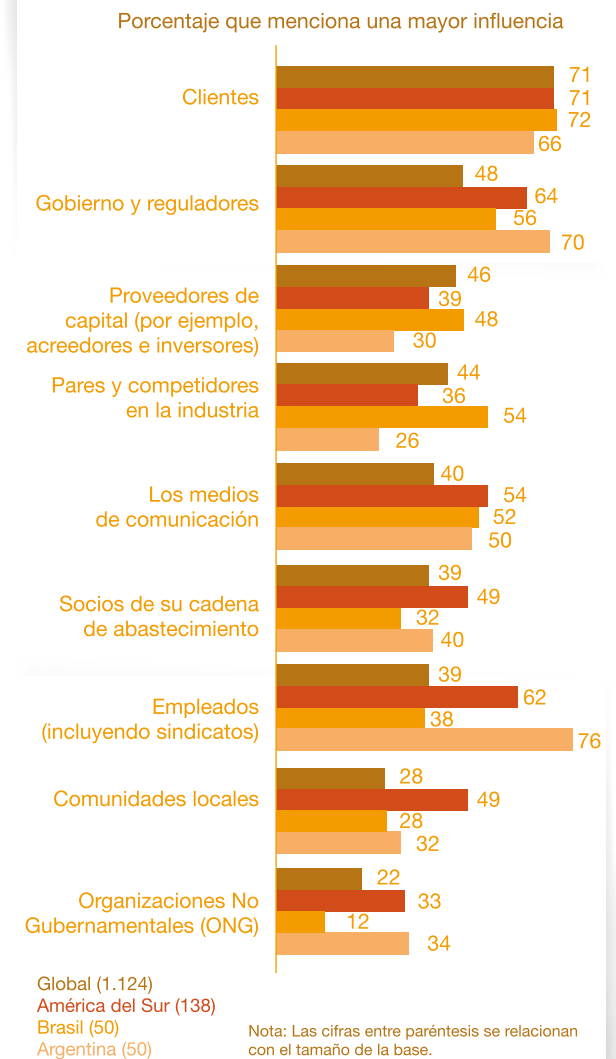
de los CEOs a nivel global indicaron que actualmente colabora con ellos. En cuanto a los clientes y consumidores, el 78% de los CEOs argentinos indicó que contribuye con ellos a través de su RSE, mientras que el 84% de los líderes globales lo hace. Por último, respecto de los pares de la cadena de aprovisionamiento, el 62% de los CEOs en la Argentina indicó que colabora con ellos, mientras que el 75% de los CEOs a nivel global lo afirmó.

Nuevamente, en ambos casos, la escasa colaboración con las ONG, las comunidades locales y los proveedores de capital, en el marco de una gestión más sostenible, es notable.

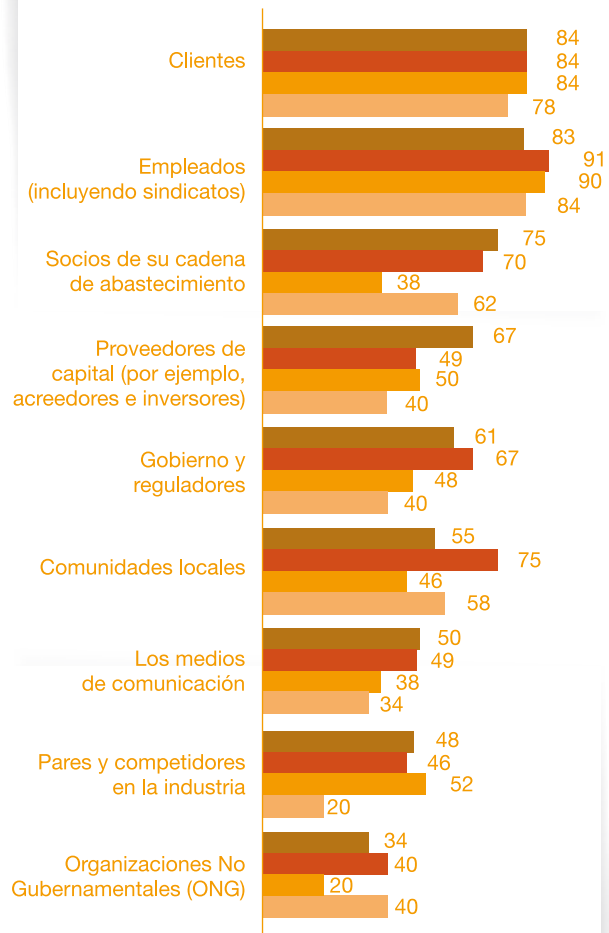
Estos resultados reflejan, tanto a nivel global como local, la prevalencia de un enfoque casi endógeno en esta apertura de la empresa a su entorno. Es decir, se observa que el foco de esta apertura se orienta, en mayor medida, a los públicos internos (empleados), semi-internos (proveedores) o a quienes se relacionan directamente con su razón social (clientes y consumidores), mientras que se resta atención a aquellos cuyos intereses están más alejados del negocio y del *core* de la organización.

En cierta medida, el análisis de las características de este enfoque de RSE

¿En qué medida ha cambiado en los últimos tres años la influencia de los grupos de interés que influyen en sus decisiones acerca del éxito de su empresa en el futuro?



¿Colabora usted actualmente o planea colaborar con los siguientes grupos de interés?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base

refuerza la idea de su incorporación desde una perspectiva de gestión de riesgos.

Dimensión ambiental: los desafíos del cambio climático

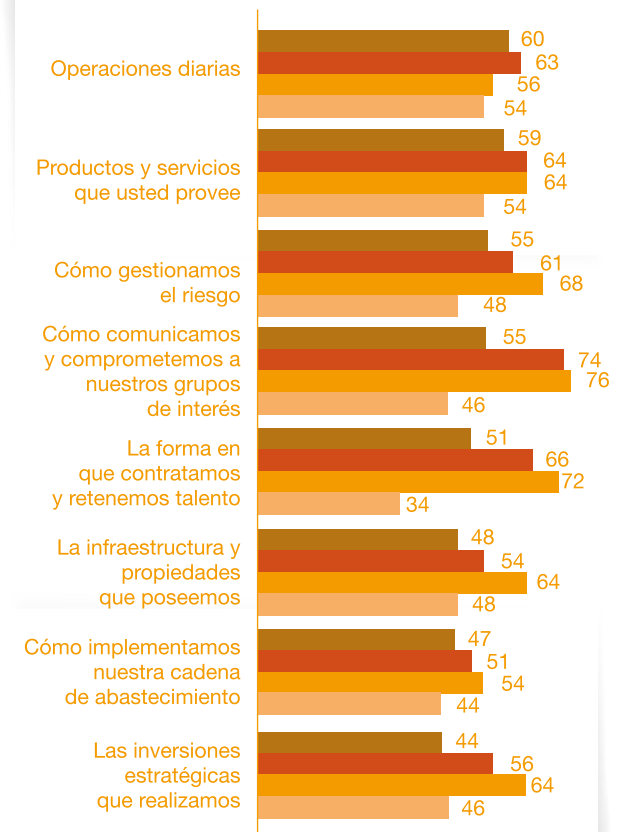
En materia de gestión ambiental, el cambio climático se percibe, en cierta medida, como uno de los grandes desafíos de los tiempos que corren.

En el caso de los CEOs argentinos, el 24% reconoce estar “extremadamente” o “de alguna manera” preocupado por la amenaza que el cambio climático puede representar para el crecimiento de su negocio. Esta tendencia coincide con las opiniones de los CEOs, tanto a nivel global como regional. Más aún, el 48% concuerda con que las amenazas a la población y a la propiedad, devenidas de fenómenos climáticos extremos o del incremento en el nivel del mar, tendrán un impacto negativo en el éxito de su negocio en el largo plazo.

En coincidencia con estas preocupaciones, un 34% considera que la información sobre el impacto del cambio climático en los negocios resulta “importante” o “crítica” para la toma de decisiones de largo plazo.

En cuanto a las acciones que impulsan las empresas puertas adentro para enfrentar las implicancias del cambio climático, el 54% de

¿Prevé usted efectuar cambios a las siguientes áreas de su empresa para responder a los desafíos planteados por el cambio climático?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base

los CEOs argentinos indicó que planea efectuar ajustes en las operaciones diarias de su negocio y en los productos y servicios que ofrece en los próximos 12 meses. Estas tendencias coinciden con las relevadas a nivel global en este aspecto. A nivel regional, por otro lado, el área en la que los CEOs anticipan la implementación de cambios para responder al cambio climático, en un 74%, es la forma en la que se comunican y relacionan con los grupos de interés de la organización (*stakeholders*).

