

Capítulo Argentina ¿Qué es el éxito en un mundo conectado?*

Oportunidades & Desafíos para la Argentina



Una vez más tengo el agrado de presentar el Capítulo Argentina del “Annual Global CEO Survey” de PricewaterhouseCoopers que este año presentó su décimo primera edición. Dados los eventos vividos en los últimos meses en

el mundo financiero, los resultados globales presentan algunas particularidades, aunque no sorpresas, con respecto a años anteriores. Sobre todo en lo que respecta a la confianza en el crecimiento de los negocios y las proyecciones a futuro.

Al analizar las respuestas de los ejecutivos locales, observamos que los índices de confianza en la Argentina están bien por debajo de las expectativas de los CEOs del resto del mundo. Aún es más marcada la diferencia cuando nos comparamos con Brasil.

Las principales preocupaciones de los ejecutivos locales siguen siendo las mismas que las manifestadas en las encuestas anteriores: la regulación excesiva, la seguridad energética y la inadecuada infraestructura básica. Nos urge la

necesidad de trabajar en estos temas para que la Argentina continúe con el nivel de crecimiento gozado en los últimos años. El reto para los CEOs de las compañías y los líderes políticos es entender el papel vital que podemos jugar juntos para modelar el futuro.

El mundo está conectado como nunca antes, el poder de la colaboración está comenzando a emerger con fuerza e influye cada vez más en las relaciones y en la forma de hacer negocios. Hablamos de la necesaria tendencia a la colaboración no sólo para gestionar riesgos globales, como el cambio climático, o afrontar problemas endémicos de la Argentina, sino también como cultura corporativa en el manejo de los recursos humanos, como *leit motiv* en el desarrollo de redes que involucren a diferentes stakeholders y como camino para el desarrollo de nuevas regulaciones que surjan del trabajo en conjunto entre el sector público y privado.

En el apartado destinado específicamente a América del Sur, observamos que los países que conformamos la región nos enfrentamos a problemas muy similares y que son señalados año tras año por los ejecutivos en cada una de las ediciones de este estudio. La colaboración entre países, entre el sector público y privado e

incluso entre compañías, resulta esencial. Los desafíos son simplemente demasiado grandes y las oportunidades de darle un giro al curso del país, de la región y de la humanidad, demasiado importantes como para ser ignoradas.

Una vez más, agradezco a todos los CEOs de la Argentina que a lo largo de estos once años con su participación entusiasta han compartido con nosotros su visión del mundo de los negocios, enriqueciendo y haciendo posible este estudio.

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.

Lo saluda cordialmente,

Diego Etchepare
Socio Principal
PricewaterhouseCoopers



Décimo Primera Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs

Quinta Edición Sudamericana

Capítulo Argentina

¿Qué es el éxito en un mundo conectado?

Contenido

Participación y metodología de la encuesta	7
Introducción al Capítulo Argentina	9
Una mirada general al escenario global de negocios	11
El optimismo de los CEOs	12
Fusiones y adquisiciones	20
Panorama de las M&A en la región y en la Argentina	24
El cambio climático	26
¿Cómo llegar desde Bali a Copenhague?	30
El impacto en los modelos de negocios: la colaboración como vector	33
La gestión del capital humano y el cambio	34
Incorporando indicadores a la gestión de Recursos Humanos	44
Armando redes	46
Regulación: integrando lo público y lo privado	50
Una mirada sobre Sudamérica	55
Entrevista	61
José María Zas	62

Participación y metodología de la encuesta

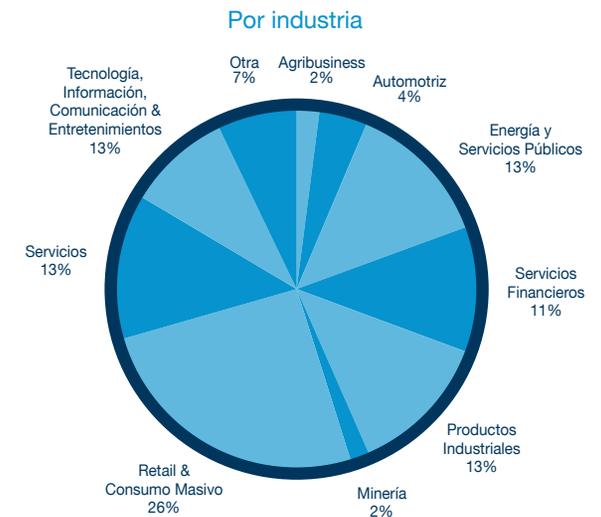
La décimo primera edición de la Encuesta Global de CEOs se basó en 1.150 entrevistas a CEOs de todo el mundo.

La quinta edición del informe regional, derivado del informe global, se basó en 227 entrevistas a CEOs de América del Sur, realizadas entre septiembre y noviembre de 2007. La totalidad del esfuerzo de investigación fue coordinado por la Unidad Internacional de Encuestas de PricewaterhouseCoopers con sede en Belfast, Irlanda del Norte, en estrecha cooperación con equipos locales de gerentes y socios de Proyecto de PricewaterhouseCoopers de América del Sur.

Por país se realizaron las siguientes entrevistas: 56 en Argentina, 11 en Bolivia, 85 en Brasil, 10 en Chile, 10 en Colombia, 11 en Ecuador, 12 en Paraguay, 10 en Perú, 10 en Uruguay y 12 en Venezuela. Por grupo de industria, 74% de las compañías pertenecen al sector de productos (fabricantes de productos de consumo e industriales, distribuidores y minoristas), 16% a servicios financieros y 10% a telecomunicaciones, tecnología y medios.

En términos de perfiles de los participantes, 10% de las compañías encuestadas de América del Sur obtiene ingresos anuales superiores a US\$ 1.000 millones, 5% obtiene entre US\$ 500 millones y US\$ 1.000 millones, 65% obtiene ingresos de menos de US\$ 500 millones y 20% no ofreció información.

Clasificación de la muestra argentina



Introducción al Capítulo Argentina

Del análisis de los resultados de las encuestas de los últimos años se observan tres tendencias importantes que están transformando el modo de operar de las compañías: la globalización, la conectividad y la integración del negocio con los stakeholders (comunidad, inversores y reguladores, entre otros). Estas tendencias abren nuevos mercados, facilitan el desarrollo de nuevos modelos de negocios y de nuevas maneras de trabajo y generan nuevas formas de interactuar con los clientes.

La Décimo Primera Encuesta Anual Global de CEOs, presentada en enero de 2008 en la reunión del World Economic Forum en Davos, explora el impacto de la conectividad global en las compañías. Se abre una nueva oportunidad de diferenciación para las empresas: serán las compañías que logren salirse de una miopía oportunista y capitalicen al máximo el potencial de la conexión y la colaboración las que liderarán los negocios del futuro.

Con las respuestas de los CEOs argentinos que participaron del estudio global hemos desarrollado este capítulo local que intentará analizar cómo ven los ejecutivos el ambiente de negocios en el que operan y cómo la creciente conectividad está cambiando la forma en que sus compañías funcionan. La riqueza de este estudio estará dada no sólo por las respuestas obtenidas en la Argentina, sino también por la comparación con sus pares regionales e incluso globales. Esto nos dará la pauta de cómo se aplican las tendencias globales a nivel local para saber cómo estamos posicionados y qué podemos esperar para el futuro.



Como todos los años, primero analizaremos el clima general de negocios, las expectativas de los CEOs y los proyectos de crecimiento que tienen las empresas. Luego analizaremos cómo encaran los CEOs argentinos el tema del cambio climático, un fenómeno que representa una amenaza para todo el globo. Para analizar el fenómeno de la colaboración, nos hemos enfocado puntualmente en el tema de la gestión del capital humano, las redes de negocio colaborativas y la confección del marco regulatorio en el que las empresas operan.

A estos temas le sigue un análisis de algunas cuestiones puntuales de la región y, por último, publicamos una entrevista a José María Zas, CEO de American Express Argentina.



Una mirada general al escenario global de negocios

El optimismo de los CEOs

Fusiones y adquisiciones

El cambio climático

El optimismo de los CEOs

En líneas generales, la precaución domina las proyecciones de los CEOs de los países desarrollados para el corto y mediano plazo.

Si bien a nivel global la confianza de los líderes de negocio acerca de un mayor incremento de los ingresos de sus compañías, tanto en los próximos 12 meses como en los próximos tres años, continúa siendo elevada (Cuadro I), se observa, por primera vez desde 2002, una caída en la fuerza de dicho entusiasmo.

Varios factores ayudan a explicar este clima general de cautela. Entre ellos, el colapso del mercado de hipotecas sub-prime de los Estados Unidos y la consecuente caída del crédito, los precios aún crecientes de la energía, el cambio que se está dando en el mapa global de potencias económicas con las economías emergentes y la devaluación del dólar americano. Dadas estas circunstancias, resulta razonable que los CEOs del mundo occidental se manifiesten nerviosos con respecto a la situación económica.

La respuesta de los entrevistados de América del Sur presenta la misma tendencia que la

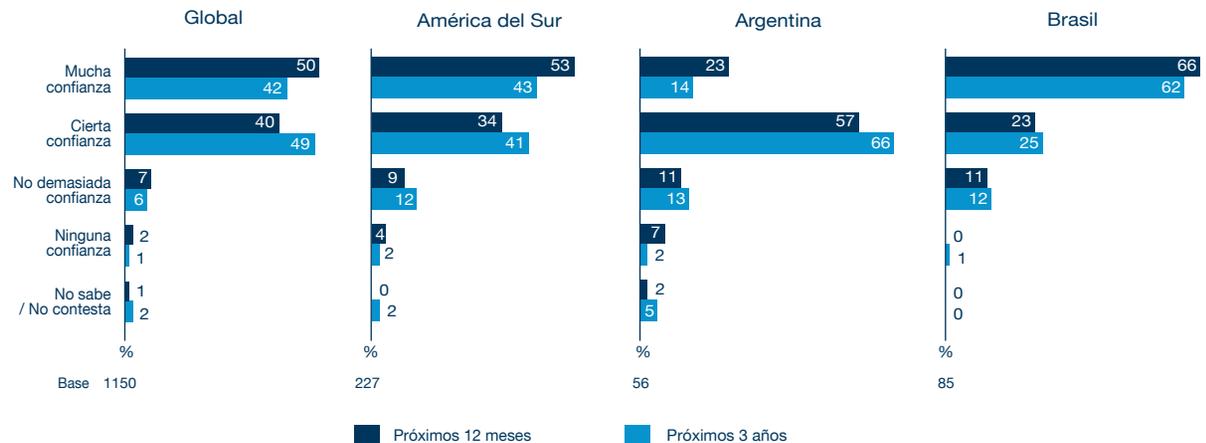
manifestada por el resto del mundo. Así, puede observarse una leve caída en las expectativas de crecimiento en el corto plazo respecto a lo manifestado el año pasado, en el cual un 55% de los CEOs regionales se manifestaba “muy confiado” en el crecimiento de sus negocios para los próximos 12 meses.

Sin embargo, al igual que el año pasado, los líderes de negocios brasileños se muestran más optimistas que los argentinos, así como de sus pares globales. De hecho, los CEOs de los BRICs (Brasil, Rusia, India y China) son aquéllos que manifiestan mayores niveles de confianza en el

crecimiento para el próximo año, manifestándose “muy confiados” el 66% de los CEOs brasileños, el 73% de los líderes de Rusia y China y el 90% de los de India.

Si bien esto podría interpretarse como un desfase temporal natural de las percepciones entre mercados desarrollados y en desarrollo, también podemos pensar que el mapa económico global está transitando un cambio más profundo. Este fuerte optimismo manifestado por los CEOs de países emergentes se sustenta en el desempeño sólido que han tenido sus indicadores económicos, aún cuando

Cuadro I - ¿Qué calificación asignaría a su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su compañía en los próximos 12 meses y en los próximos tres años?



se observa en los países desarrollados cierta desaceleración de sus economías.

Según un análisis más profundo realizado por PricewaterhouseCoopers, el cambio que se observa es que los líderes sustentan sus expectativas de crecimiento en sus recursos internos más que en la inversión extranjera proveniente de países desarrollados.

Asimismo, se destaca el fuerte impacto positivo en sus economías que está teniendo el comercio entre economías emergentes, formalmente denominado “Comercio Sur-Sur”.

En este sentido, según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de agosto de 2006, durante los últimos 20 años dicho comercio ha crecido a una tasa promedio anual del 12,5%, mientras que el comercio entre países desarrollados lo ha hecho a un 7% y el comercio entre países desarrollados y en desarrollo a un 9,8%.

En el caso de la Argentina, diversos analistas locales han señalado que no se espera un fuerte impacto de la recesión norteamericana en el país. Esta afirmación tiene su fundamento en un crecimiento basado fundamentalmente en el mercado interno, un tipo de cambio relativamente alto, superávit en el plano fiscal y comercial y el fuerte crecimiento de China



e India, que actúan en cierta medida como contrapeso en la demanda de commodities.