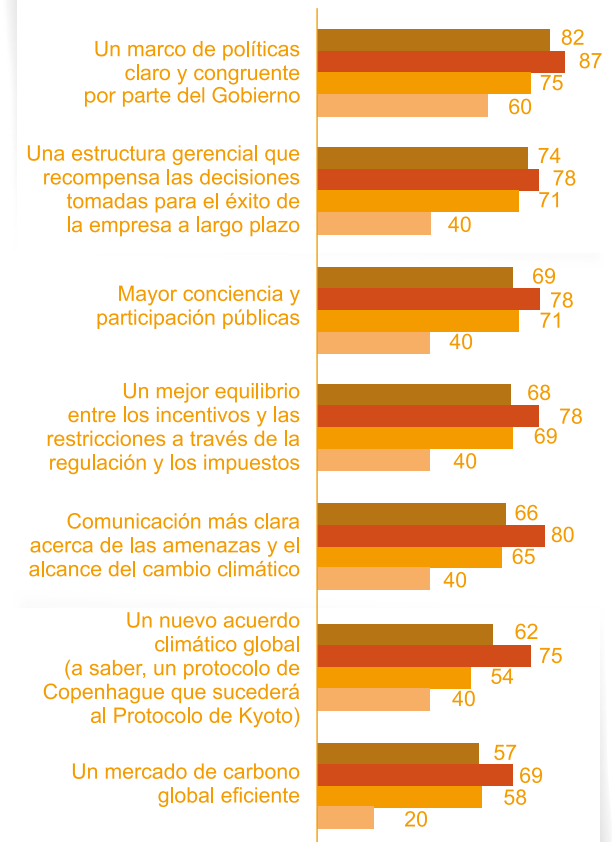
Entre aquellos CEOs locales que afirmaron estar realizando cambios para enfrentar los desafíos del cambio climático se destacó, a nivel externo, en un 82%, la importancia de contar con una clara y consistente política, por parte del Gobierno en relación con la adaptación al cambio climático. Esta percepción es compartida por los CEOs a nivel regional y global, lo que evidencia la importancia de la colaboración entre sectores para hacer frente a los retos globales.

En contraposición, la eficiencia de los mercados globales de carbono no se percibe a nivel local como una medida “importante” o “crítica” para adaptar los negocios a los desafíos que implica el cambio climático. Esta posición difiere de la de los CEOs a nivel regional y global, que sí otorgan importancia a esta variable en la adaptación al fenómeno.

En términos generales, podría decirse que la posición de los CEOs a nivel local respecto del cambio climático continúa siendo reactiva. Si bien se percibe un incipiente interés en contar con mayor y mejor información respecto del tema, y en la colaboración entre sectores, son pocas las empresas que anticipan cambios en sus operaciones para hacer frente a los desafíos de este fenómeno.

¿Cuán importantes son las siguientes medidas para ayudarlo a adaptar su empresa a las cuestiones planteadas por el cambio climático?

Encuestados que respondieron que son “importantes” y “muy importantes”



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base



Panorama de los M&A's en la Argentina y en el mundo

Por Ignacio Aquino y Santiago Balart, socio y director de la práctica de Corporate Finance de PricewaterhouseCoopers.



El volumen de transacciones a nivel global ha caído casi un 30% en 2008. Llegó a US\$ 3,3 trillones y terminó con cinco años de crecimiento continuo. De acuerdo con Dealogic, firma de investigación con base en New York, en el mundo hubo 37.445 transacciones.

Como consecuencia de la falta de financiamiento y de la crisis financiera mundial, las compañías han visto disminuida su habilidad de efectuar transacciones, debido a que no cuentan con las dos fuentes de financiamiento (deuda financiera y colocación de acciones) a las que pueden recurrir para llevar adelante un proceso de compra de empresas.

El signo que quizá describa cuán convulsionado estuvo el mercado de las fusiones y adquisiciones (M&A's) en 2008 fue que durante ese año se canceló un récord de más de 1.100 transacciones con valores ya preacordados. Estas transacciones se han caído ya que, en períodos de crisis, los compradores generalmente quieren

renegociar los términos y los vendedores no lo aceptan. Entre las transacciones más importantes que se cancelaron durante el año 2008 figuran la oferta de US\$ 66.000 millones de la compañía minera BHP Billiton para comprar su rival Rio Tinto y el ofrecimiento de Microsoft de US\$ 47.500 millones por Yahoo!

Solo en los Estados Unidos, el volumen de transacciones se hundió 38% en 2008, mientras que en el último trimestre del año la reducción fue de 55%, comparado con el mismo período de 2007. Los únicos países que mostraron incrementos en el volumen de transacciones fueron China (25%) y el Brasil (93%).

El mercado de transacciones en la Argentina siguió la misma tendencia observada a nivel global y, durante 2008, el volumen de transacciones disminuyó un 48% con respecto al año anterior, para llegar a los US\$ 7.032 millones.

Considerando solo el último trimestre del año, la caída en el monto de transacciones fue aún mayor, ya que llegó al 58% respecto de los valores del mismo trimestre de 2007.

Cerca de la mitad del total de transacciones reportadas en la Argentina en 2008 correspondió a los sectores de petróleo y gas, agropecuario, *Real Estate*, informática e internet y entretenimiento. Considerando el país de origen de los compradores, observamos que el 61% de estos fueron argentinos; el 23%, de los Estados Unidos; y solamente el 7% corresponde al Brasil durante 2008, lo que revierte la tendencia observada años atrás.

Muchos analistas consideran como poco probable que, en lo que queda de 2009, ocurra una reactivación en el mercado de M&A, tanto en el mundo como en la Argentina, y que, si la desaceleración se mantiene, será difícil predecir lo que puede ocurrir en el futuro cercano.

Sin embargo, si se aprovecha la disminución del precio de las acciones, podrían ocurrir muchos M&A's estratégicos, de compañías en *distress* e, inclusive, los denominados "*hostile takeovers*". Un ejemplo de lo que mencionamos podría ser la consolidación que se espera que ocurra en la industria financiera en los Estados Unidos y Europa, ya sea por la intervención del Gobierno o por razones de negocio.

Las compañías que podrían ser compradoras en 2009 son aquellas que cuenten con el suficiente

nivel de liquidez y estabilidad en el precio de sus acciones para poder autofinanciar la compra (como hemos mencionado, el mercado de deuda fue muy castigado y no es una opción, en el corto plazo, para financiarse) y poder, de esta forma, llenar los huecos estratégicos o aprovecharse de la disminución del valor de las compañías.

Si bien la palabra "crisis" en general tiene una connotación negativa, muchos la ven como una oportunidad para hacer nuevos y buenos negocios. No nos olvidemos de que, como siempre se dice, "no se puede hacer dinero comprando empresas en la cresta de la ola" y que, cuando se habla de comprar estratégicamente, "una recesión es un momento terrible para desperdiciar".



Fusiones y adquisiciones, un mercado con incertidumbre

La crisis financiera internacional está teniendo un efecto no deseado, aunque esperable, en el mercado de M&A's. El 20% del total de encuestados confirma haber completado una fusión o adquisición en el último año. Si comparamos con la encuesta del año pasado, este porcentaje fue del 24 por ciento.

Además, en comparación con los resultados del año anterior, la proporción de los líderes encuestados que concretaron una operación de este tipo en 2008 no supera el 30% en ninguna región del mundo.

El 14% de los CEOs argentinos manifestó haber participado en una operación de M&A en el último año. Este porcentaje se encuentra por debajo de la respuesta del año anterior (21%), lo cual muestra que la actividad de M&A en la Argentina siguió, de alguna forma, la tendencia global.

También se observa cierta correlación entre las respuestas de la encuesta de 2008 y las de 2009, con respecto a los planes de participar

en una operación de este tipo en los próximos 12 meses. Así, el 18% de los encuestados argentinos en 2008 respondió afirmativamente y solo un 10% lo hizo en 2009. Este dato concuerda con la respuesta del 46% de los entrevistados, que consideró que una mejor penetración en los mercados existentes representa una importante vía de crecimiento para su negocio, y como mencionamos anteriormente solo el 18% consideró a los M&A's como principal oportunidad para crecer.

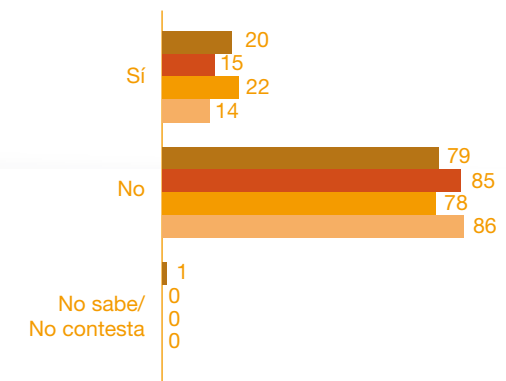
El efecto del vecino más cercano

Al analizar la respuesta a nivel global de aquellos CEOs que participaron de una operación de M&A en el último año, los mercados de Europa Occidental y Asia son los destinos más populares: 41% de los líderes de negocios tiene sus ojos puestos en el primero, y el 29% en el segundo, mientras que un 28% planea hacerlo en América del Norte.

Al profundizar y considerar las respuestas por país y por región, en línea con la encuesta de 2007 y 2008, se observa en todos los casos una marcada preferencia por los mercados dentro de la propia región, lo que llamamos “efecto del vecino más cercano”.

El caso de América del Sur es el más representativo en este sentido, con un 94% de

¿Ha usted finalizado una fusión o adquisición internacional en los últimos 12 meses?

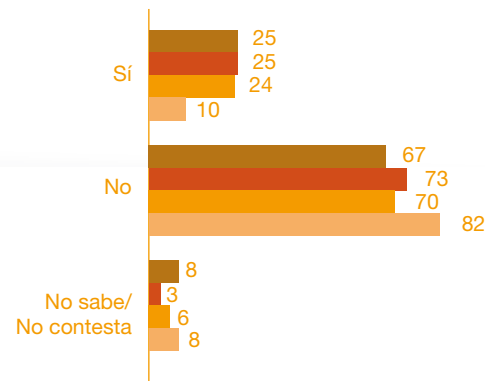


Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base

los encuestados que planean invertir en la misma región en la que operan sus negocios. Este porcentaje, aunque sigue siendo alto, se modera al analizar Europa Occidental (61%), Asia (67%) y América del Norte (67%). En el caso de Asia, que es uno de los más representativos en este sentido, esto puede atribuirse en gran parte al buen desempeño de las economías de la región en los últimos años.