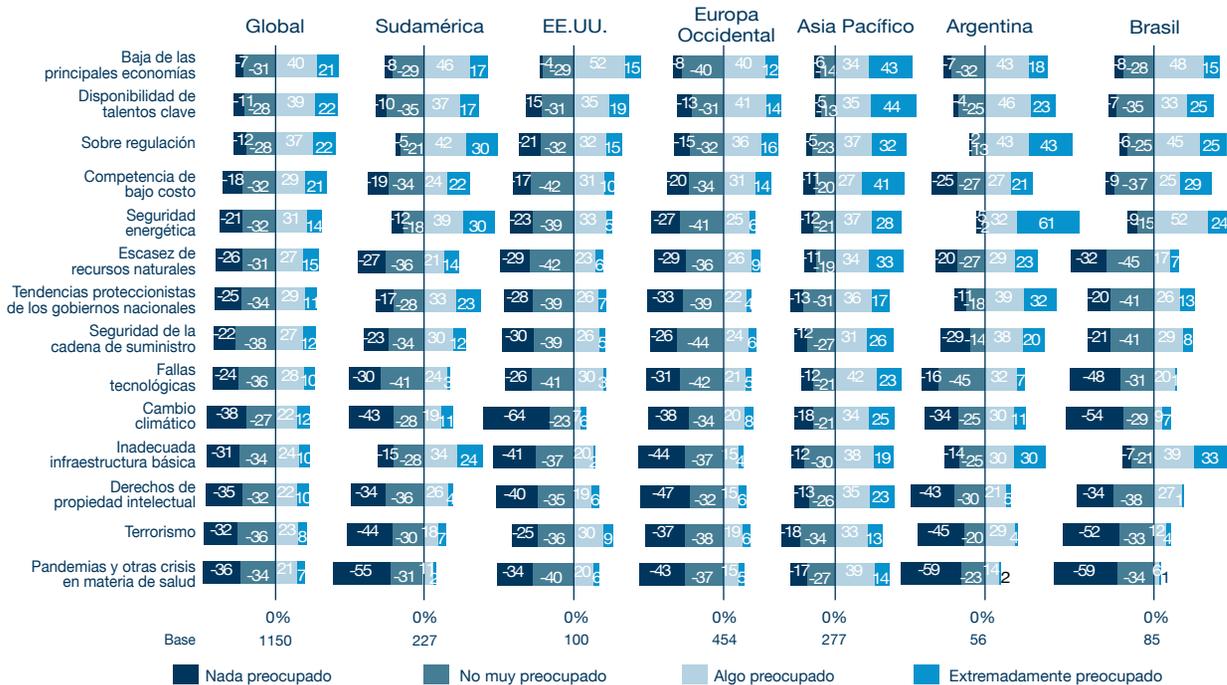
Aún así, llama la atención el bajo porcentaje de CEOs entrevistados que se muestran “muy confiados” respecto a las perspectivas de crecimiento para los próximos 12 meses, muy por debajo del promedio global. Dicho guarismo cae más aún al extender el horizonte temporal a tres años.

Este bajo nivel de optimismo observado tiene su correlato en problemas endógenos que limitan el crecimiento en el largo plazo. Como se observará oportunamente en el apartado

relacionado con riesgos al crecimiento, se destaca la actual situación energética argentina, la necesidad de inversiones en infraestructura y la implementación de mejoras tecnológicas.

Adicionalmente se suman otra serie de factores estructurales y coyunturales que caracterizan a la economía argentina y que moderan las expectativas de los líderes de negocio respecto al largo plazo. Entre los factores estructurales, la volatilidad evidenciada por la economía argentina imprime en los CEOs una nota de precaución a la hora de estimar el crecimiento alcanzable en el largo plazo. Asimismo, cuestiones coyunturales que son favorables pero que

Cuadro II - ¿Cuál es su nivel de preocupación con respecto a las siguientes amenazas potenciales en relación con las perspectivas de crecimiento de su negocio?



podrían desaparecer en el futuro (tales como los precios internacionales de commodities y la desaceleración de las tasas de crecimiento hacia niveles sustentables) también podrían estar influyendo en la moderación de las expectativas para el largo plazo.

Vale la pena detenernos un momento para analizar la brecha que se ha abierto este año entre el optimismo de los CEOs de Brasil y el de los líderes argentinos. Mientras el año pasado la diferencia entre los encuestados brasileños y argentinos que manifestaban estar

“muy confiados” ascendía a 8 y 25 puntos porcentuales a favor de los brasileños para los próximos 12 meses y tres años respectivamente, el porcentaje actual ascendió a 43 y 48 puntos para el corto y mediano plazo.

La confianza de los CEOs brasileños podría estar sustentada, entre otros temas, en las expectativas existentes al momento de realización de la encuesta respecto a la posibilidad de que Brasil se convierta en el tercer país latinoamericano en lograr la categoría “investment grade”. Dicha categoría, lograda efectivamente en 2008, se traduce en un importante beneficio para las empresas brasileñas, dado que pueden acceder a financiamiento externo a tasas menores de las que pagarían sin la mencionada calificación.

¿Qué frena el optimismo de los CEOs argentinos?

Al explorar las principales amenazas al crecimiento de su negocio, globalmente los CEOs han colocado tradicionalmente en primer lugar a la sobre regulación y a la disponibilidad de talentos. En la actualidad, a esto se le han sumado las consecuencias de una potencial caída de las mayores economías del mundo (Cuadro II). De hecho, este aspecto es el único

en el cual se observa una mayor preocupación respecto a los resultados del año pasado.

Esta respuesta está íntimamente relacionada con el punto desarrollado anteriormente, referente a la caída en las expectativas de los CEOs de los países desarrollados acerca del crecimiento de los ingresos.

En el caso de los CEOs locales, brasileños y sudamericanos, si bien se incrementa el temor a una recesión en las principales economías, las categorías que generan mayor preocupación siguen siendo, al igual que en años anteriores, la sobre regulación y la seguridad energética.

Sin embargo cabe destacar que en el ámbito local el porcentaje de CEOs que se manifiestan “extremadamente preocupados” por la sobre regulación disminuyó 19 puntos respecto al año anterior, mientras que se incrementó en 16 puntos el porcentaje de líderes que temen por la seguridad energética.

Respecto a este último punto, la explicación podría radicar en las inversiones aún no suficientes en el sector, el incremento de la demanda asociada al crecimiento de la economía y los cortes energéticos que sufrió la Argentina durante el invierno de 2007.

Asimismo, la inadecuada infraestructura básica continúa siendo también una señal de alerta para la región, incrementándose el número de entrevistados que consideran este factor como “extremadamente preocupante”. En este sentido, la Argentina presenta un incremento de 12 puntos porcentuales respecto al año anterior, mientras que Brasil y América del Sur lo hacen 6 y 5 puntos respectivamente. En el caso de Brasil, principalmente, esto es coherente con las altas expectativas de crecimiento que manejan sus líderes.

La diseminación de tendencias proteccionistas de los gobiernos locales resulta una preocupación significativamente mayor para los CEOs de América del Sur en comparación con sus pares de otras regiones. Respecto a la Argentina, si bien no presenta cambios respecto al año anterior, continúa siendo una de las cinco principales amenazas para los CEOs.

La competencia de bajo costo, por su parte, ha recibido una ponderación más baja con respecto a años anteriores tanto por los entrevistados argentinos como por los brasileños y sudamericanos. En el caso de la Argentina, la vigencia de una política de tipo de cambio alto dota de competitividad a los productos exportables, a la vez que encarece los productos importados.

Al comparar los resultados de la décima y décimo primera encuesta global, observamos una caída general del porcentaje de CEOs que se encuentran muy o algo preocupados con respecto a riesgos globales. Estos son riesgos de gran escala y con implicancias potenciales en diferentes industrias y regiones, como por ejemplo el terrorismo, las pandemias y el cambio climático. Siendo así, tampoco se evidencia un mayor esfuerzo para tratar de mitigarlos.

El verdadero desafío de los riesgos globales es que la incertidumbre de no saber bien para qué hay que prepararse puede llevar a dos respuestas equivocadas: la inacción o la inversión en lugares erróneos. Una inversión inteligente puede transformar los cambios dinámicos del mercado en oportunidades estratégicas de crecimiento.

¿Cómo piensan crecer las empresas argentinas?

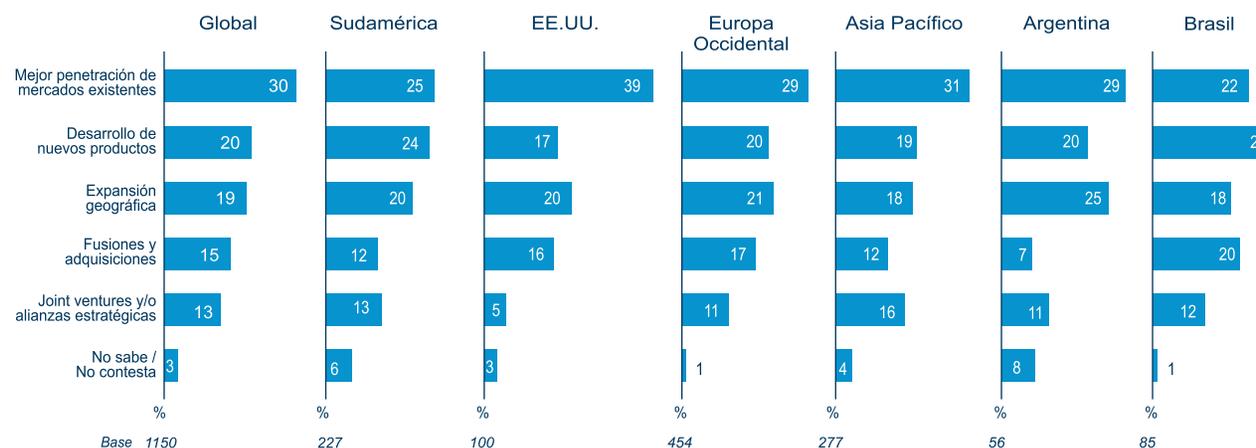
Estrategia

Dadas las preocupaciones y el clima de cautela anteriormente comentados, no sorprende que en el mundo muchos ejecutivos estén cerrando un poco sus alas. Esto se refleja en el creciente porcentaje de encuestados que está poniendo el foco en una mejor penetración de los mercados existentes (23% en 2007 vs. 30% en 2008) y en el desarrollo de nuevos productos (13% en 2007 vs. 20% en 2008), particularmente en América del Norte (Cuadro III).

En Brasil la percepción de crecimiento futuro a través de fusiones y adquisiciones (M&A) creció 4 puntos porcentuales respecto al año pasado. En la Argentina, sin embargo, este indicador disminuyó de 17% en 2007 al 7% en 2008. Hay que tener en cuenta en este punto que en el momento en que se realizó el sondeo, la Argentina estaba en medio de un proceso electoral, lo cual siempre agrega incertidumbre en el mercado.

A diferencia del año pasado, donde sólo un 15% de los CEOs argentinos consideró que existen oportunidades para una mejor penetración en

Cuadro III - ¿Cuál de las siguientes potenciales oportunidades de crecimiento del negocio considera usted la principal para desarrollar su empresa en los próximos 12 meses?



nuevos mercados a través de la expansión geográfica, este año dicho guarismo se incrementó al 25%. Así, la respuesta argentina superó no sólo a la adhesión promedio global sino también a la de los otros países y regiones analizadas en el gráfico.

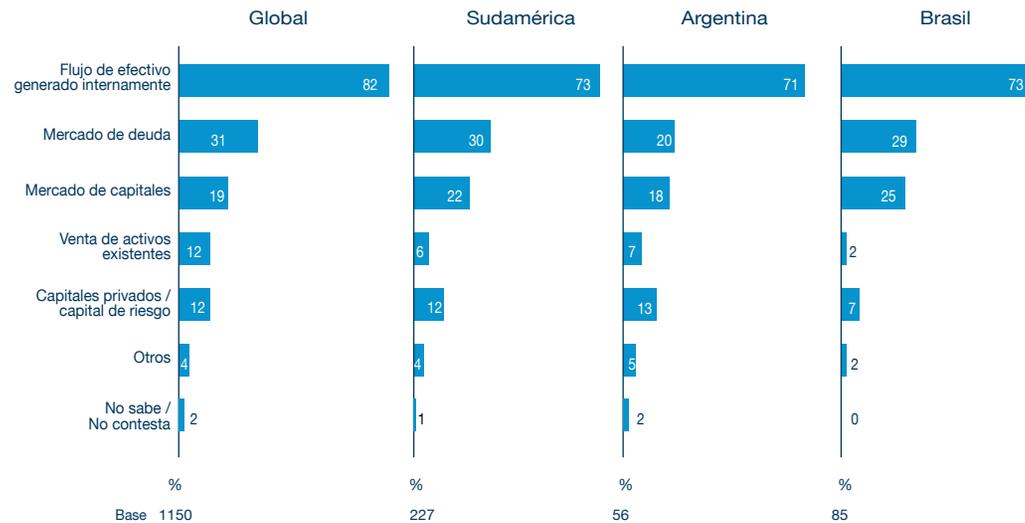
En un contexto de bajas expectativas manifestadas por los CEOs, de incertidumbre económica y de escaso acceso a financiamiento, resulta lógico que los líderes expresen una preferencia por la proyección de crecimiento sustentado en productos y/o mercados ya conocidos y no tanto por el desarrollo a través

de procesos de M&A que implican grandes inversiones en mercados o empresas con características desconocidas.

Financiamiento

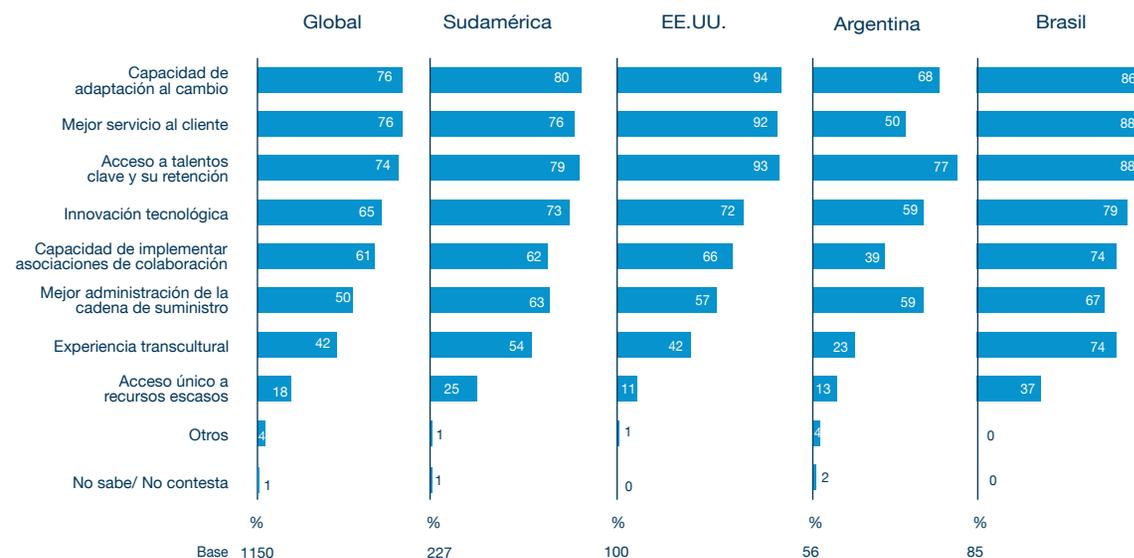
En línea con los resultados globales y regionales, los CEOs argentinos buscarán financiar su crecimiento básicamente a través del flujo de caja generado internamente. En un segundo y alejado lugar, los CEOs recurrirán a los mercados de deuda, y como tercera opción, confiarán en el mercado de acciones (Cuadro IV).

Cuadro IV - ¿Cómo prevé financiar este crecimiento?



El mercado de deuda es elegido por tan sólo el 20% de los CEOs argentinos, mientras que sus pares brasileños, regionales e incluso el promedio global están en el orden del 30%, un 50% más. Esto se podría atribuir a una menor disponibilidad de crédito en la plaza local e internacional. En el caso brasileño, los resultados deberían interpretarse a la luz de las expectativas existentes respecto a adquirir la categoría “investment grade”, la cual, y tal como se comentó previamente en este informe, permite a las empresas de ese país acceder a mayor financiamiento a través de deuda a una tasa menor.

Cuadro V - ¿Cuáles son sus fuentes clave de ventaja competitiva para lograr este crecimiento?

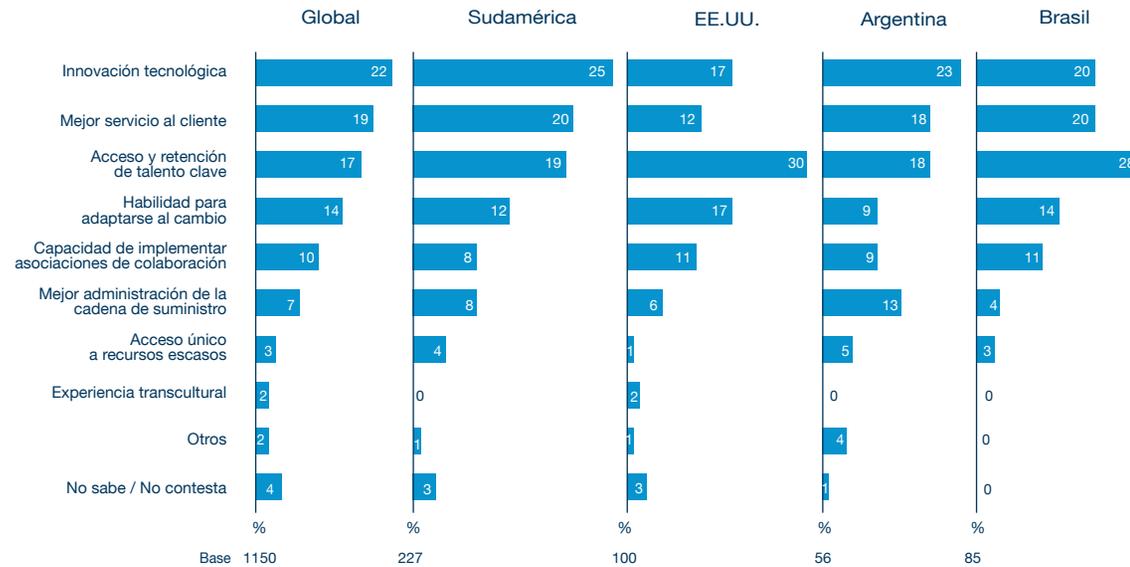


Diferenciación

El 76% de los CEOs entrevistados en todo el mundo, tal como lo muestra el Cuadro V, cree que las fuentes de ventaja competitiva más importantes son la habilidad para adaptarse al cambio y la provisión de servicios al cliente de primera clase y el 74% confía en el acceso a talentos clave. Los CEOs norteamericanos están especialmente confiados en su fortaleza respecto de estos tres puntos.

En el caso de la Argentina, al igual que en Brasil, la mayoría de los entrevistados afirmó que su principal ventaja competitiva es el acceso y la retención de talentos clave. En línea con el resultado global, los CEOs locales también

Cuadro VI - ¿Cuál de los siguientes factores considera usted su principal fuente de ventaja competitiva para lograr este crecimiento?



ven como ventajas competitivas propias a la habilidad para adaptarse al cambio, la innovación tecnológica y la mejora de los servicios al cliente.

Es destacable la respuesta recibida de los CEOs brasileños en referencia a su conocimiento acerca de la cultura en la cual operan. Tal como se verá más adelante, esto se corresponde a su vez con la respuesta que dan los líderes de este

país cuando señalan al factor cultural como un obstáculo importante a la hora de emprender negocios exitosos en otras regiones.

Si se analiza la tendencia global, la historia que emerge es diferente cuando se les pide que elijan sólo una ventaja competitiva (Cuadro VI).

Llama la atención la respuesta de los ejecutivos de Estados Unidos, ya que difiere de la tendencia global que bajo esta consigna coloca a la innovación tecnológica por sobre el resto de las variables (22% en el promedio global vs. 15% de las respuestas de EE.UU.) y al acceso a talentos clave en el tercer lugar (17% de las respuestas globales vs. el 29% en EE.UU., más del doble del resultado correspondiente a Asia). Esto podría inducirnos a pensar que los CEOs de América del Norte creen que la tecnología se puede comprar fácilmente mientras que resulta más difícil encontrar gente talentosa.

En el caso de la Argentina, así como Brasil y Sudamérica, esta tendencia, si bien se revierte como en el caso global, no lo hace tan marcadamente. Los CEOs argentinos, que ubicaban a la innovación tecnológica en tercer lugar entre sus múltiples ventajas competitivas, al verse forzados a optar por una sola, la colocan en primer lugar. El acceso y la retención de talentos, antes en primer lugar, desciende en este caso al segundo lugar junto con una mejora de los servicios al cliente.



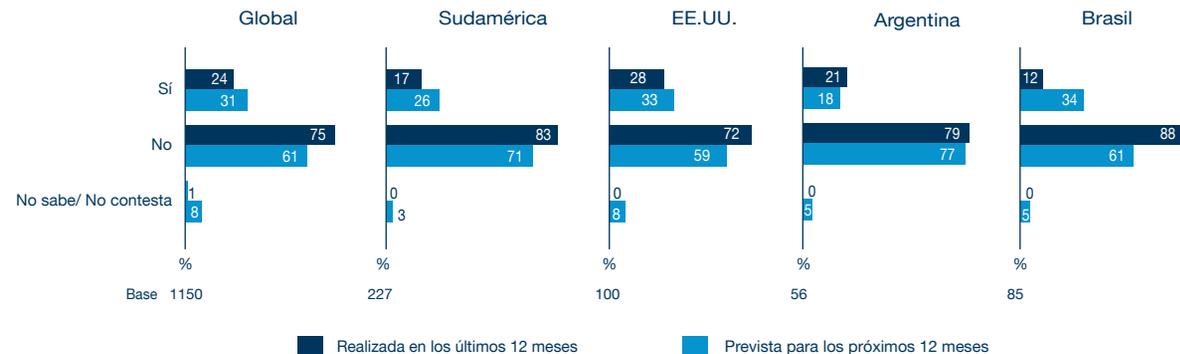
Fusiones y adquisiciones

A pesar del temor a una recesión económica, los CEOs siguen sosteniendo la importancia estratégica de la expansión fuera del propio territorio. En el Cuadro VII se observa que el 24% del total de encuestados confirma haber completado una fusión o adquisición en el último año. Además, con excepción de América del Sur, en todas las regiones al menos un tercio de los líderes encuestados prevé concretar una operación de este tipo en 2008.

El 21% de los CEOs argentinos manifestó haber participado en una fusión y/o adquisición (M&A) en el último año. Este porcentaje se encuentra alineado a la respuesta de 2007 (20%), lo cual muestra que la actividad de M&A se mantuvo activa y constante.

También se observa cierta congruencia entre las respuestas de la encuesta de 2007 y la de 2008 con respecto a los planes de participar en una operación de este tipo en los próximos 12 meses. Así, el 17% de los encuestados argentinos en 2007 respondió afirmativamente y un 18% lo hizo en 2008. En un primer momento este último dato pareciera contrastar con la respuesta recibida en el Cuadro III, en donde tan

Cuadro VII - ¿Ha concretado una fusión o adquisición transfronteriza en los últimos 12 meses o prevé hacerlo en los próximos 12 meses?



sólo un 7% de los encuestados consideró a las fusiones y/o adquisiciones como una importante vía de crecimiento de su negocio. Hay que tener en cuenta que este 7% es el grupo de CEOs que busca crecer a través de operaciones de este tipo, mientras que el 18% mencionado anteriormente incluye además de estos CEOs a todos los que intentan vender empresas.

El efecto del vecino más cercano

Al analizar la respuesta de aquellos CEOs que participaron de una fusión y/o adquisición en el último año, a nivel global, los mercados de Asia y Europa Occidental son los destinos más populares: 37% de los CEOs encuestados tiene

sus ojos puestos en el primero y el 36% en el segundo (Cuadro VIII).

Al profundizar y considerar las respuestas por país y por región, en línea con la encuesta de 2007, 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 Asia es el más representativo en este sentido. Esto puede atribuirse en gran parte al buen desempeño de las economías asiáticas y a la existencia de una marcada diferencia cultural con el resto de las regiones, tal como lo manifestarán los CEOs en la siguiente pregunta, relacionada con las principales barreras para llevar a cabo negocios exitosos en otras regiones.



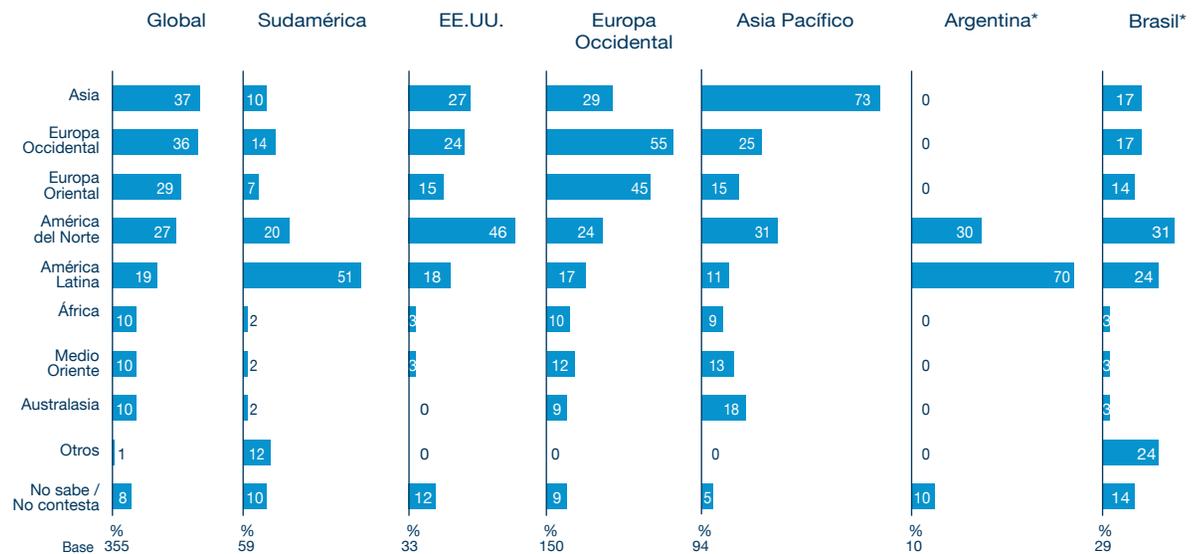
Sin sorpresas y en forma consistente con encuestas anteriores, el interés de los líderes de las otras tres regiones de invertir en América Latina es menor que el atractivo que les despiertan las demás regiones.

Los líderes de negocios argentinos, al igual que sus pares regionales, revelan una marcada preferencia por los mercados latinoamericanos (70% y 51% respectivamente) y por el de América del Norte (30% y 20% respectivamente).

Para el caso de Brasil el “efecto del vecino más cercano” no aplica, ya que los CEOs manifiestan un interés diversificado en diferentes regiones (los Estados Unidos, América Latina, Asia y Europa).

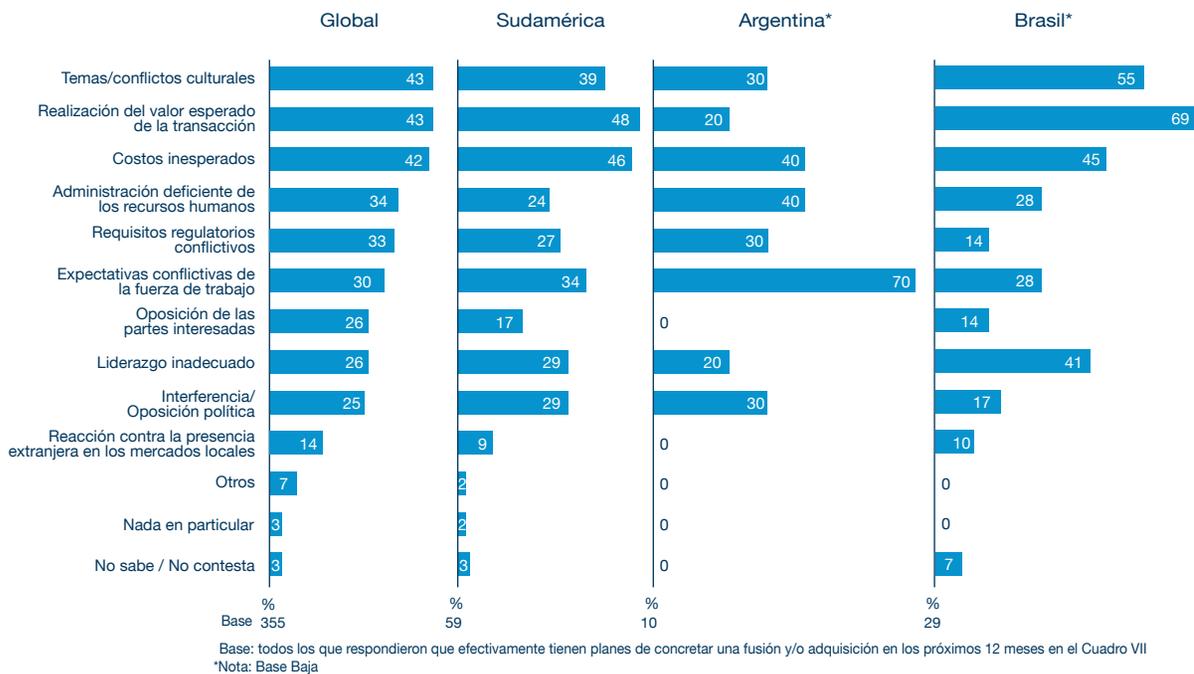
Esto se explica si se tiene en cuenta que Brasil es un país que está viviendo un importante crecimiento en un contexto internacional muy favorable dado por los precios de los commodities y que cuenta con un mercado interno muy grande. Un país de estas características, cuando piensa en cruzar la frontera para expandir su negocio, piensa no sólo en sus vecinos sino también en otros mercados que, aunque más alejados, representen un volumen de negocios interesante para impactar de manera significativa en su crecimiento actual.