¿Tiene pensado realizar una fusión o adquisición internacional en los próximos 12 meses?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Base: Todos los encuestados.
Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base

Los líderes de negocios argentinos, al igual que sus pares brasileños y regionales, revelan una marcada preferencia por los mercados latinoamericanos. El 100% de los argentinos, el 83% de los brasileños y, como mencionamos anteriormente, el 94% de los sudamericanos planea invertir en América del Sur.

El caso del Brasil es llamativo si observamos que en la encuesta del año anterior el “efecto del vecino más cercano” no aplicaba, y estaban los destinos de las inversiones brasileñas diversificadas entre América del Norte, América del Sur, Asia y Europa. Las razones por las que este año los brasileños proyectan focalizar sus inversiones en su propia región podrían estar relacionadas con la crisis internacional y la volatilidad aparejada de los mercados mundiales.

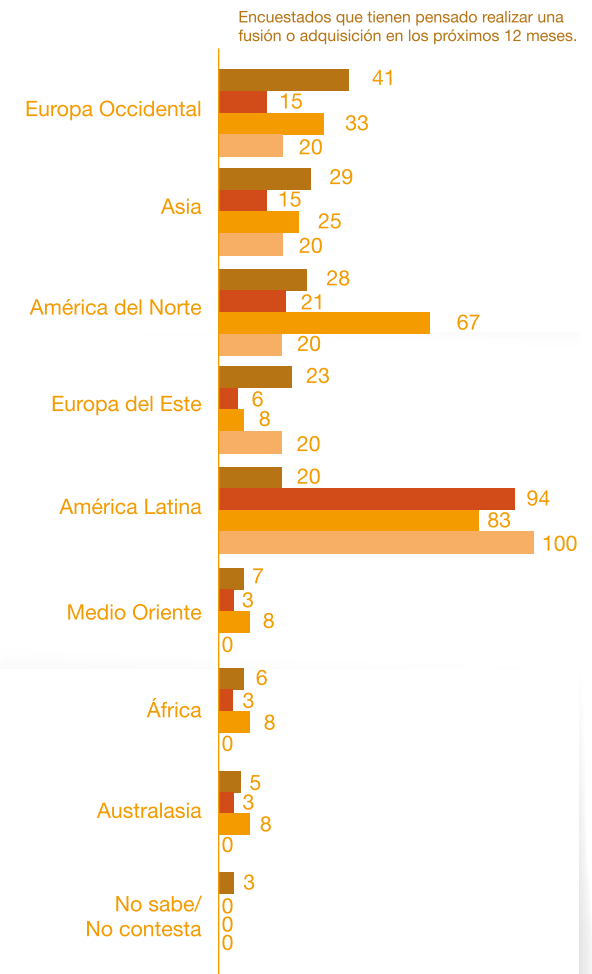
Desafíos de las fusiones y adquisiciones

Los CEOs que manifestaron haber completado una operación de M&A en el último año sostuvieron que los principales obstáculos para un desarrollo exitoso fueron las cuestiones culturales y financieras, en un 54%, seguidas por la existencia de costos inesperados, en un 45 por ciento.

A nivel regional, los altos ejecutivos demostraron una alineación general con las respuestas globales, aunque manifestaron mayor preocupación por los costos inesperados que por las cuestiones culturales.

Las respuestas de los ejecutivos argentinos, en línea con sus pares globales, evidencian una clara preocupación por las cuestiones culturales (86%); aunque se observa una inquietud mayor por la gestión deficiente de los recursos

¿Dónde planea hacer esta fusión o adquisición?



Global (1.124)
América del Sur (138)
Brasil (50)
Argentina (50)

Nota: Las cifras entre paréntesis se relacionan con el tamaño de la base.

humanos (57%) que por la existencia de costos inesperados (43 por ciento).

M&A vs. joint ventures

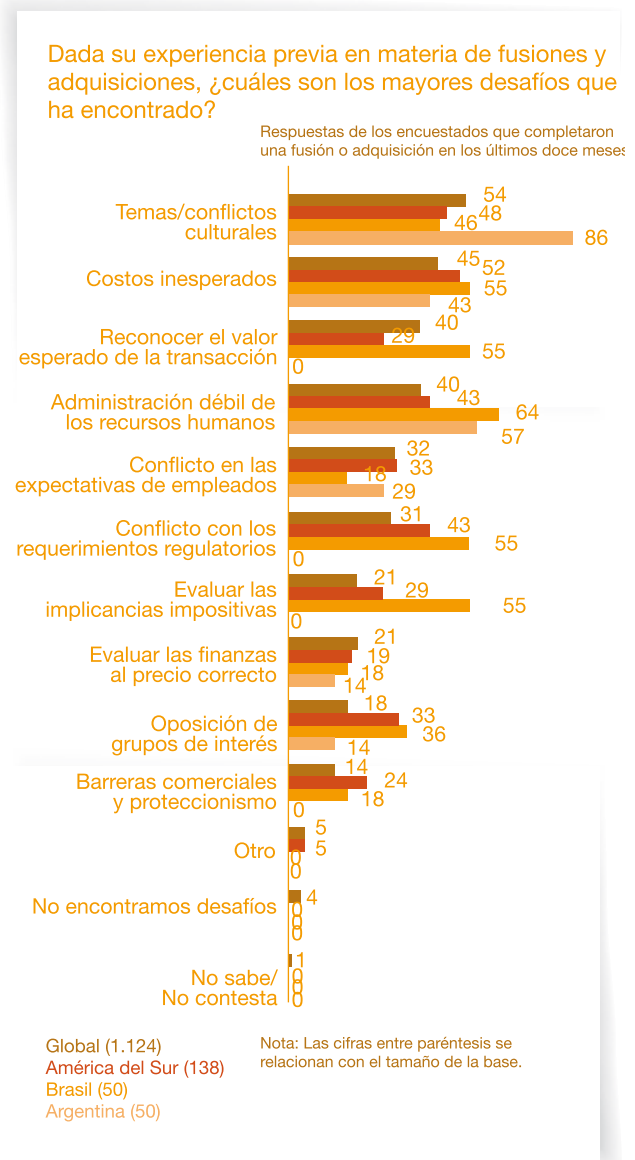
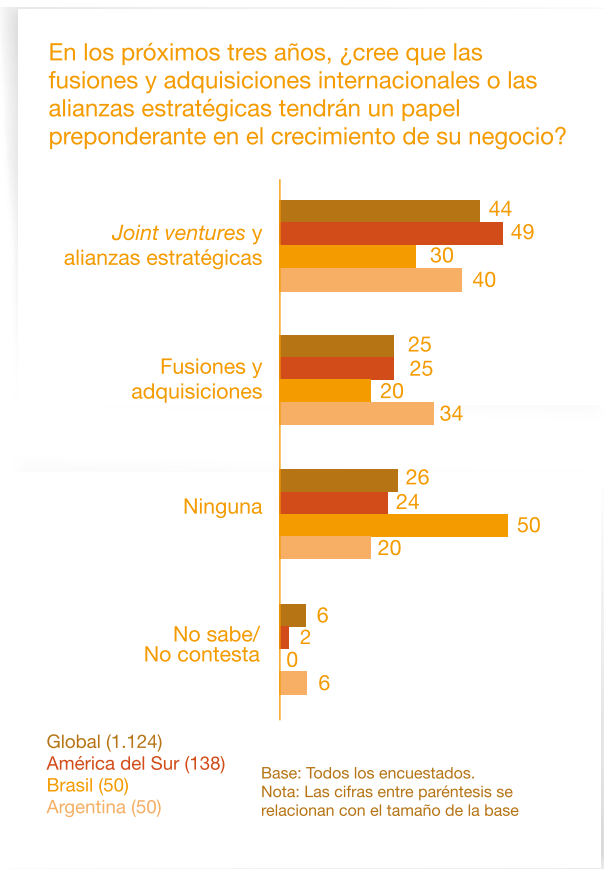
Se observa un incremento a nivel global en el interés de los CEOs por los *joint ventures* (alianzas estratégicas) como fuente de crecimiento. Mientras que un 44% se mostró a favor de este tipo de estrategia, solo un 25% se inclinó a favor del M&A. En este punto, cabe aclarar que se consultó a los CEOs acerca de sus proyectos para los próximos tres años.

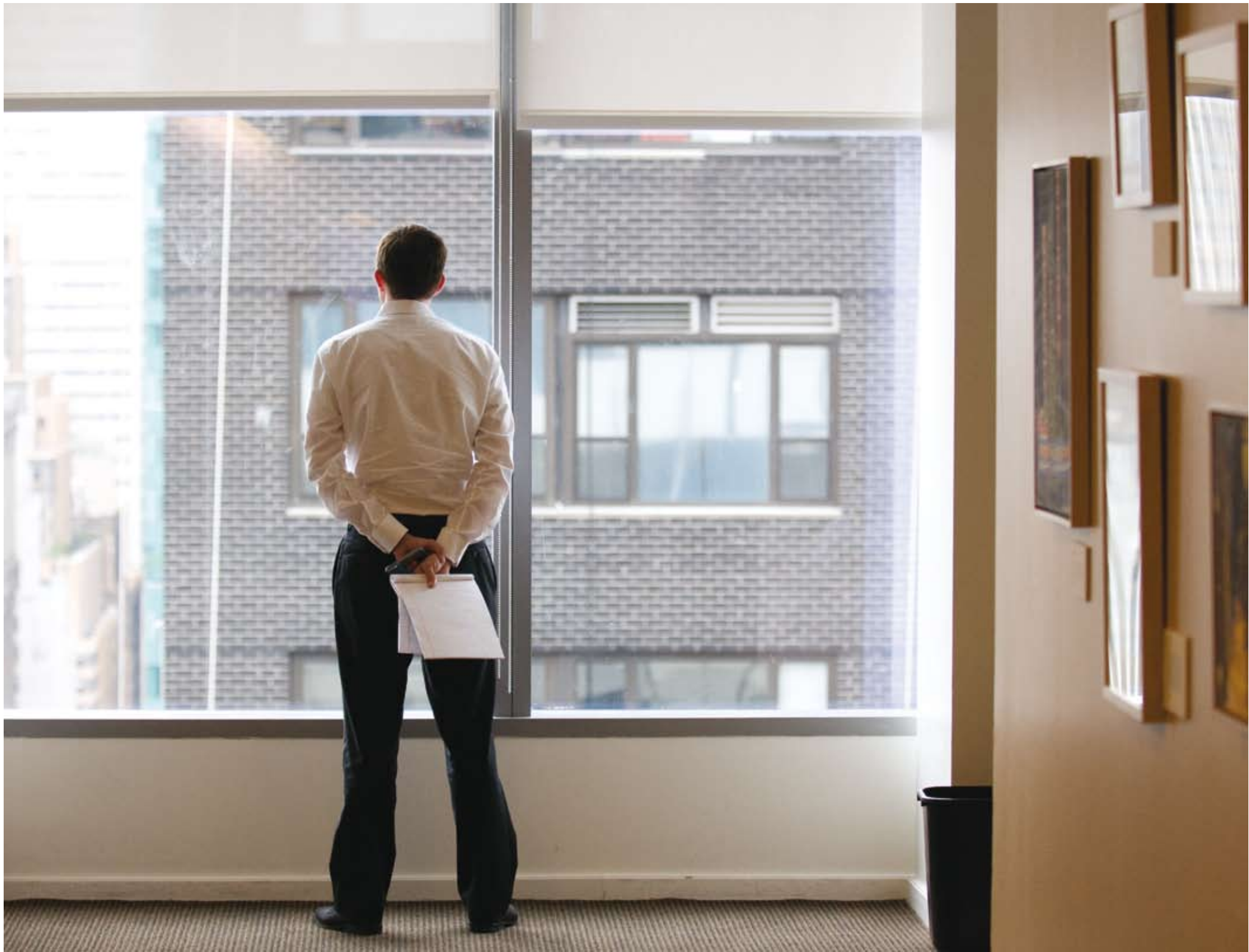
Respecto de la encuesta anterior, se observa a nivel global un incremento en la importancia de fuentes alternativas de financiamiento. De hecho, la mitad de los CEOs del Brasil manifestó que ninguna de las fuentes propuestas por la encuesta jugará un rol importante en el crecimiento del negocio.

Los argentinos siguen de cerca la tendencia global, con un mayor interés por las alianzas estratégicas (40%) que por el M&A (34%). A diferencia de la encuesta anterior, que mostró un contraste con la tendencia global, se observa en los argentinos una disminución en la preferencia por fuentes alternativas de crecimiento.

En el contexto actual, los *joint ventures* o alianzas estratégicas se presentan como

la alternativa más popular. Se espera una disminución en las operaciones de M&A, en correspondencia con lo reflejado por la encuesta.





Nuevas generaciones

Por Florencia Tiscornia, Enrique Babis y Evelyn Kudlak, líderes de la práctica de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers



Si bien las generaciones de mayor edad podrán trabajar más años, el rol que tienen los jóvenes millennials en el futuro es crucial para el desarrollo de la economía. Se cree que para el año 2020 el acceso a talentos será uno de los factores más críticos para el éxito de los negocios. Las compañías deberán adoptar medidas extremas en la búsqueda de talento y, una vez que lo tengan, tendrán que desarrollar medios para retenerlos dentro de la organización. Sin este talento, estarán incapacitadas para competir.

Uno de los principales desafíos y preocupaciones de los CEOs proviene, en general, de la dificultad para reclutar e integrar a los empleados más jóvenes (millennials) a sus organizaciones. Dada esta dificultad, es imperioso que los líderes de negocios cuenten con la información que les permita poder comprender mejor a este grupo de interés. PwC desarrolló una encuesta referida al tema, denominada “Managing Tomorrow’s People: Millennials at Work”.

La investigación confirmó que, para la generación del milenio, la capacitación y el desarrollo es el beneficio más valorado en los primeros cinco años de su carrera: un tercio de los encuestados eligió este factor como su primera opción en materia de beneficios, además del sueldo. Casi todos los encuestados manifestaron que trabajar con buenos tutores y mentores es importante para el desarrollo personal.

La encuesta también reveló que solo el 7% de los millennials estaría interesado en tener tiempo libre para desarrollar tareas de caridad

o servicio social, y tener horarios flexibles en el futuro no es una de sus prioridades. Mientras tanto, las organizaciones están ofreciendo trabajo flexible y brindándoles a los empleados la oportunidad de tomarse tiempo libre para realizar tareas comunitarias. Esto demuestra la falta de sincronización entre lo que requiere esta generación y lo que se le está ofreciendo.

Surge entonces que los millennials no esperan obtener de sus empleadores gran flexibilidad laboral (en términos de trabajo a distancia y horarios flexibles, entre otras cosas) y que están valorando más otro tipo de prácticas, tales como la utilización de un *coach* de carrera, por encima inclusive del otorgamiento de *bonus*.

Esta visión podrá modificarse a medida que evolucionen las prioridades personales de los millennials. Sin embargo, a los efectos de la selección de las prácticas más adecuadas, es importante conocer el perfil de los empleados, sus valoraciones, e implementar prácticas acordes con estas.

Como conclusión, se considera que es muy importante poder segmentar la fuerza de trabajo, de manera de comprender cuáles son las necesidades y las expectativas que fomentan el desempeño y lealtad de un colaborador. Las organizaciones deberían realizar estudios de mercado de sus colaboradores, de la misma manera que lo hacen con sus clientes, con el objetivo de asegurarse ofrecer beneficios que sean realmente valorados.

Quizá los CEOs y líderes de negocio deban reconsiderar si sus estrategias son válidas para todas las generaciones de trabajadores. En la búsqueda de la mejora de las capacidades organizacionales para atraer e integrar a los trabajadores más jóvenes, se debería poner mayor énfasis en identificar lo que los “millennials” verdaderamente valoran como, por ejemplo, las oportunidades de desarrollo y el hecho de trabajar con mentores o tutores.

Valores y talentos para sortear la crisis

Los temas relacionados con las personas y en particular con la gestión del capital humano han estado en los últimos años dentro de las prioridades de la agenda de los CEOs. Ediciones anteriores de esta encuesta destacaron los desafíos para encontrar y retener a talentos como la principal preocupación de los líderes de las organizaciones.

Esta duodécima edición de la encuesta intenta explorar la forma en que los temas relacionados con las personas son tratados a la luz del contexto de negocios actual. Como aspecto relevante, surge que la mayoría de los CEOs se debe enfrentar a decisiones de corto plazo asociadas con la reducción de sus costos, mientras que reconocen que el talento es el componente más crítico para asegurar la supervivencia y el crecimiento de sus organizaciones en el largo plazo. Para muchos CEOs, sus estrategias de recursos humanos de largo plazo están siendo puestas en la mira.

La falta de disponibilidad de talento clave como una amenaza para el crecimiento del negocio pierde peso en las agendas de los CEOs y desciende al puesto número siete respecto de su posición como número uno en el año 2008.

Solo el 40% de los ejecutivos argentinos encuestados se manifiesta bastante preocupado por la dificultad en el acceso a los talentos clave como una amenaza para el crecimiento de su negocio.

En la coyuntura actual, los CEOs deben enfrentar las amenazas derivadas de la crisis financiera de las mayores economías. La mirada en la supervivencia del corto plazo puede explicar la baja preocupación que representa la disponibilidad de personas con las habilidades adecuadas.

Sin embargo, el acceso y la retención del personal clave se mantiene como una de las principales fuentes de ventaja competitiva para sostener el crecimiento en el largo plazo, lo que evidencia que el hallazgo anterior está fuertemente influenciado por la coyuntura de corto plazo.

El 96% de los CEOs argentinos encuestados considera al acceso y la retención de personal clave como una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva para mantener el crecimiento a largo plazo, después de la habilidad para adaptarse al cambio, considerada como la principal fuente (98%) y compartiendo el segundo puesto con “la fortaleza de la marca y reputación” (96%).

Es importante destacar que esta valoración de los CEOs argentinos se mantiene constante respecto del año anterior, cuando el acceso y la retención de personal clave fue considerada como la primera ventaja competitiva, inclusive por encima de la agilidad o habilidad para cambiar.

La visión de los líderes argentinos está en línea con la opinión que tienen los CEOs de otros países y regiones, para quienes esta dimensión es la principal ventaja competitiva, que alcanza niveles de máxima valoración en países cercanos a la Argentina, como del Brasil, que muestra un 100% de adhesión.