Cuadro VIII - ¿Dónde prevé llevar a cabo esta fusión o adquisición?



Base: todos los que respondieron que efectivamente tienen planes de concretar una fusión y/o adquisición en los próximos 12 meses en el Cuadro VII
 *Nota: Base Baja

Cuadro IX - ¿Qué obstáculos prevé encontrar en esta fusión y/o adquisición?



Desafíos de las fusiones y adquisiciones

Respecto a los obstáculos que se deberán afrontar para que las empresas fusionadas y/o adquiridas se desarrollen de manera exitosa, los CEOs continúan creyendo que lo principal son las cuestiones culturales y financieras.

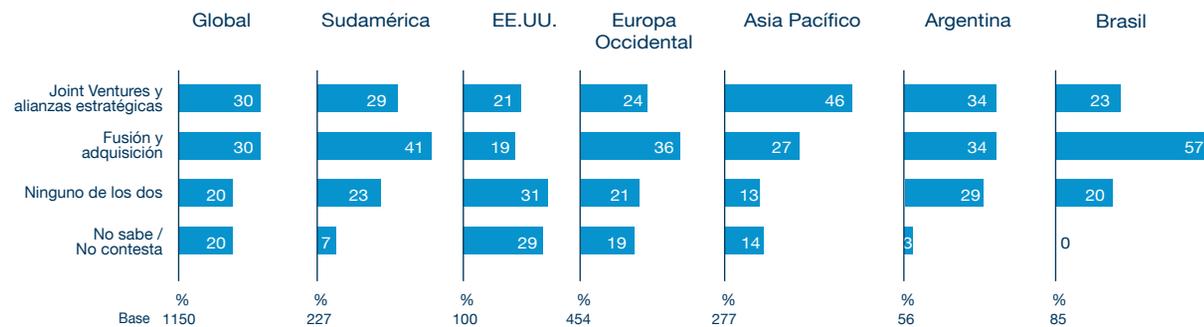
Al igual que en la encuesta anterior, en el Cuadro IX se observa que casi la mitad de los CEOs que piensa completar una fusión y/o adquisición durante el próximo año sostiene que las barreras culturales, la realización del valor esperado de la transacción (43% en ambos casos) y la existencia de costos inesperados (42%) son las principales barreras para llevar a cabo

transacciones exitosas. De hecho, el número de CEOs preocupados por este último tema ha crecido sustancialmente desde 2006; reacción entendible en un período de incertidumbre económica.

A nivel regional existe una alineación general con las respuestas globales, aunque los CEOs se muestran más preocupados por los costos inesperados que por las cuestiones culturales. Esto se corresponde con la preferencia que manifiestan a expandirse hacia el mercado latinoamericano, en donde las diferencias culturales entre los países no son tan grandes pero sí es fuerte la inestabilidad político-económica. También esto podría explicar por qué Brasil sí le da importancia a la cuestión cultural, ya que ha mostrado un interés extra territorial más diversificado, más global.

En contraste con las respuestas globales y regionales, los CEOs argentinos evidencian una clara y distintiva preocupación en relación a las expectativas conflictivas de la fuerza de trabajo (70%). Esto se puede relacionar con los aumentos salariales que se llevaron a cabo durante el 2007. En base a información publicada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social argentino, durante dicho año se llevaron a cabo 1.027 negociaciones colectivas homologadas que comprendieron a 3.938.000 trabajadores y durante 2006 se completaron 930,

Cuadro X - En los próximos tres años, ¿qué considera que desempeñará un rol más importante en el crecimiento de su negocio: las fusiones y/o adquisiciones transfronterizas o los joint ventures y las alianzas estratégicas?



afectando a 3.500.000 empleados. Se espera que esta tendencia creciente continúe durante el año 2008.

M&A vs. Joint Ventures

Las fusiones y adquisiciones no son la única fuente de crecimiento de los negocios en la cual los CEOs están interesados (Cuadro X). Mientras que el 30% se mostró a favor de este tipo de estrategia, otro 30% se mostró inclinado a favor de los joint ventures (alianzas estratégicas). En este punto es importante aclarar que, a diferencia de las preguntas del Cuadro III y del Cuadro VII en donde el horizonte temporal era de 12 meses, en este caso se consulta a los CEOs acerca de sus proyectos para los próximos tres años.

Existen algunas diferencias regionales notorias. Los CEOs asiáticos están más inclinados a colaborar con otras compañías en lugar de comprarlas. Por el contrario, los CEOs de Europa Occidental y América del Sur prefieren las fusiones y adquisiciones a la colaboración. En esta última región, son los líderes brasileños los que, con su marcada predilección hacia las fusiones y adquisiciones (57%), empujan el promedio regional hacia esa estrategia.

Los argentinos continúan con la tendencia global y se manifiestan igualmente interesados por ambas estrategias de crecimiento. Llama la atención de todos modos el porcentaje de CEOs locales que se manifiesta interesado en estrategias alternativas a las mencionadas a la hora de proyectar su crecimiento. Esto podría

relacionarse con la respuesta reflejada en el Cuadro III, donde destacan la mejor penetración de productos existentes en mercados existentes como vía de crecimiento del negocio para el próximo año.

La ola de operaciones que caracterizó a la primera mitad de 2007 a nivel global pudo haber terminado, pero el mercado global de fusiones y adquisiciones está lejos de estar en su ocaso. Muchas compañías aún conservan suficiente liquidez y la crisis del crédito también ha nivelado el campo de juego en lo que respecta al precio.

Por ende, estimamos que el mercado global de operaciones va a continuar activo, dado que los factores fundamentales que hacen atractiva a la actividad del M&A no han cambiado. Operaciones más pequeñas y transacciones extra-fronteras estratégicas probablemente sean las que dominen en el corto plazo. Los joint ventures o alianzas estratégicas se volverán más populares a medida que las economías emergentes de Asia asuman un rol más protagónico en el escenario global.

Panorama de las M&A en la región y en la Argentina



Por Ignacio Aquino (izq.) y Santiago Balart (der.), Socio y Director de PricewaterhouseCoopers respectivamente, líderes de la práctica de Corporate Finance.

Si bien América Latina no resulta en la encuesta la plaza más atractiva para los fondos de inversión e inversores estratégicos provenientes de otras regiones, la actividad de M&A dentro de Latinoamérica continúa siendo importante. Están en la mira principalmente empresas de la Argentina, Chile y Brasil, y en el último tiempo Perú está siendo también visto como una buena oportunidad de inversión. Hay interés no sólo en empresas con ingresos de varios cientos de millones de dólares, sino también en PyMES exitosas.

Actualmente, más de la mitad de las empresas que se venden son familiares y se espera que este porcentaje siga creciendo. En este segmento, entre los motivos para vender se encuentran la falta de sucesión, la aversión al riesgo (producto de la globalización) y el deseo de cambio de estilo de vida.

En el caso de la Argentina, en el corto plazo seguirán actuando como compradores los “fondos históricos” que hoy están activos en la región y esperamos que entren en juego fondos americanos y europeos que aún no tienen presencia significativa. Para que el flujo inversor se consolide, hace falta una mayor estabilidad y previsibilidad de

las decisiones de política económica y mantener reglas de juego claras a largo plazo.

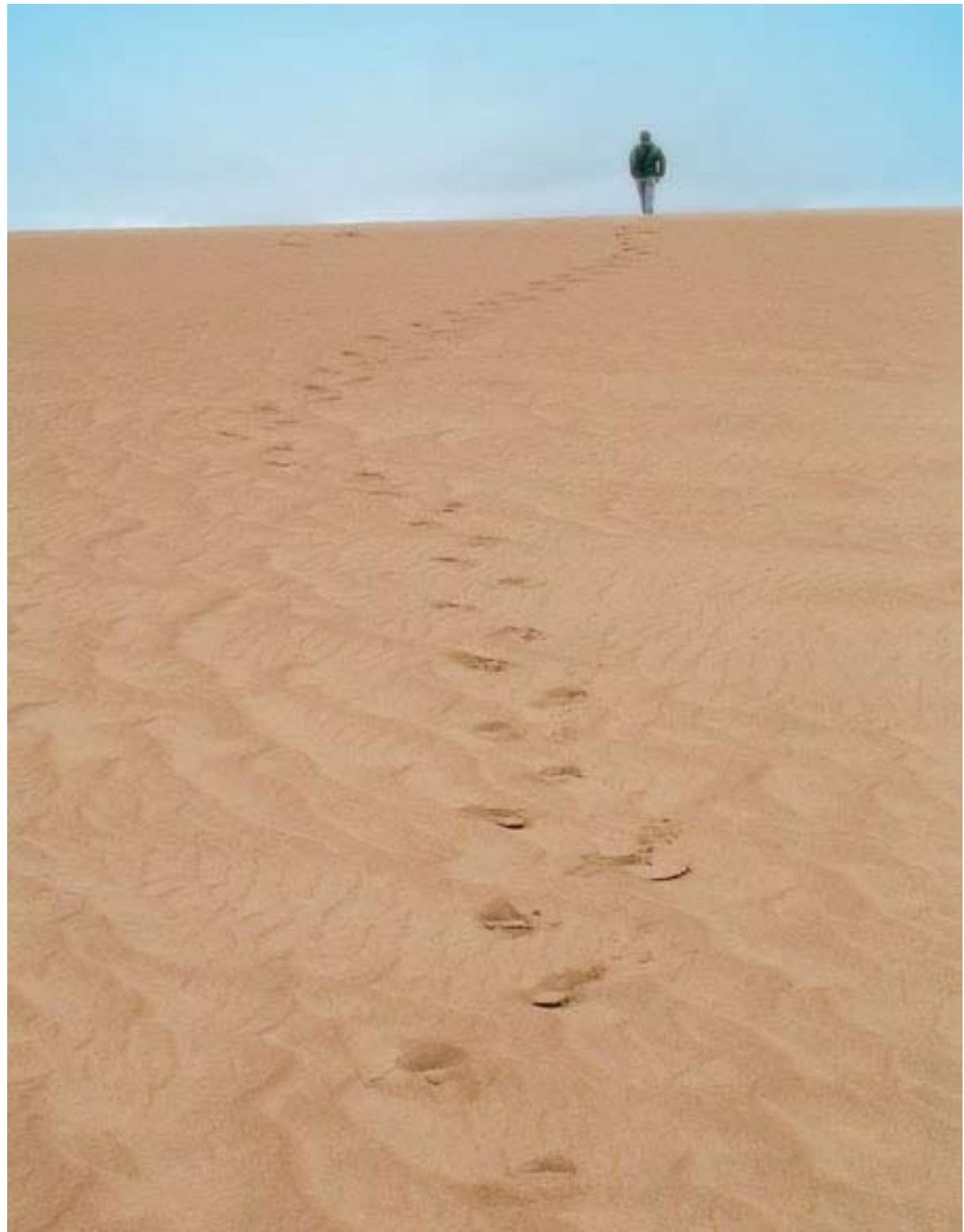
La mayoría de las industrias en la actualidad son susceptibles de recibir capital de un fondo de inversión o de un inversor estratégico. Los sectores de agribusiness, servicios petroleros, real estate, software, alimentos y carnes, entre otros, son los líderes a la hora de captar su atención.

Puntualmente y con respecto a la industria de agribusiness, a pesar de los conflictos de público conocimiento desatados en marzo de 2008, el negocio seguirá creciendo en el futuro por las inigualables condiciones naturales que ofrece la Argentina, acompañadas por el boom internacional de los commodities motorizado por la creciente demanda proveniente de China e India.

En las mesas de negociación de las que estamos participando como asesores financieros, los compradores cuentan con un mapeo de oportunidades y riesgos de los sectores en los que quieren ingresar, y también con la identificación de los jugadores en cada mercado. Estos aspectos son claves para lograr una adecuada valuación de la compañía que se pretende comprar, cuestión necesaria para obtener los retornos esperados.

Por el lado vendedor, hay compañías donde las aspiraciones están desalineadas respecto de la valuación real y en dichos casos aconsejamos que el accionista o dueño concrete las expectativas de crecimiento futuro, para evitar frustraciones en el proceso de venta.

Los vendedores con mejores posibilidades de éxito a la hora de concretar una operación son aquellos que cuentan con un buen management, buenos productos y servicios de calidad, sumados a un orden razonable en su operatoria y potencial de crecimiento.



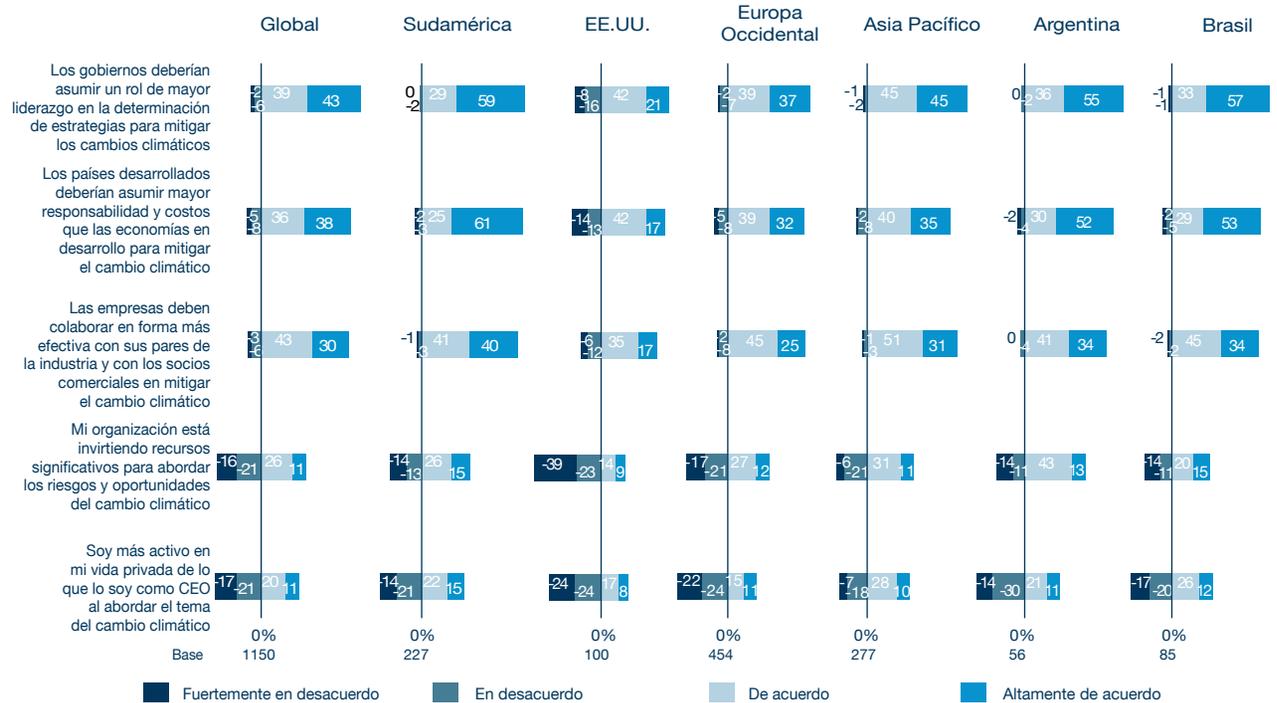
El cambio climático

Durante los últimos 12 meses, el cambio climático ha emergido como uno de los temas importantes en la agenda pública. ¿Qué están haciendo los CEOs para combatir el calentamiento global? A primera vista, nuestra encuesta sugiere que son mayormente reactivos. Pero un análisis más exhaustivo de las respuestas del Cuadro XI demuestra mayores niveles de compromiso entre los CEOs que gerencian grandes empresas.

Los resultados muestran que la mayoría de los CEOs creen que es necesario un mayor involucramiento del gobierno, así como la colaboración entre el sector público y privado.

A nivel global, más de cuatro quintos de los CEOs se muestran “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en que los gobiernos deben liderar los esfuerzos para combatir los problemas ambientales. Los CEOs asiáticos están particularmente convencidos de que es el gobierno el que debe asumir la iniciativa. Esto no resulta sorprendente en una región de economías emergentes, donde existe una fuerte presión sobre el ambiente y los recursos naturales. Por otro lado, el 64% de los CEOs norteamericanos –menor que en cualquier otra región– defiende

Cuadro XI - ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones?



la idea de la intervención gubernamental en la temática.

Las respuestas de los CEOs argentinos, brasileños y sudamericanos se encuentran alineadas con las respuestas obtenidas a nivel global. Efectivamente, el pedido de liderazgo

gubernamental es más fuerte en las economías en desarrollo. En Brasil y en la Argentina (al igual que en Asia) el 90% y 91% respectivamente declara que los gobiernos deben ejercer mayor liderazgo a la hora de determinar estrategias de mitigación para el cambio climático.

Este pedido de mayor intervención gubernamental es notable, dado que las compañías generalmente demandan menor regulación y mayor flexibilidad para manejar sus operaciones. No obstante, dichas medidas solicitadas por los CEOs se ven más asociadas a la intervención en la toma de medidas de adaptación y fomento como rol protagónico de los gobiernos.

Esto sugiere que los líderes reconocen la escala del problema y creen que sólo los gobiernos pueden realizar las acciones necesarias para combatirlo en lo que refiere a las medidas de mitigación y fomento.

En uno y otro caso, la presencia y el rol del gobierno tiene un peso específico diferente, debido a que la adaptación al cambio climático requiere de la implantación de políticas a largo plazo y de medidas, ya sean estructurales (como obras de retención o defensa contra inundaciones), o no estructurales (como regulaciones en el uso del suelo o sistemas de alerta temprana).

Por su lado, las medidas de mitigación implican acciones para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y éstas son las medidas

que puede tomar una empresa, por ejemplo, al desarrollar un proyecto de reducción de emisiones dentro del marco del Protocolo de Kyoto. En este último caso, el gobierno puede participar fomentando la mitigación del cambio climático a través de legislación que incentive o facilite el desarrollo de energías alternativas o usos racionales de energía.

En este sentido, dado que los recursos ambientales se caracterizan por ser bienes comunes en los cuales su utilización no suele tener un costo asociado en el corto plazo para la empresa, se tiende, tal como lo sostiene la teoría económica, a su sobre utilización.

Los CEOs comprenden que sin una acción coordinada desde los gobiernos, los esfuerzos individuales no serán suficientes para reducir los efectos del calentamiento global y que la sobre explotación de los recursos naturales tenderá a crear efectos de largo plazo en sus negocios.

Asimismo, las regiones emergentes demandan en mayor medida que sus pares desarrollados sean quienes soporten una mayor responsabilidad y mayores costos a la hora de desarrollar las medidas necesarias para mitigar el cambio climático. Esto se conoce como

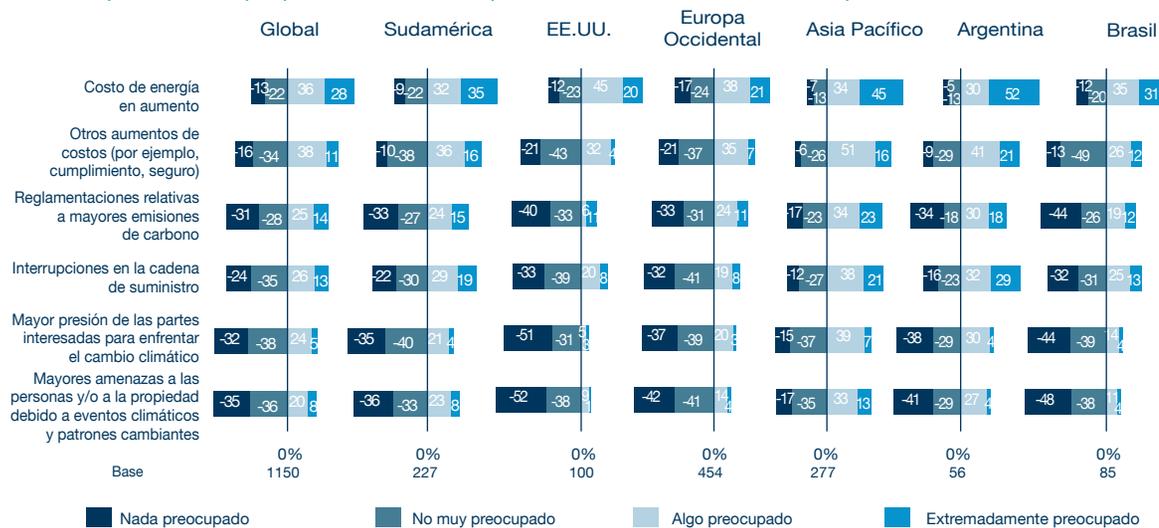
“responsabilidades comunes pero diferenciales”, basadas en el uso anterior de los recursos y las emisiones asociadas.

A nivel global un 74% está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la mencionada demanda, las respuestas positivas ascienden al 82% en el caso de la Argentina y Brasil. En Estados Unidos, en cambio, sólo un 59% de los líderes de negocios cree que los países desarrollados deben asumir mayores costos y responsabilidades.

Un 56% de los CEOs argentinos manifestó estar invirtiendo recursos significativos para enfrentar los riesgos o aprovechar las oportunidades derivadas del cambio climático, superando la tendencia global que alcanza al 37% de los CEOs encuestados. Este dato podría estar asociado con la implementación de medidas de eficiencia energética como política para reducir costos.

Cabe destacar que, a nivel global, el porcentaje de CEOs que manifestó estar invirtiendo recursos en mitigar el cambio climático se incrementa cuando se considera el universo de las grandes empresas.

Cuadro XII - ¿Cuál es su nivel de preocupación, si es que lo tiene, con respecto a cada una de las siguientes amenazas potenciales que podrían tener un impacto en el crecimiento de su empresa?



A nivel global, los costos de los recursos energéticos y otros factores relacionados con el cumplimiento regulatorio y de seguros son los focos de mayor preocupación de muchos CEOs, representando el 64% y el 49% respectivamente (Cuadro XII).

Los CEOs argentinos expresaron mayor preocupación que sus pares en el resto del mundo acerca del incremento del costo de la energía como impacto asociado al cambio climático. Respecto del impacto en los precios

de la energía, el 82% de los líderes de negocios argentinos se mostraron “extremadamente preocupados” o “algo preocupados”. Esta manifestación tiene, tal como se mencionó anteriormente en este informe, su correlato en las restricciones al crecimiento de las empresas que impone la problemática energética local.

Tal como se observa en el gráfico, algunos países y regiones en desarrollo, especialmente en la Argentina y Asia, manifiestan más temor que los CEOs estadounidenses y que el promedio

global a la aplicación de las regulaciones sobre emisiones de carbono.

El Protocolo de Kyoto establece, para los países desarrollados y países en transición a una economía de mercado, la obligación de reducir o limitar las emisiones de gases de efecto invernadero en un porcentaje del 5,2% respecto a los niveles de emisión que esos países tenían en 1990. Esto debe ser cumplido durante el primer período de compromiso del Protocolo (2008-2012). Cabe destacar que el protocolo aún no ha sido ratificado por Estados Unidos ni Australia.

Los países en vías de desarrollo aceptaron los objetivos y metas de este protocolo pero, bajo el principio establecido de responsabilidades comunes pero diferenciadas, no asumieron obligaciones cuantitativas de limitación y reducción de emisiones.

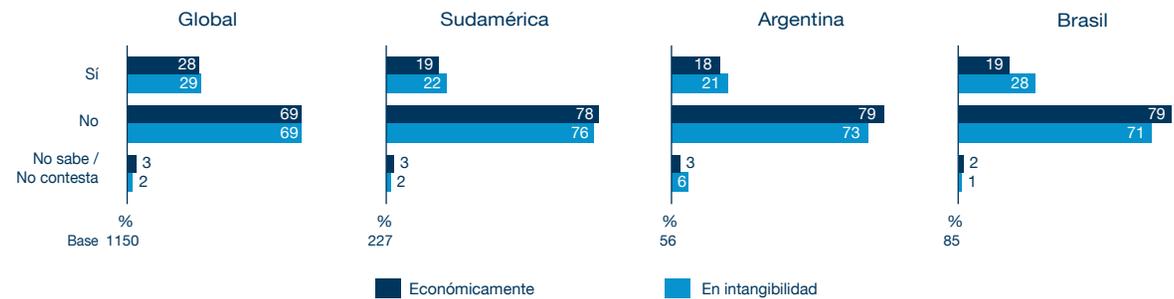
Los temas de mayor discusión en la UN Climate Change Conference fueron: el período de funcionamiento del modelo del Protocolo de Kyoto, tal como funciona actualmente, y la metodología de distribución de la responsabilidad para reducir las emisiones entre países desarrollados y en desarrollo, a ser aplicada a partir del 2012. Por este motivo, es lógico que los CEOs de países en desarrollo estén más atentos a la incorporación de

nuevas regulaciones que los obliguen a reducir sus emisiones a la atmósfera que sus pares desarrollados ya enfrentan.

A pesar de estas preocupaciones y tal como lo refleja el Cuadro XIII, el 28% de los CEOs entrevistados globalmente ve al cambio climático como una oportunidad para reducir costos o generar ganancias adicionales a partir de nuevos productos y servicios amigables con el medio ambiente. Otro 29% cree que demostrar un mayor compromiso con la mitigación del cambio climático traerá beneficios intangibles tales como marcas más fuertes, una mejor reputación o un mejor acceso a talentos.

Los países de nuestra región se muestran menos optimistas con respecto a lograr beneficios económicos derivados del impacto del cambio climático. Al analizar el potencial del impacto positivo sobre los intangibles, la tendencia tiende a equipararse incrementándose la cantidad de respuestas afirmativas al 21% en el caso de los CEOs argentinos y al 28% en el caso de los brasileños. Sin embargo, aún no alcanzan los niveles manifestados por el total de los encuestados o los CEOs norteamericanos y de Asia.

Cuadro XIII - ¿Considera que el cambio climático beneficiará económicamente (ej.: en ingresos, eficiencia operacional, etc.) o en intangibilidad (ej.: en marca, reputación, acceso a talentos, etc.) a su empresa?



¿Cómo llegar desde Bali a Copenhague?



Marcelo Iezzi y Natalia Redolfi, Associate Partner y Gerente de PricewaterhouseCoopers respectivamente, líderes de la práctica de Desarrollo Sustentable.

Con el objetivo de establecer un futuro régimen post 2012, fue celebrada en Bali en diciembre de 2007 la 13° Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y la 3° Conferencia de las Partes del Protocolo de Kyoto. Allí se obtuvo el llamado “Mapa de Ruta de Bali”, a través del cual se establecen los mecanismos para el diálogo posterior al año 2012, considerando lo siguiente:

- El inicio de un diálogo formal dentro de la Convención, mediante la creación de un grupo de trabajo *ad-hoc* que involucre a los países que todavía no han ratificado el Protocolo de Kyoto, entre los que se encuentra EE.UU.
- La apertura de una nueva vía de negociación a través de un mecanismo formal vinculante para los países que ratificaron el Protocolo de Kyoto. Para ello se establece la creación de un grupo de trabajo especial con un mandato de dos años que debatirá los compromisos que se deberán asumir después del año 2012.

Estos grupos de trabajo fueron especialmente concebidos para negociar el acuerdo que deberá alcanzarse en la reunión que se realizará en el año 2009 en Copenhague, en donde asumirán la tarea de promover los esfuerzos centrados en la tecnología, la adaptación, la reducción de las

emisiones resultantes de la deforestación, en el marco de la CMNUCC y del Protocolo de Kyoto.

Los aspectos más importantes de cooperación a largo plazo establecidos en Bali y a ser debatidos en el transcurso de estos dos años consideran:

- Compromisos nacionales de limitación de emisiones para países desarrollados y acciones de mitigación para países en desarrollo.
- Acciones de adaptación a los impactos y la promoción del desarrollo resistente al clima.
- Movilización de finanzas y cooperación tecnológica.