El marco de incertidumbre que enfrentan los CEOs a nivel mundial les presenta el dilema de pensar en soluciones inmediatas para responder a la crisis financiera, pero sin descuidar al mismo tiempo el largo plazo. Fracasos en materia de gestión de recursos humanos podría significar para las compañías no contar con los suficientes y adecuados colaboradores, perder ventaja competitiva y no estar preparadas para cuando la economía se recupere. Teniendo esto en cuenta, las empresas deberían ser cautelosas en la toma de acciones de corto plazo, las cuales podrían poner en peligro la habilidad para competir en el futuro.

La habilidad para adaptarse a los cambios se

presenta como la fuente de ventaja competitiva más importante entre los CEOs locales.

El 98% de los CEOs argentinos considera a la capacidad de adaptarse a los cambios internos y externos como la principal fuente de ventaja competitiva de una organización. Esta valoración es equivalente a la asignada por los CEOs de América del Sur, quienes la califican como la más importante junto con el acceso y la retención de personal clave (98 por ciento).

Estos resultados coinciden con los relevados en el año 2008, cuando esta fuente de ventaja competitiva también fue considerada como una de las competencias clave requeridas en las organizaciones para lograr el crecimiento en el largo plazo.

Al referirnos a los cambios externos e internos, es importante destacar que se incluye una variada tipología. El desafío no debería asociarse a “saber adaptarse” a esos cambios, sino a anticiparse a ellos o inclusive a crearlos proactivamente.

Lograr el éxito sustentable requiere sacar provecho del cambio, y para ello es clave desarrollar en las organizaciones una nueva competencia: agilidad, lo que significa tener

¿Qué tan importante son las siguientes fuentes de ventaja competitiva para sostener el crecimiento en el largo plazo?

	Argentina	Brasil	América del Sur	Global
Acceso a y retención de personal clave	96	100	98	97
Fortaleza de su marca y reputación	96	98	97	95
Alta calidad en el servicio al cliente	94	94	93	95
Habilidad para adaptarse al cambio	98	94	98	95
Inteligencia de clientes y mercado	90	96	92	88
Innovación tecnológica	88	96	91	83
Abastecimiento adecuado o <i>supply chain management</i>	60	72	74	79
Acceso al capital	76	80	78	79
Habilidad para implementar asociaciones colaborativas exitosas de negocio	62	84	81	73
Fortaleza de sus programas corporativos de responsabilidad social	72	60	76	67
Acceso a recursos naturales (materiales brutos, agua, energía)	50	30	54	52

Considerando el talento como fuente de ventaja competitiva, ¿cuáles son los desafíos clave que usted tiene?

	Argentina	Brasil	América del Sur	Global
Número limitado de candidatos con las habilidades correctas	68	68	68	69
Desafíos en reclutar e integrar a colaboradores más jóvenes	42	62	66	61
Proporcionar planes de carrera atractivos en la industria	44	62	76	58
Competidores que reclutan algunos de nuestros mejores colaboradores	18	52	54	52
Empleados clave que realizan cambios de carrera por razones personales	18	48	43	50
Rechazar matricularse en universidades en áreas de ciencia y tecnología	32	32	46	37
Comprender y prever la disponibilidad de talento en los países emergentes y en desarrollo	24	46	60	35
Jubilación de empleados	12	10	30	35
Pobre retención de talentos femeninos	14	22	45	28
Otros	2	10	1	4
No sabe / No contesta	2	12	1	1

el *mix* adecuado entre estandarización y flexibilidad. Existe una importante relación entre esta fuente de ventaja competitiva y el acceso al talento clave, ambas asignadas como las principales entre un conjunto de aproximadamente once fuentes posibles.

Este hecho se debe a que la gente determina la agilidad y competitividad de la organización:

- Por un lado, lograr un cambio efectivo implica actuar a favor y no en contra de él. Esto significa principalmente involucrar a la gente, tener una visión compartida, motivar, comunicar honestamente y desarrollar líderes del cambio.
- Por otro lado, en el logro de los resultados esperados de los procesos de cambios, las barreras relacionadas con la gestión de personas resultan las más críticas: falta de colaboración, carencia de destrezas y experiencia, ausencia de compromiso o motivación.

La oferta limitada de candidatos con las habilidades correctas es considerada como el mayor desafío al que se enfrentan las organizaciones.

El 68% de los CEOs argentinos considera el “número limitado de candidatos con las habilidades correctas” como el desafío más importante al que se enfrentan en materia de gestión de recursos humanos, muy alejado en importancia del segundo desafío, relacionado con proporcionar planes de carrera atractivos en la industria (44%).

Esta visión sobre la importancia de la limitación en el número de talentos es compartida por sus pares en el Brasil (68%) y el resto del mundo (68%), con la particularidad de que en América del Sur este desafío cae segundo (68%), después de “proporcionar planes de carrera atractivos en la industria” (76%).

En este sentido, es importante destacar que cuando nos referimos a las “habilidades adecuadas”, corresponde tanto a conocimientos técnicos como a habilidades de gestión. Por un lado, en los últimos años se fueron profundizando las brechas entre la formación técnica requerida por las empresas y la disponible en el mercado, ya sea por el número de egresados de ciertas carreras universitarias, terciarias e inclusive de escuelas técnicas, como por la calidad o profundidad de contenidos. Por otro, la formación de gestión ha quedado casi exclusivamente en manos de las propias

empresas, siendo esta a su vez una asignatura pendiente en muchos programas de capacitación corporativos.

Es insuficiente la integración al mercado laboral de los trabajadores de mayor edad, mujeres e inmigrantes, como forma de reducir las presiones en el mercado de talentos.

El 68% de los CEOs argentinos considera como un escenario altamente probable la continua falta de personal calificado debido a la inadecuada integración de los trabajadores de edad más avanzada, mujeres e inmigrantes a la fuerza de trabajo. La alta valoración de probabilidad de este escenario en la Argentina es mayor que la asignada por los CEOs de América del Sur, inclusive del Brasil, y que el promedio general (59%).

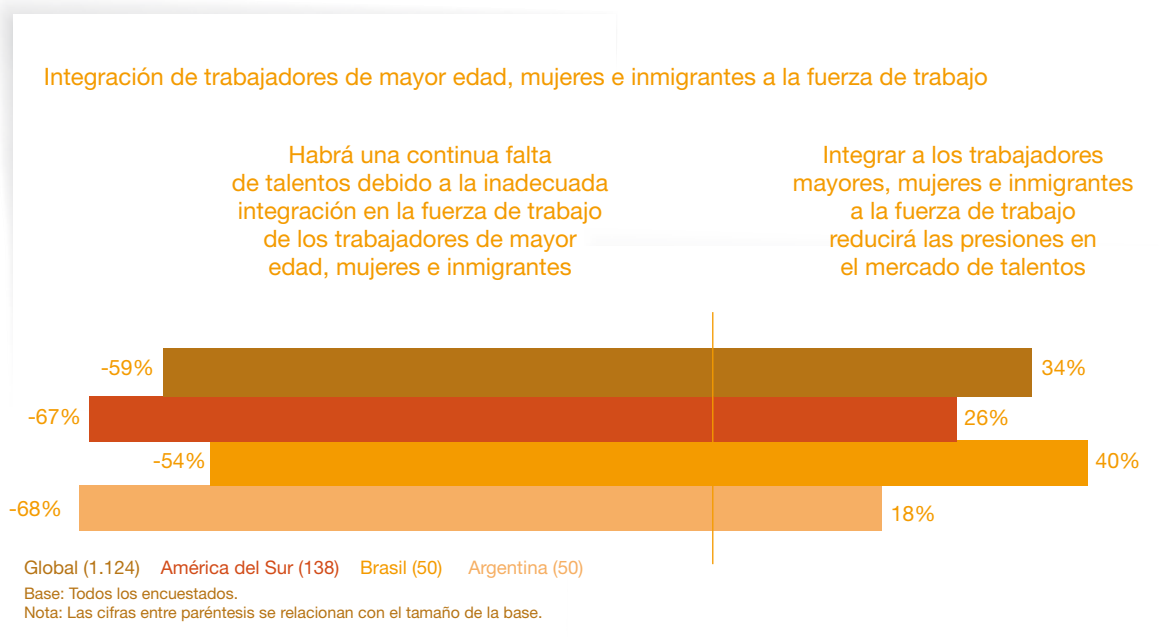
Es notorio que en la región y en el mundo el segundo principal desafío en materia de gestión de talento es “reclutar e integrar a colaboradores más jóvenes”, muy cercano al primer desafío del “número limitado de candidatos”. Sin embargo, los CEOs argentinos no consideran el desafío de la integración de las nuevas generaciones con la misma relevancia que sus pares en otros países (42% en la Argentina vs. 66% a nivel regional).

Asimismo, para los líderes argentinos, “comprender y prever la disponibilidad del talento en países emergentes y en desarrollo” tampoco aparece como uno de los desafíos más importantes (solo 24% de valoración alta). Esto, a su vez, es de menor peso relativo en comparación con la importancia asignada por sus pares de la región sudamericana (60%).

Si se mira el corto plazo y el contexto de negocios actual, es comprensible que estos dos desafíos no se perciban como fundamentales. Sin embargo, con miras a un desarrollo sostenible, esta brecha en la importancia puede representar una oportunidad para trabajar en profundizar la comprensión de la situación actual y futura de poblaciones más diversas (nuevas generaciones, mujeres, inmigrantes y trabajadores de edad avanzada) y para comenzar a reflexionar e implementar prácticas que faciliten su captación e integración.

Frente al desafío de la disponibilidad de personas con las habilidades adecuadas, los CEOs consideran que los Gobiernos locales no han sido suficientemente efectivos en materia de formación.

En particular, solo el 4% de los CEOs argentinos calificó como efectiva la gestión del Gobierno local en el desarrollo de una fuerza de trabajo



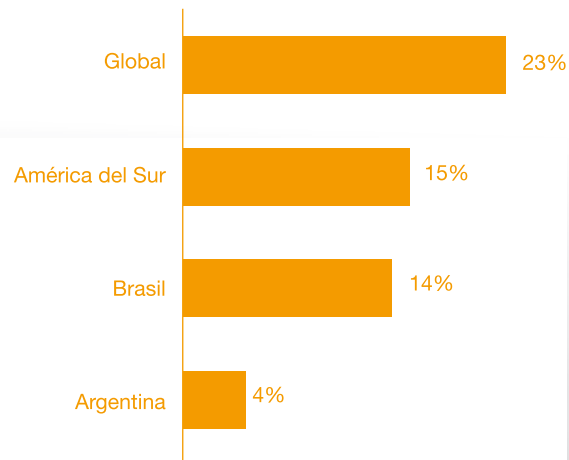
con las habilidades adecuadas. La visión en la Argentina es más crítica que la de los CEOs en otros países y regiones.

Considerando que la oferta de largo plazo de talentos clave depende más de los sistemas de educación que de los ciclos de negocio, surge una oportunidad de trabajo participativo entre empresas y Gobierno, con el fin de desarrollar soluciones innovadoras que den respuesta a la necesidad empresarial y a la de la sociedad en general.

Esta oportunidad implica el trabajo conjunto, integrado y participativo de representantes del sector público y privado, de pequeñas y grandes empresas, sindicatos e instituciones educativas, para poder identificar las demandas de conocimientos y habilidades actuales y futuras, y establecer políticas y prácticas que fomenten su desarrollo.

La creación de un ambiente de trabajo más flexible es la práctica que mayor atención ha ganado recientemente entre los CEOs, dentro de

El Gobierno ha sido efectivo en asistir en la creación de una fuerza de trabajo que tenga habilidades adecuadas



Base: Todos los encuestados.

las estrategias de gestión del capital humano.

Para dar respuesta a los desafíos en relación con la gestión del talento como ventaja competitiva a largo plazo, las empresas trabajan en la implementación de distintas prácticas del capital humano. Para los CEOs argentinos, la creación de un ambiente de trabajo más flexible es la de mayor utilización (68%). Esta opinión coincide

De manera de asegurar el éxito a largo plazo y durabilidad de su negocio, la estrategia sobre el personal, ¿incluye alguna de las siguientes medidas?

	Argentina	Brasil	América del Sur	Global
Crear un ambiente de trabajo más flexible	68	82	83	78
Redefinir roles dentro de la organización	64	60	81	77
Crear oportunidades para que los empleados se involucren en actividades de responsabilidad social	38	76	88	62
Colaborar con redes de especialistas externos para atraer y retener talento	22	66	64	62
Trabajar con universidades para que personalicen las ofertas de capacitación	54	60	78	61
Contratar y desarrollar talentos a partir de un conjunto más diverso	22	70	55	61
Tercerizar funciones del negocio	28	50	62	52
Utilizar más personal temporario o contratado	12	24	33	37
Adquirir otras empresas para obtener <i>expertise</i> crítico	4	26	33	34

con la de los CEOs a nivel regional y global, para quienes también es la opción más utilizada (85% y 78%, respectivamente).

Esta valoración a nivel global se mantiene constante respecto de los resultados de 2008, cuando la creación de un ambiente de trabajo flexible también se identificó como la práctica más valorada para afrontar la escasez de destrezas o talentos.

Sin embargo, en el caso de la Argentina, esta práctica se llevó el tercer puesto en la asignación

de valor en el reporte del año 2008, siendo la “colaboración con redes de especialistas externos para atraer y retener talentos” y la “redefinición de roles dentro de la organización” las dos prácticas más valoradas.

En este sentido, la redefinición de roles se mantiene como una de las prácticas más utilizadas en las estrategias de gestión del capital humano (64%), que sigue a la opinión global. Sin embargo, la colaboración con redes de especialistas ha caído este año considerablemente en el peso que se le asigna

dentro del menú de prácticas más utilizadas en la Argentina, difiriendo esta valoración de la asignada por los CEOs de otros países y regiones, para quienes está dentro de una de las prácticas más utilizadas.

La alta valoración que recibió la creación de un ambiente de trabajo más flexible puede responder a las demandas crecientes que han tenido los empleados en términos de un mayor balance entre la vida laboral y la vida personal, una mayor conciencia en la comunidad sobre prácticas de responsabilidad social en la gestión de personas, y la necesidad de contar con prácticas más ajustadas a las características de una fuerza laboral diversa, que incluye cada vez más a mujeres y nuevas generaciones en particular.

Trabajar sobre mejores prácticas podría presentarse como una oportunidad a considerar para dar respuesta al desafío de escasez de talentos que preocupa a los CEOs, con miras al largo plazo. Esto incluiría:

- Colaborar con redes de especialistas externos para atraer y retener talento.
- Contratar y desarrollar talentos a partir de un conjunto más diverso.

- Tercerizar funciones del negocio.

Localmente, los empleados son considerados como el grupo de interés cuyo nivel de influencia se ha incrementado más.

El 76% de los CEOs argentinos estima que los empleados (incluyendo en este grupo a los gremios o sindicatos) son el sector de interés que más ha cambiado su influencia en los últimos tres años, seguido en segundo lugar por el Gobierno y los entes de regulación (70%), y luego por los clientes (66%).

El nivel de influencia de este grupo de interés es exclusivo de nuestro país, considerando que a nivel global solo el 39% de los CEOs opina lo mismo, sendo los clientes quienes han sido calificados como el grupo de interés que más ha cambiado su influencia en los últimos años (76%).

Si se observa la opinión de los pares a nivel regional, los empleados como grupo de interés han cambiado su influencia en los últimos tres años: se ubica en tercer lugar (62% de respuestas que afirma un fuerte cambio en la influencia), después de los clientes (71%) y los Gobiernos y los entes de regulación (64%).

Los empleados son el primer grupo con el que

los CEOs argentinos afirman estar colaborando (84%), seguido por los clientes (78%). Los CEOs de la región también confirman que los empleados son el grupo con el que más están colaborando.

Los CEOs consideran que no cuentan con la información necesaria y que no reciben una adecuada interpretación de esta por parte de sus equipos, para facilitar la toma de decisiones.

Mientras las compañías trabajen de manera más participativa, estarán en mejores condiciones de obtener la información necesaria para la gestión exitosa de su negocio. En particular, los CEOs argentinos han identificado la información acerca de los empleados dentro de las cuatro primeras en importancia para la toma de decisiones sobre el largo plazo y la sustentabilidad del negocio.

Esta apreciación sobre la criticidad de la información respecto de este grupo de interés coincide de alguna manera con la visión de los CEOs en América del Sur, para quienes se encuentra en el primer lugar, por encima de cualquier otro tipo de información.

Sin embargo, la mayoría de los CEOs encuestados siente que existe una amplia brecha entre la información que reciben y la

¿Actualmente colabora o planea colaborar con los siguientes grupos de interés? ¿En qué medida ha cambiado en los últimos tres años la influencia de los grupos de interés sobre el éxito futuro de su negocio?



Cuadro de resultados de Argentina

que realmente necesitan. En particular, en la Argentina esta brecha es llamativa, ya que solo el 26% de los CEOs considera que la información que recibe es adecuada.

Existe una coincidencia general en utilizar la información acerca de los empleados en la toma de decisiones para obtener éxito a largo

plazo, pero son significativamente menos los CEOs que coinciden en que la información que reciben sobre los empleados es suficiente y comprensible.

Esto lleva a pensar que los CEOs quizá tengan la información, pero esta no es presentada, interpretada y aplicada de manera tal que les

permita tomar decisiones efectivas sobre su personal, tanto de corto como de largo plazo. Esto representa una oportunidad para las áreas de recursos humanos.

En el momento en que se realizó este estudio, muchas compañías se encontraban evaluando decisiones que involucran realizar recortes en la fuerza de trabajo, reducir los gastos de personal para bajar los costos, limitar las incorporaciones de graduados o directamente no incorporar nuevos colaboradores a la organización. Las empresas que hagan recortes hoy podrían encontrarse con que no cuentan con las personas correctas para mantenerse competitivos.

Balancear las presiones a corto plazo con los objetivos a largo plazo no es fácil. Las compañías que logren un equilibrio adecuado e inviertan en comprender las necesidades de cada tipo y generación de trabajadores tendrán mayor facilidad para desarrollar estrategias de gestión del capital humano específicas para cada grupo. Así es que las historias de éxito de mañana vendrán de compañías que se preocupen hoy por entender las necesidades del futuro, de manera completa y con un enfoque creativo e innovador.