Dentro de las acciones de mitigación uno de los aspectos más discutidos fue el llamado a la acción para la reducción de emisiones provenientes de actividades de deforestación y degradación de forestaciones.

La posición argentina puso particular énfasis en considerar la cooperación multilateral respecto de las emisiones en los sectores de agricultura, eficiencia energética y la promoción de energías renovables.

Uno de los procedimientos que permite esta mitigación es el Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL), cuya eficiencia de funcionamiento

y su promoción fueron resaltados en actividades posteriores e intermedias en el camino hacia Copenhague 2009. Esto destaca el amplio consenso de las partes acerca de la necesidad de continuar este mecanismo de mercado existente, fijado por el Protocolo de Kyoto, para que los países Anexo I (ver recuadro debajo) puedan cumplir sus objetivos considerando la búsqueda de un mercado de carbono que enfatice eficiencias, transparencia y verificación.

Acompañando el recorrido de estas negociaciones, y según se desprende de nuestra

encuesta, la comunidad de los negocios realiza la necesidad del liderazgo de los gobiernos y su coordinación para fortalecer los esfuerzos individuales que se pudieran abordar e identificar las oportunidades de negocio en el escenario actual y futuro. A la fecha las iniciativas argentinas se han materializado en los siguientes números:

- 14 proyectos registrados por la Junta Ejecutiva de MDL.
- 15 proyectos en validación por Entidades Operacionales Designadas (DOE).

- 25 proyectos presentados a la Autoridad Designada Nacional (ADN), de los cuales 19 ya han sido aprobados.
- 4.121.351 toneladas de CO2 equivalente de reducción anual esperada para los proyectos registrados por la Argentina.
- 330.919 Certificados de Reducción de Emisiones (CERs) entregados por los proyectos llevados a cabo en la Argentina.

Países Anexo I (incluyen los países industrializados que fueron miembros de la OECD –Organisation for Economic Co-operation and Development– en 1992 y los países con economías en transición considerando la Federación Rusa, los Estados Bálticos y varios Estados de Europa Central y del Este. El encontrarse entre los países Anexo I no significa la ratificación del Protocolo de Kyoto):

- | | | | |
|---------------------|-----------------|----------------------|---|
| • Australia | • Finlandia | • Lituania | • Eslovenia |
| • Austria | • Francia | • Luxemburgo | • España |
| • Bielorrusia | • Alemania | • Mónaco | • Suecia |
| • Bélgica | • Grecia | • Holanda | • Suiza |
| • Bulgaria | • Hungría | • Nueva Zelanda | • Turquía |
| • Canadá | • Islandia | • Noruega | • Ucrania |
| • Croacia | • Irlanda | • Polonia | • Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte |
| • República Checa | • Italia | • Portugal | • Estados Unidos de América |
| • Dinamarca | • Japón | • Rumania | |
| • Estonia | • Letonia | • Federación Rusa | |
| • Comunidad Europea | • Liechtenstein | • República Eslovaca | |

Nota: “Países no Anexo I” refiere mayormente a los países en desarrollo.



El impacto en los modelos de negocios: la colaboración como vector

La gestión del capital humano y el cambio

Armando redes

Regulación: integrando lo público y lo privado

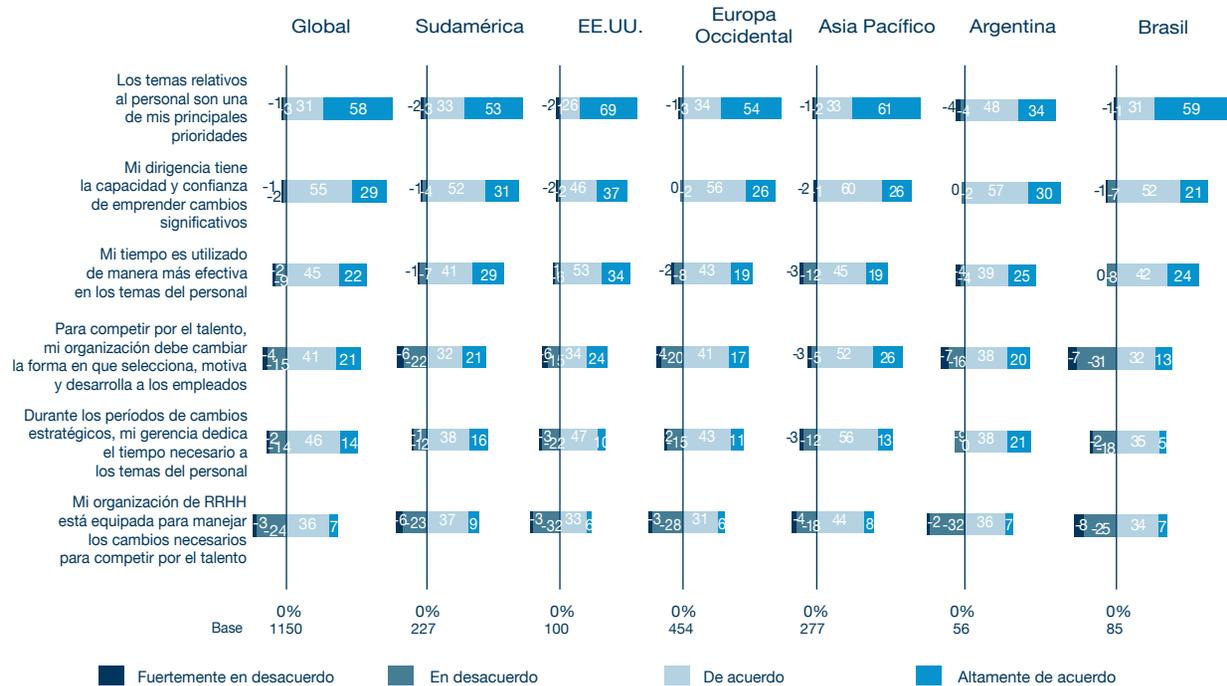
La gestión del capital humano y el cambio

Hemos encarado la cuestión de los recursos humanos en este estudio desde una perspectiva estratégica, tomando a la gente como un elemento fundamental para lograr crecimiento y agilidad en el negocio y no desde una óptica de la guerra por el talento como un fin en sí mismo.

Asignar la gente adecuada al lugar correcto resulta imperativo en un mundo de cambios rápidos y continuos. Es la gente la que determina la agilidad y competitividad de la organización. Los CEOs destacan una vez más la importancia de los empleados principalmente por dos motivos: por el talento que aportan a la compañía y por el rol estratégico que tienen en la dinámica del cambio.

La gran mayoría de los CEOs encuestados afirma que los temas relacionados con la gente son una de sus principales prioridades y que su estilo y capacidad de liderazgo es el adecuado para dirigir las iniciativas de cambio. Sin embargo, no parecen estar muy convencidos de que la forma en que su organización de Recursos Humanos está equipada es la adecuada para manejar los cambios necesarios para competir por el talento. También se muestran poco convencidos acerca

Cuadro XIV - ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto al tema de la gestión de los recursos humanos en su organización?



de que el tiempo que sus gerentes le dedican a la gente en épocas de implementación de cambios estratégicos sea el adecuado (Cuadro XIV).

Existe un considerable consenso sobre estos temas entre los CEOs de todas las regiones. Sin embargo, los CEOs norteamericanos claramente

se manifiestan más preocupados por los temas relacionados con la gestión de los recursos humanos que los de otras regiones, resultando además 20 puntos porcentuales por encima del promedio global. Por otra parte, los ejecutivos asiáticos se muestran más urgidos por actualizar las tácticas utilizadas por las compañías para

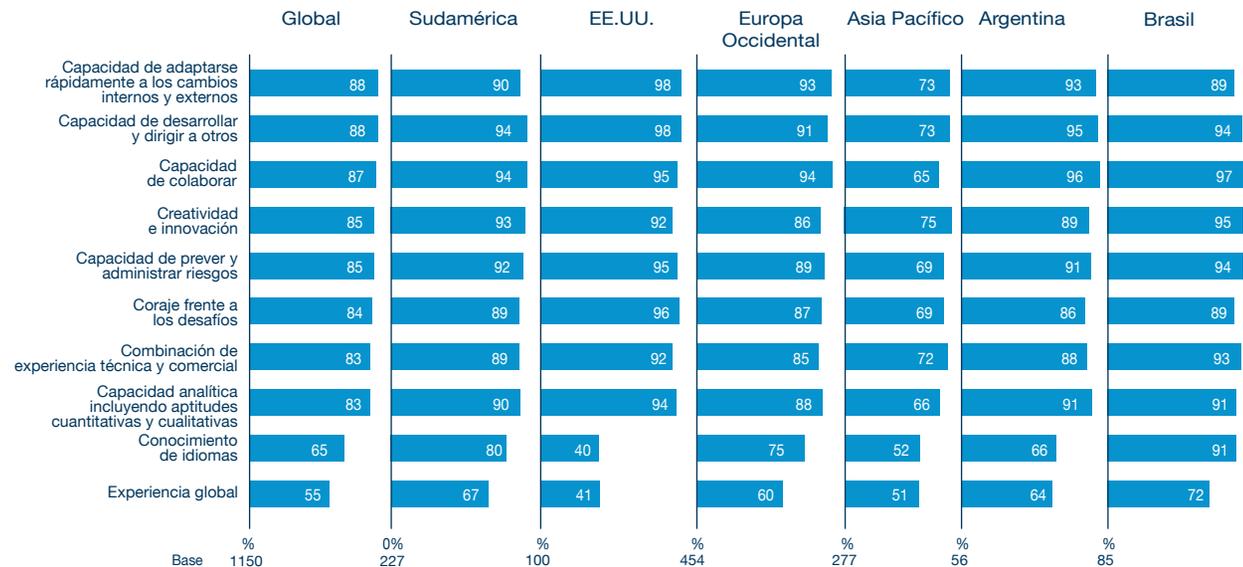
competir por los talentos que sus pares de otras regiones.

Un relevamiento de Saratoga, la unidad de medición del capital humano y benchmarking de PricewaterhouseCoopers, muestra que muchas de las posiciones clave de las compañías aún son cubiertas con candidatos externos. Sólo el 39% de las oportunidades laborales de nivel ejecutivo de las firmas relevadas son otorgadas a sucesores internos, designados con anterioridad para ocuparlas cuando éstas queden vacantes. Esto nos lleva a pensar que algunas organizaciones podrían estar ignorando el talento que ya poseen.

Los CEOs en la Argentina manifestaron que la agenda de la gente es prioritaria. Esto se debe a varios aspectos relacionados a la escasez de recursos humanos altamente capacitados y la generación de competencias en las personas que potencien el valor de los negocios. A esto hay que sumarle la preocupación de cómo se gestiona el capital humano y cuáles serán las estrategias para la búsqueda, selección, motivación, desarrollo y retención de los talentos.

Según los ejecutivos locales la organización del área de Recursos Humanos no tiene el expertise suficiente para afrontar los próximos desafíos del capital humano. Sin embargo, en algunas

Cuadro XV - ¿Cuáles de las siguientes destrezas y características son clave para su organización?



organizaciones las áreas de Recursos Humanos comienzan a salir de actividades operativas y transaccionales, tercerizándolas para dedicarse a aspectos tácticos y estratégicos con alto impacto en el negocio.

Al igual que los brasileños, los argentinos se mostraron alineados con estos conceptos manifestando una importante atención en el liderazgo y considerándolo un atributo necesario para encarar los cambios significativos. Por otro lado, si bien un 82% de los ejecutivos argentinos

se mostró “muy de acuerdo” o “de acuerdo” respecto a la prioridad que ocupa la gente en su agenda, este nivel de respuesta es el menor entre los países y regiones analizados en el gráfico.

¿De qué hablamos cuando hablamos de “talento”?

En el Cuadro XV más del 80% de los CEOs clasifica a ocho de las 10 habilidades presentadas como críticas para sus

Cuadro XVI - ¿Experimenta dificultades en reclutar personas con las siguientes destrezas o características?



Base: en cada caso, en cada una de las destrezas evaluadas, la base corresponde sólo a aquellos CEOs que la consideraron "crítica" en el Cuadro XV

organizaciones. Existe un consenso general acerca de que la totalidad de los atributos son valorados por las organizaciones. Sin embargo, el análisis regional revela diferentes intensidades de dichas valoraciones: mientras Sudamérica y Europa Occidental otorgan mayor valor a la totalidad de los atributos respecto a sus pares globales, comparativamente los CEOs asiáticos son más moderados a la hora de ponderarlos. Respecto a estos últimos, llama la atención que

otorguen especial importancia a la innovación y a la creatividad en las personas.

Sólo dos atributos -las competencias lingüísticas y la experiencia mundial- poseen una ubicación relativamente baja en la lista de atributos considerados por los CEOs globales como críticos para su organización, lo que se da tanto a nivel global como en la región sudamericana.

En este punto llama la atención la respuesta obtenida de los ejecutivos brasileños, que no se corresponde con esta tendencia. Ellos sí dan importancia a estas dos cuestiones y, de hecho, en el Cuadro XVI se manifiestan preocupados ante la dificultad que enfrentan para conseguir gente con estas capacidades desarrolladas.

Esto podría encontrar una explicación en el hecho de la cantidad de empresas brasileñas que se han convertido en multilatinas y que se proyectan globales en el futuro. Para lograr esta integración en el mundo, la experiencia global y la cuestión idiomática resultan sumamente importantes.

Más de dos tercios de los CEOs encuestados a nivel global afirman que es difícil reclutar personas con una combinación de conocimientos técnicos y comerciales. Al menos el 60% también manifiesta que la experiencia mundial, la capacidad para conducir y desarrollar a otros y la creatividad y la innovación son cualidades escasas. La aptitud para el análisis cualitativo o cuantitativo y las habilidades "soft", como la capacidad para colaborar, parecieran ser más fáciles de encontrar.

Existe un aspecto notorio que merece ser resaltado. Como se señaló en el análisis del gráfico anterior, los CEOs no consideran a la

experiencia global como una característica crítica para sus organizaciones, pero a su vez la perciben como una habilidad escasa entre las personas a reclutar. Tal como se explicó anteriormente en el caso de Brasil, esto podría responder a la realidad cada vez más global que están viviendo las empresas.