Fuentes de información de los CEOs

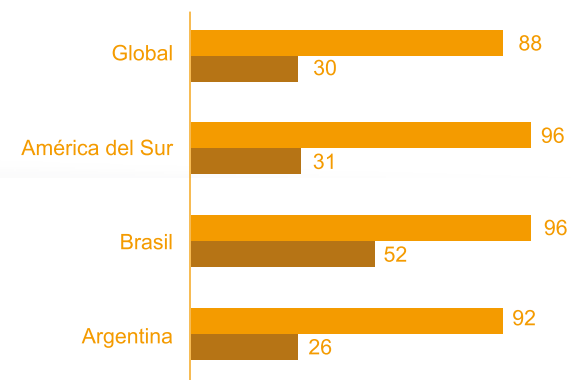
	Argentina	Brasil	América del Sur	Global
Información acerca del impacto del cambio climático en los negocios	34	38	43	38
Información acerca de la efectividad de sus procesos de investigación y desarrollo	80	88	82	72
Información acerca de la cadena de abastecimiento	76	80	84	73
Datos de referencia sobre el desempeño de sus pares en la industria	62	94	83	84
Información acerca de las visiones y necesidades de sus empleados	92	96	96	88
Pronósticos y proyecciones financieros	94	86	90	89
Información acerca de su marca y reputación	90	94	92	92
Información acerca de los riesgos a los cuales se expone el negocio	94	94	91	93
Información acerca de las preferencias y necesidades de los clientes	83	98	93	95

El contexto actual presenta a las organizaciones y a los equipos de recursos humanos, en particular, importantes desafíos en materia de gestión de talentos:

- Reevaluar permanentemente los objetivos de negocio, a la luz de las condiciones cambiantes del mercado.
- Implementar cambios en los modelos organizacionales existentes y cubrir los puestos con las personas adecuadas.
- Reajustar la dotación, enfocándose en el talento clave requerido para lograr los objetivos de negocios.

- Entender cómo cambia el mercado externo de talentos.
- Desarrollar un fuerte liderazgo de talentos.

Importancia de la información que recibe el CEO



Cuán importante es la información sobre las necesidades y visión de los empleados que usted toma

Cuán adecuada es la información que usted recibe sobre este tema

Base: Todos los encuestados



Entrevista

José Antonio Aranda

Vicepresidente ejecutivo del Grupo Clarín

El Grupo Clarín es la compañía de medios más grande de la Argentina y líder de mercado en la mayoría de los segmentos en los que opera. Su red de cable es la más importante de América Latina y tiene la mayor base de usuarios de la Argentina. *Clarín*, su diario principal, es el de mayor circulación en la región y el segundo de mayor tirada en lenguaje castellano en el mundo. El Grupo Clarín es el productor de contenidos líder de la Argentina, que incluye noticias, deportes y entretenimiento, y alcanza sustancialmente a todos los sectores de la población argentina en términos de riqueza, geografía y edad.



José Antonio Aranda, contador público de la Universidad Nacional de La Plata, se unió a la compañía como gerente financiero en 1972. Luego se convirtió en accionista de varias entidades que son ahora las subsidiarias del Grupo. Desde 1999, es accionista del Grupo Clarín y vicepresidente del comité directivo, elegido por los tenedores de acciones clase A.

PwC: Este año la encuesta se centra en las perspectivas de éxito y en la sustentabilidad a largo plazo de los negocios. ¿Cómo describiría las perspectivas económicas actuales y el probable impacto que tienen en su grupo?

Sr. Aranda: La sensación que tengo, y lo que escucho de algunos especialistas, es que estamos todavía en el medio de un huracán y que no se sabe cuándo terminará. Hoy estamos más cerca de considerar que la crisis financiera de los Estados Unidos puede ser una crisis larga, algunos dicen que se asemeja a Japón en la década del noventa, una crisis que duró diez años, lo cual implicaría una perspectiva global dura. Tratándose de la primera economía mundial, imagino que todavía no están digeridas a fondo las consecuencias de las crisis de las hipotecas *subprime*; los coletazos que estamos teniendo son bastante duros y uno no sabe cuál es el próximo.

PwC: ¿Y el probable primer impacto para su negocio?

Sr. Aranda: Nosotros creemos que vamos a entrar en años con menor nivel de actividad en lo que es el *core* de nuestros negocios, cuando hablamos de publicidad en diarios, en los canales, en la radio. Creemos que va a haber un impacto que restringe la publicidad y me parece que en la Argentina ya se está visualizando un

impacto a nivel de consumo, por lo cual debería haber un año de menor crecimiento. También tenemos otras fuentes de ingresos como los abonos de televisión por cable, que creemos que se van a mantener estables o que quizá crecerán levemente.

PwC: ¿Cuál fue la última recesión que afectó los negocios?

Sr. Aranda: La nuestra fue la de 2001-2002, hace seis años. No se salvó nadie en la Argentina.

PwC: ¿Qué lecciones aprendió la empresa en esa crisis?

Sr. Aranda: En la Argentina tenemos aprendidas lecciones de muchas crisis, el tema de la alta inflación es un tema con el que hay que saber convivir. Creo que los empresarios argentinos tienen buena memoria de haber vivido en ciclos de alta inflación. En los noventa, habíamos hecho una experiencia fuerte de crecimiento como grupo, básicamente buscando protección frente a la apertura de la economía y el desembarco en la Argentina de jugadores globales, y nos convertimos en una empresa multimedia que enfrentó una competencia durísima de operadores globales en cable, en televisión abierta, en producción de contenidos y en gráfica. Sobrevivimos, esa competencia murió

o se fue, pero en ese proceso de crecimiento nos apalancamos en créditos internacionales. La Argentina tampoco es un país con banca desarrollada para atender la demanda de crédito, en un proceso de crecimiento de operadores locales, en nuestro rubro o en cualquier otro. No tiene dimensión para soportar un empréstito, una colocación en el mercado; ese rol lo ocupa la banca internacional. Y para eso uno tiene que ir a endeudarse en moneda dura. El mensaje es: cuidado con el endeudamiento. Si hay que crecer sobre la base del endeudamiento, deberíamos pensarlo cuatro veces.

PwC: Con respecto a esa competencia que usted menciona que desapareció, ¿cuáles fueron sus principales errores?

Sr. Aranda: El tema serio es no estar acostumbrados a operar en economías emergentes, con mercados inestables, Gobiernos débiles y estructuras deficitarias de financiamiento del propio Gobierno. Mi suposición es que esto hace que se tomen decisiones, creyendo que las reglas de juego son las del mundo desarrollado, y yo diría que acá hay reglas de juego propias, que conocemos los locales.

PwC: ¿Qué es un éxito a largo plazo para su negocio?

Sr. Aranda: En la situación del mercado de hoy, un éxito a largo plazo es sobrevivir. No pasa solamente por no perder dinero, porque en nuestro negocio hay permanente innovación, y nosotros tenemos un cliente que es el público, que compra bienes de tipo espiritual, intelectual o de entretenimiento. Vendemos entretenimiento, vendemos modos de comunicación, noticias, credibilidad. De hecho, más que vender, lo que hacemos es entablar una relación de confianza con un público que nos elige todos los días. Tener éxito en el largo plazo significa tener la capacidad de adaptarse a los permanentes cambios para poder mantener ese vínculo en las distintas variantes que ofrecemos para llegar al gusto de nuestro público, a su placer, a su confianza; en fin, a su curiosidad.

PwC: Y esta definición de lo que es un éxito, ¿es distinta hoy a lo que era hace tres años?

Sr. Aranda: Diría que no, es la misma. Quizá difiere de la que hubiéramos tenido hace diez o quince años, porque lo nuestro era solo gráfica, y es obvio que el público cambia porque crece en edad y porque los modos de vínculo con las compañías productoras de contenidos como la nuestra pasan de un soporte como ha sido el

diario a la televisión, al cable, a Internet y a la radio. De pronto hay mudanza de un soporte a otro. Y en estos últimos diez o quince años han aparecido con mucha más fuerza la televisión por cable e Internet.

PwC: ¿Ha habido algún cambio en el último año para conciliar el éxito en los próximos dos años con una sustentabilidad a mucho mayor plazo?

Sr. Aranda: Yo diría que no. Estamos bien definidos como medio de comunicación que busca ser multimedia y tenemos claro que hay que estar en todas las expresiones posibles de medios que el mercado va desarrollando, dándole preferencia y trascendencia. Somos conscientes de que tenemos desafíos por delante y que tenemos que seguir estando sumamente ocupados sobre la manera de posicionarnos. Hoy, por ejemplo, las grandes compañías de Internet también intentan ingresar en lo nuestro, vienen por la publicidad, por nuestros lectores y televidentes, y por nuestros abonados de cable. Tenemos que estar absolutamente conscientes de que ahí hay un desafío, o una amenaza...

PwC: O una oportunidad, como en la asociación con Google.

Sr. Aranda: Sí, bueno, una oportunidad. Google, instalado en la Argentina, viene a sacarme lo que

puede, y los medios en la Argentina debemos ser conscientes de que ese es un desafío y de que nosotros deberíamos conocer a nuestro público mucho mejor que ellos, para poder seguir estando en la preferencia del público a largo plazo, que son las nuevas generaciones.

PwC: Ahora que habla de plazos, cuando planifican hacia adelante, ¿hasta dónde llega el futuro? ¿Son ciclos de más o menos años?