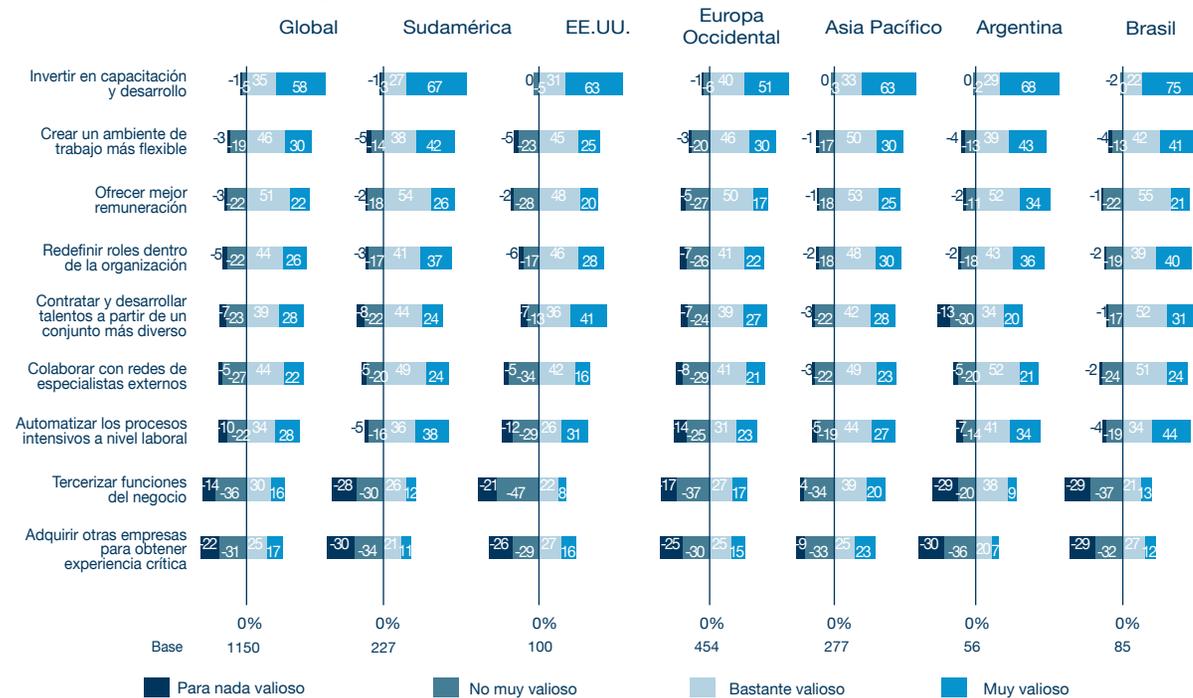
A nivel regional se mantiene la misma tendencia, pero con algunos matices. Los CEOs sudamericanos encuentran particularmente difícil reclutar personas con experiencia global, con habilidades técnicas y de negocios y con destrezas para anticipar y gestionar los riesgos. Este último aspecto es destacado en la región particularmente por los ejecutivos argentinos.

Las dificultades que se presentan a los CEOs para reclutar talentos en la Argentina se deben a:

- la escasez de talento en los mercados laborales
- gente con poca experiencia laboral
- personas con un nivel de educación formal básica
- pocas competencias técnicas para cubrir puestos calificados



Cuadro XVII - ¿Qué valor asigna a cada uno de los siguientes métodos para abordar la escasez de destrezas o talentos en su organización?



¿Cómo se combate la “escasez”?

La inversión en formación y desarrollo es el método elegido por la gran mayoría de las compañías en el mundo para tratar de resolver estas deficiencias, en particular en las esferas

que las universidades no suelen cubrir. Por otro lado, el aumento de la remuneración y la implementación de métodos más imaginativos que reflejan el dinamismo y la complejidad de la vida laboral moderna parecieran ser también alternativas válidas para los empresarios. Entre

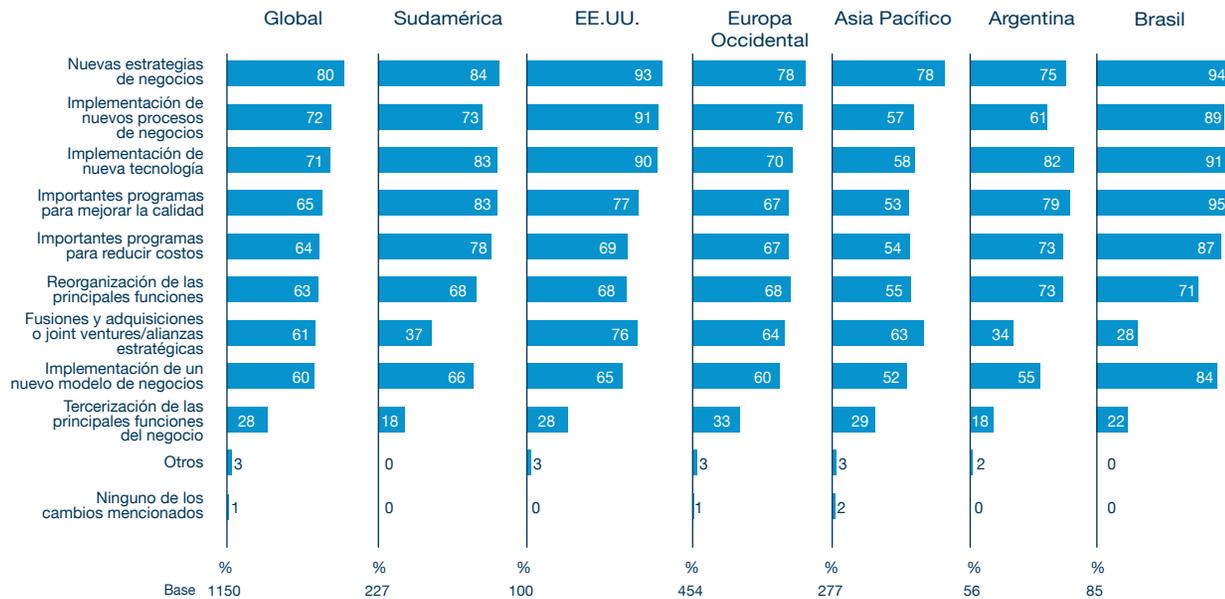
estas últimas encontramos la creación de un entorno de trabajo más flexible, el empleo y desarrollo de un pool más diverso de talentos y la colaboración con redes de especialistas externos (Cuadro XVII).

En el caso de los países de la región sudamericana se confirma la misma percepción: los CEOs argentinos y brasileños manifiestan una fuerte inclinación por la inversión en entrenamientos y desarrollo. Ahondando en los métodos restantes, los primeros valoran más la oferta de una mejor remuneración, mientras que los segundos ponen énfasis en la creación de un ambiente de trabajo más flexible.

¿Por qué tanto los CEOs argentinos como los brasileños manifiestan una fuerte inclinación por la inversión en entrenamientos y desarrollo? Hay varias causas:

- Actualización permanente de temas técnicos
- Formación en liderazgo y management a personas que tienen responsabilidades jerárquicas y tienen problemas para asumir ese rol
- Problemas con la formación formal de muchos empleados
- Retención de los mejores talentos

Cuadro XVIII - ¿Cuáles de los siguientes cambios, si alguno, ha implementado su organización en los últimos tres años?



- Generación de un clima y una cultura de aprendizaje continuo que apalanque nuevas competencias a los colaboradores
- Costos (los postgrados en el mercado son caros)

Asimismo, se observa en los países en desarrollo una mayor orientación hacia la automatización como solución a la falta de talento. Mientras en

Argentina, Brasil y Asia más del 70% de los CEOs utiliza este método como solución al problema, a nivel global sólo lo hace el 66% de las compañías y en Estados Unidos las respuestas afirmativas descienden al 57%. Es posible que la automatización de procesos intensivos de trabajo, que ya han sido llevados a cabo en los países desarrollados, sea un terreno aún con mucho por explorar en los países emergentes.

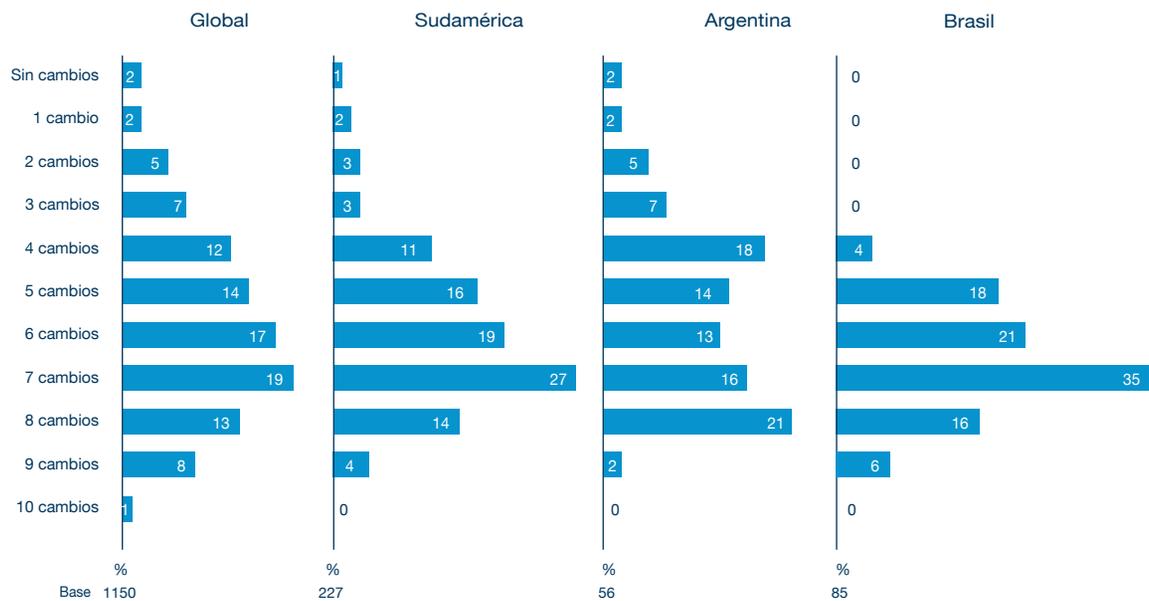
Liderando en un mundo de constantes cambios

Respecto a los cambios implementados en las organizaciones en los últimos tres años, el 80% de los CEOs entrevistados globalmente ha implementado nuevas estrategias de negocio; 72% ha implementado nuevos procesos de negocio y 71% ha implementado nuevas tecnologías (Cuadro XVIII). En línea con lo anterior, el 75% de los CEOs declara haber realizado entre cuatro y ocho cambios en sus empresas en los últimos tres años (Cuadro XIX).

Estos hallazgos demuestran que en la actualidad los cambios son una “constante” en el mundo de los negocios. Pero, a pesar de ser algo cierto para todas las regiones, resulta interesante destacar que Asia Pacífico figura detrás de todas las otras regiones en casi todas las categorías, mientras que América del Norte lidera la mitad.

Sorprende el nivel de respuesta obtenido por parte de los ejecutivos que operan en una economía en crecimiento como la asiática. No sólo fue la que tuvo niveles de adhesión más moderados en casi todas las categorías analizadas y en comparación con sus pares de otras regiones, sino también la que menos cambios manifestó haber implementado. Mientras a nivel global el 75% de los CEOs

Cuadro XIX - Cantidad de cambios implementados en los últimos tres años



sostiene haber realizado entre cuatro y ocho cambios en los últimos tres años, el mismo porcentaje de CEOs asiáticos manifiesta haber realizado solamente entre dos y siete cambios.

Esto se debe a que culturalmente los orientales son más conservadores y con visión más a largo plazo a la hora de implementar cambios. Mientras los occidentales implementan cambios

para salir de la coyuntura y acomodarse a los nuevos escenarios, los orientales implementan cambios por ciclos, que impacten más a futuro.

Los líderes de negocio de Brasil se muestran más proactivos a la realización de cambios que sus pares de la región. Mientras la totalidad de los mismos manifiesta haber realizado más de un cambio promedio por año, el 78% ha realizado

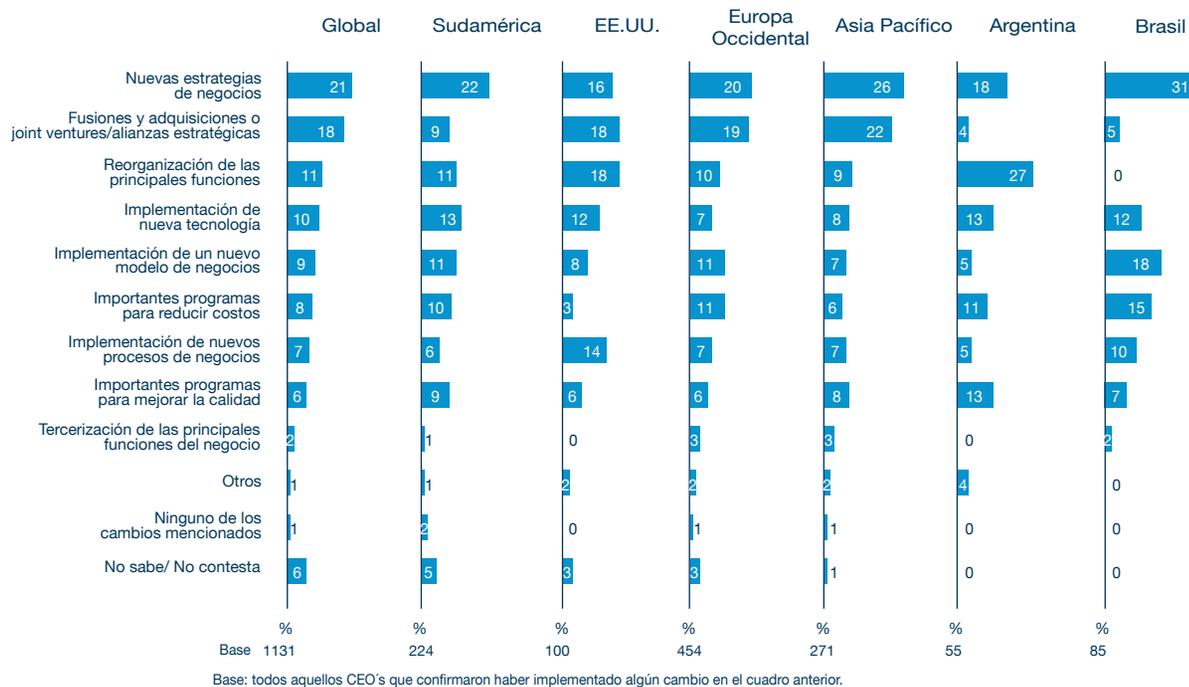
al menos dos cambios promedio por año. A nivel global, la cantidad de CEOs que ha realizado más de dos cambios promedio por año alcanza al 58%, descendiendo al 52% en el caso de los CEOs argentinos.