Sr. Aranda: Es tan acelerado el proceso de innovación que nosotros hoy somos un cableoperador muy importante en toda América Latina y tenemos una amenaza enorme con las compañías telefónicas. Tenemos que estar invirtiendo en tecnología. El mayor monto de inversión hoy lo hacemos en tecnología de redes. Esta tecnología perdurará en tanto se mantenga como la variante más barata, de fácil conectividad y de fácil llegada al hogar. Luego empezamos nuevamente de cero. Nosotros estamos decidiendo planes de inversión que van, en la Argentina, no más allá de tres años. Hicimos un plan de inversión el año pasado que se ejecuta a tres años. Ojalá yo pudiera decir “estoy invirtiendo para los próximos veinte años”, ojalá que lo que estamos haciendo sea para veinte años.

PwC: ¿Las amenazas a la población y a la propiedad por cambios climáticos son una amenaza para su negocio?

Sr. Aranda: No.

PwC: Hablamos de éxito a largo plazo.

Sr. Aranda: A largo plazo sí, porque las fuentes de energía disponibles son finitas.

PwC: ¿Cambios del modelo de negocios en la industria del medio?

Sr. Aranda: Sí.

PwC: ¿Cambios demográficos como el envejecimiento de la población?

Sr. Aranda: Más que de envejecimiento, yo hablaría de nuevas generaciones. Viene por abajo y no por arriba.

PwC: El factor del cambio en el modelo de negocios es el que más impacta.

Sr. Aranda: Sí, somos una empresa cuyo buque insignia ha sido y sigue siendo el diario. Sin embargo, hoy tenemos una empresa que genera más recursos que el diario, que es el cable. Los diarios en el mundo están enfrentados a la supervivencia en papel. ¿Vamos a seguir

siendo diarios con soporte en papel o cambia el soporte? Es un tema generacional para el largo plazo.

PwC: ¿Cuál es el enfoque más apropiado para transformar su empresa en este escenario?

Sr. Aranda: Un cambio gradual.

PwC: ¿De qué manera el Directorio incentiva al *management* para que sus subordinados piensen en el largo plazo en la empresa?

Sr. Aranda: Premiamos y tratamos de capturar la inteligencia o los talentos que creemos que están bien desarrollados, y son ellos los que demuestran en el día a día el propio éxito frente a los diferentes desafíos. Les planteamos ser líderes, para lo cual les damos recursos, porque no podemos construir líderes sin darles los recursos que nos demandan para arriesgar todo lo que tengan que arriesgar. Yo diría que esa es la base de nuestro incentivo.

PwC: Con respecto a las claves del modelo de negocios para adaptarse a los cambios, usted había mencionado a la tecnología, el liderazgo y el acceso al capital; ¿hay alguna otra habilidad que reconozca en la empresa para asegurar el éxito?

Sr. Aranda: La búsqueda de talentos. Se trata

de poner mucho foco en el conocimiento del público al cual uno atiende y de las opciones de producto que se le puede ofrecer.

PwC: ¿Alguno de los públicos o grupos de interés está teniendo más peso relativo en su negocio?

Sr. Aranda: Trabajamos y nos preocupan todos los públicos. Nos preocupan los jóvenes, y hacemos cosas en Internet para los jóvenes: hacemos productos para ellos en televisión, música, deporte, suplementos. Hemos puesto ahora, hace poco, en la guía de televisión, una señal de música para jóvenes; nos involucramos en espectáculos. La radio y la televisión promueven artistas y se involucran en la promoción, los financia parcialmente. Tenemos en televisión campañas gratis para algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG), en *Clarín Revista* sale todos los domingos una página con actividades de distintas ONG, nos involucramos con los públicos mayores, con el público que le interesa la política, con periodistas muy especializados y con programas de cable con periodistas acreditados, que le dan lugar a todo el espectro político de la Argentina.

PwC: Y hablando de insumos como el papel, muy relacionado con los recursos naturales, ¿cree que va a haber algún tipo de impacto en el negocio, en el mediano plazo?

Sr. Aranda: Nosotros somos dueños, junto con (el diario) *La Nación* y el Estado, de Papel Prensa. En la Argentina, la industria del papel está puesta en crítica por el proyecto Botnia en el Uruguay; mal puesta en cuestión, en nuestra opinión, pero es la realidad. Desearía que la Argentina desarrollara todo su potencial en la industria celulosa y papelera, justamente para brindarle a la ciudadanía argentina la posibilidad de mayor calidad y cantidad de trabajo, y mayor generación de riquezas.

PwC: ¿Y están usando la mejor tecnología disponible, haciendo el mejor uso de los recursos?

Sr. Aranda: Papel Prensa va a cumplir 30 años. Lo que se ha hecho es innovar, siendo absolutamente respetuosos del medio ambiente; no usamos productos contaminantes.

PwC: ¿Representa el Gobierno una ayuda o un obstáculo para adquirir y conservar el acceso a los recursos naturales que usted necesita?

Sr. Aranda: Sería bueno que el Gobierno definiera con más claridad su apoyo para el desarrollo de este tipo de actividad, siempre pensando en el papel, y no solamente para consumo local, sino para exportar. La Argentina tiene un alto potencial de desarrollar industria celulósica para el mundo.

PwC: ¿Están teniendo algún tipo de problemas para reclutar personal ejecutivo? ¿Hay suficientes talentos como para cubrir las necesidades del grupo?

Sr. Aranda: Estamos bien. Nos involucramos en el perfeccionamiento y tenemos un acuerdo con la Universidad de San Andrés y la de Columbia, en Nueva York, para la formación de periodistas. Creo que tenemos buen nivel de periodistas. En la Argentina hay una amplia formación de chicos en medios de comunicación, a través de distintas universidades públicas y privadas, que tienen desarrollada esta carrera de Ciencias Sociales. Encontramos alguna sorpresa en las nuevas tecnologías e Internet; en general, las grandes compañías tradicionales de medios de comunicación van un poco relegadas en las innovaciones.

PwC: ¿Cómo se adapta la compañía?

Sr. Aranda: En realidad, nosotros hemos desarrollado, con profesionales propios, el *site* más visto en español en el mundo. Lo disputamos con *El Mundo*, de Madrid; esto te da la pauta de la importancia del logro. Y en el tema de provisión de acceso a banda ancha, que es la puerta por la cual el mundo del futuro se comunica, empezamos más tarde, no tenemos operación sobre todo el país, como la tienen las compañías telefónicas. Tenemos un 30% de

market share nacional, con lo cual me parece que por lo menos hemos hecho un fuerte esfuerzo para ser líderes, y lo hemos hecho invirtiendo en tecnología de redes.

PwC: ¿Cómo están en la gestión de ejecutivos de alta dirección, por ejemplo?

Sr. Aranda: Tenemos un muy buen nivel de ejecutivos de alta dirección.

PwC: ¿Le resulta fácil o difícil conseguir reemplazos?

Sr. Aranda: Tenemos prestigio porque somos un lugar donde ejecutivos de alto nivel quieren llegar. Y además es un semillero; los *head hunters* buscan gente nuestra. Y respecto del talento televisivo, que es un tema no menor, nos involucramos dándole soporte o haciéndonos socios de los mejores talentos que hasta ahora ha generado el mercado.

PwC: ¿De qué manera lo podría ayudar el Gobierno a construir una empresa sustentable en el tiempo?

Sr. Aranda: Con las mismas cosas que pediría cualquier empresario: estabilidad en las reglas de juego, estabilidad cambiaria y crecimiento económico. Nuestra empresa está muy vinculada al negocio de las empresas que anuncian.

Entonces, mi negocio necesita que a la economía le vaya bien y que a todos los empresarios les vaya bien porque yo soy nexo, un medio, entre ellos y la comunidad. Lo que debería hacer el Gobierno es generar confianza en los empresarios para invertir, dar incentivos y reglas claras de mediano y largo plazo, para que la gente tenga confianza en los planes que realiza sin que sean modificados por factores fiscales, laborales, de seguridad o de lo que fuere.

PwC: ¿Qué consideraría usted un éxito en el próximo año a nivel personal, a nivel empresa o a nivel sociedad?

Sr. Aranda: Un éxito importante sería que el Gobierno, la clase política, el sector empresario y social y sindicatos puedan reunirse en una mesa para ponerse de acuerdo sobre un modelo de país, hacia dónde ir y cuáles son las reglas de juego que todos deberíamos respetar. No hay mesa de diálogo, no la tiene el Gobierno con los empresarios, ni los empresarios con el Gobierno, ni los empresarios entre sí, ni los empresarios con los sindicatos, ni los sindicatos con los empresarios; es un tema serio de falta de interacción en la sociedad argentina.



Equipo editorial

Carolina Ares
Javier Casas Rúa
Juan Pablo Giovaneli
Leandro Fogliatti

Colaboradores especiales

Enrique Babis
Evelyn Kudlak
Florencia Tiscornia
Ignacio Aquino
Marcelo Iezzi
Natalia Redolfi
Santiago Balart

Diseño

José Chalde

Imagen de tapa

Muelle
Acrílico sobre vinilo - 2007
de Fernando Goin
www.fernandogoin.com
Tel.: 4772-8507

Para más información usted puede consultar
www.pwc.com/ar o puede contactar a:

Javier Casas Rúa
javier.casas.rua@ar.pwc.com
+5411 4850 4656

Carolina Ares
carolina.ares@ar.pwc.com
+5411 4850 6166

Juan Pablo Giovaneli
juan.pablo.giovaneli@ar.pwc.com
+5411 4850 0000 (4970)

pwc.com/ar