Diseñar e implementar una nueva estrategia de negocios implica modificar no sólo el rumbo de la compañía sino, además, una reconversión en su estructura organizativa, en sus procesos y en la tecnología que impacta en los recursos humanos. Toda la empresa tiene que aprender a trabajar en el nuevo contexto con nuevas competencias.

En la Argentina, la salida de la crisis, la necesidad de reorganizarse, de dar impulso al negocio y de ser más competitivo fue una de las causas clave de los cambios organizacionales. Además, la dinámica del mercado hace que constantemente muchos negocios tengan que adecuarse a nuevos contextos. Otro dato interesante es que una nueva generación de gerentes intermedios están ocupando espacios en las organizaciones y están imprimiéndoles nuevos conceptos en la gestión de sus departamentos. Entre ellos: manejar cambios, proyectos y riesgos.

El 21% de los CEOs encuestados en todo el mundo cree que las nuevas estrategias de negocio son las que tienen mayores impactos

Cuadro XX - ¿Cuál de los siguientes cambios ha tenido el mayor impacto positivo en su negocio?



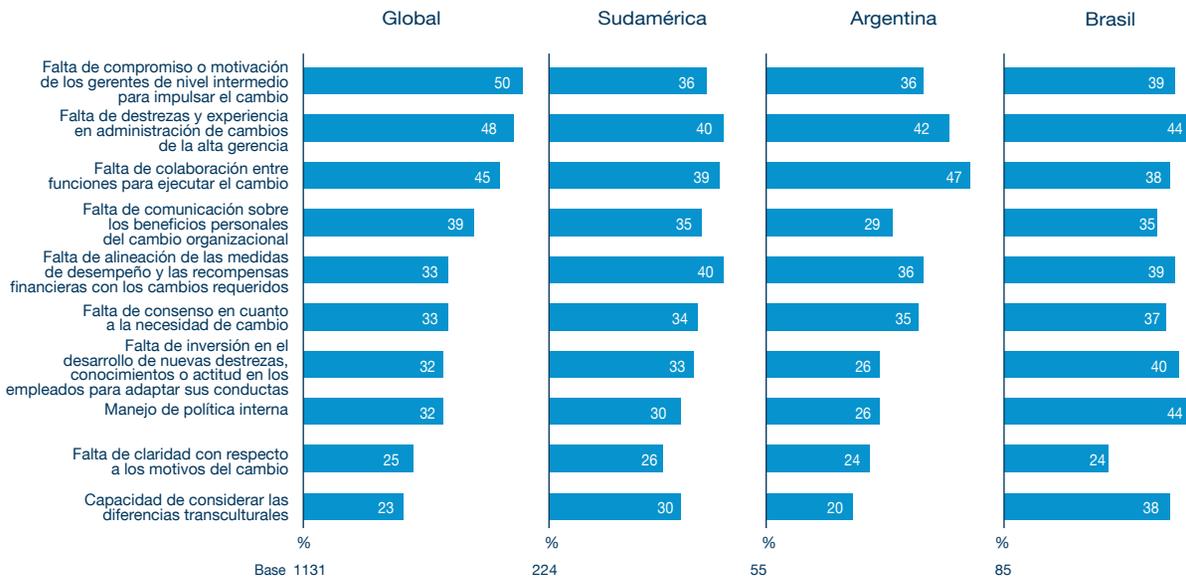
positivos sobre sus negocios, mientras que un 18% apunta a las fusiones y adquisiciones (Cuadro XX). Aún así, dada la complejidad de las operaciones de fusiones y/o adquisiciones en relación al resto de las actividades enunciadas, no llama la atención que se ubique séptima dentro de los cambios realizados en los últimos

tres años y segunda en cuanto a su impacto sobre los negocios de las empresas.

Los ejecutivos sudamericanos confirman la tendencia a considerar la implementación de nuevas estrategias de negocio como la política que mayor impacto genera dentro de la



Cuadro XXI - ¿Cuáles de los siguientes desafíos de la gestión de los recursos humanos representaron barreras clave para su organización en el logro de los beneficios deseados?



organización. Sin embargo, el desglose de las respuestas por país de procedencia evidencia diferencias importantes.

Para los CEOs argentinos, la ejecución de reorganizaciones de las funciones dentro de las firmas es la política que más influencia posee sobre los negocios, lo que refleja cierta coherencia con las respuestas anteriores de los

CEOs argentinos. Así, del análisis de los cuadros presentados se observa que los ejecutivos locales son los que mayores cambios realizaron en este sentido y los que mayor impacto positivo le asignan a esta estrategia.

En el caso de Brasil, se observa que la mayor efectividad se le atribuye a nuevas estrategias y modelos de negocio y llama la atención

que ninguno de los CEOs brasileños coincide con el 27% de sus pares argentinos, quienes manifestaron que la reorganización de funciones es la medida con mayores impactos positivos sobre sus empresas.

En lo que respecta a las barreras críticas para que la compañía alcance los resultados deseados, evaluadas en el Cuadro XXI, los encuestados destacan principalmente la falta de motivación por parte de los directivos medios y la falta de habilidades de gestión de cambio y la experiencia de los niveles más altos. En este sentido, existe una contradicción entre la visión y la realidad. Los CEOs están ampliamente de acuerdo con que las personas son una de sus más importantes prioridades personales, y confían en la capacidad de sus altos colaboradores de dirigir el cambio. Sin embargo, cuando hablan de barreras para implementar cambios señalan a estos mismos ejecutivos por sus inadecuadas destrezas para gestionar el cambio, know-how y falta de compromiso.

Aquí surge un tema a tener en cuenta para la selección, reclutamiento y retención de talentos: la cuestión actitudinal dentro del set de competencias de cada persona.

Una paradoja similar existe cuando los CEOs hablan de la colaboración. Si bien expresan que es relativamente fácil reclutar gente que pueda



cooperar, destacan la falta de colaboración entre funciones como la tercera barrera en orden de importancia para alcanzar los beneficios esperados de los cambios implementados. Esta brecha entre el deseo de la colaboración y la práctica actual puede estar sugiriendo que el problema real se encuentra en la organización (que podría estar funcionando como silos), más que en los empleados.

Esto se comprueba también en el caso argentino. Mientras la habilidad para colaborar fue señalada como la menor dificultad a la hora de reclutar

personal, es asimismo designada como la principal barrera para capitalizar los cambios.

¿Qué se puede hacer para mejorar esta situación? Se necesitan nuevas estructuras organizacionales que estimulen y faciliten la colaboración, esfuerzos aún mayores en el desarrollo de habilidades de liderazgo de la gerencia media y alta. Además, resulta fundamental el apoyo y la estimulación de los CEOs en la adopción de un rol más estratégico en la compañía por parte del área de RR.HH.

En algún momento se creyó que la gestión del cambio se trataba de liderar a la gente a través del cambio. Hoy, los CEOs están aprendiendo que el enfoque correcto se trata de lo opuesto: un proceso de gestión del cambio a través de la gente. Se trata de permitir a los empleados que conduzcan el cambio, transformándolos en sus dueños y creadores, sacándolos del rol reactivo. Pero esto sólo es posible cuando la gente está correctamente equipada, comprometida y es adecuadamente recompensada por transformar el negocio.

Incorporando indicadores a la gestión de Recursos Humanos



Por Enrique Babis y Florencia Tiscornia, Associate Partner y Directora de PricewaterhouseCoopers, líderes de la práctica de Servicios de Recursos Humanos.

Confirmando lo expuesto en el apartado anterior y en línea con otras fuentes de investigación, la gran mayoría de los CEOs encuestados afirma que la gestión del capital humano es una de sus principales prioridades. Así los ejecutivos entienden que contar con la gente con las competencias adecuadas en el lugar correcto y en el momento preciso resulta imperativo en un mundo de cambios rápidos y continuos.

En este contexto, es de destacar la preocupación manifestada por los CEOs encuestados respecto de la forma en que su área de Recursos Humanos está organizada y equipada para afrontar los desafíos del capital humano, es decir, para competir por el talento.

Esta preocupación se alinea con la creciente demanda que se evidencia desde hace un tiempo respecto de convertir a las áreas de Recursos Humanos en socios estratégicos del negocio. En este sentido y bajo este nuevo rol, el área se focalizaría en identificar e implementar acciones que tiendan a dar respuesta a las necesidades específicas que se generan desde distintas fuentes tales como el alineamiento con los objetivos de negocio, la demanda de los líderes, las necesidades de los empleados, el cumplimiento con normativas de control, entre otras.

Muchos responsables de Recursos Humanos ya están trabajando en hacer más eficientes sus procesos operativos y tercerizar tareas transaccionales y de bajo valor agregado, liberando recursos y transformando capacidades para dedicarse a actividades más estratégicas y de alto impacto en el negocio. De un estudio complementario realizado en la Argentina a principios del año 2008, surge que el 94% de las empresas participantes cuenta ya con algún software para la gestión de procesos transaccionales como liquidación de sueldos, que se ha incrementado la utilización de sistemas en otros procesos como capacitación y compensaciones, y que el 66% de las áreas tiene algún tipo de práctica de planeamiento de recursos humanos.

Aún así, y sobre la base del mismo estudio, la mayor parte del tiempo de las áreas de Recursos Humanos continúa asignándose al rol de experto administrativo y “adaliid” de los empleados (57%), siendo los niveles de tercerización de tareas operativas no tan altos como se esperaría.

En este desafío de convertirse en socio estratégico, el hecho de “empezar a hablar de los recursos humanos en el lenguaje de negocios” pasa a ser un factor crítico de éxito. Esto permite a las áreas de Recursos Humanos interpretar

más objetivamente la realidad, analizar causas posibles, identificar puntos de acción y comunicar en un idioma común los resultados, incluyendo la contribución del área al negocio. La medición de la gestión cobra importancia y es lo que permite a los responsables de Recursos Humanos dar respuesta a algunos de los interrogantes que mantienen “despiertos” a muchos CEOs: “¿Estamos desarrollando talentos dentro de la organización? ¿Tenemos buenos líderes? ¿Nuestra estructura está adecuadamente dimensionada? ¿Qué tan bien estamos utilizando el conocimiento dentro de la organización?”

No obstante la importancia que reviste este desafío, todavía son pocas las empresas en la Argentina que gestionan el capital humano basándose en un sistema integral de indicadores (Human Capital Scorecard - HCS). Del estudio antes mencionado, se evidencia que sólo 29% tiene implementado un HCS y que el 58% de los participantes sólo monitorea algún indicador específico de Recursos Humanos.

Plantear la gestión del capital humano en un lenguaje de negocios implica:

- Comprender y conectar los desafíos estratégicos de la organización con los de Recursos Humanos

- Establecer el perfil del capital humano requerido para dar respuesta a esos desafíos
- Determinar las acciones clave de personal (comunicación, desarrollo de capacidades, etc.)
- Medir el impacto del capital humano en los resultados del negocio, inclusive en el valor del mercado

Con respecto a este último punto, al definir los indicadores que facilitan la medición del impacto del factor humano en el negocio, además de las métricas relacionadas con la función y sistemas de Recursos Humanos, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Incluir mediciones que sean importantes para la susceptibilidad de la mayoría y principalmente de la Dirección de la compañía
- No medir lo que no permite explicar una situación o tomar decisiones
- Cuantificar el costo-beneficio de las iniciativas de Recursos Humanos
- Realizar un benchmarking (interno y externo)

Tal como lo destaca este informe, resulta fundamental el apoyo y la estimulación de los CEOs en la adopción de un rol más estratégico por parte del área de Recursos Humanos, de modo que pueda contribuir a capitalizar los cambios, facilitando que todos los empleados, incluyendo los líderes, salgan del rol reactivo y se transformen en dueños y creadores de esos cambios. Por otro lado impera la necesidad de que, además de profundizar y direccionar adecuadamente la acción, las áreas de Recursos Humanos comuniquen los resultados con claridad a los líderes del negocio y logren su compromiso en el desafío de mejorarlos.

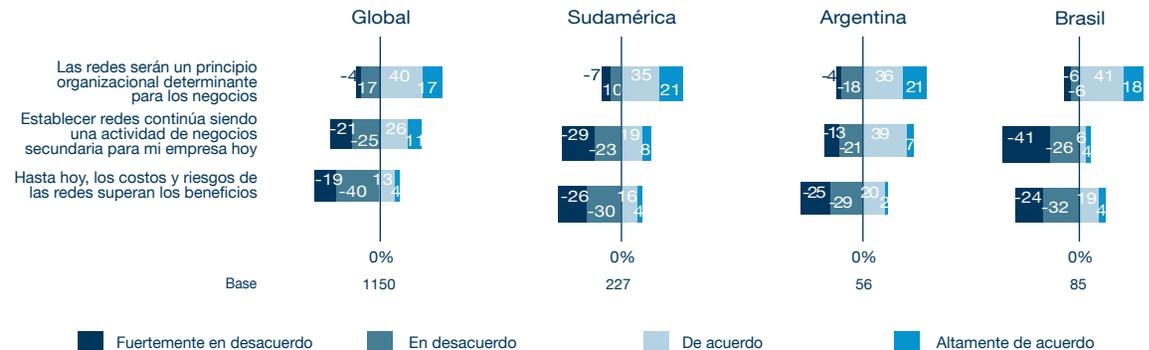
Armando redes

En la Décima Encuesta Anual Global, presentada en enero de 2007 en la reunión del World Economic Forum en Davos, los CEOs reportaron que las relaciones de sus compañías con los proveedores se estaban convirtiendo en relaciones más abiertas, colaborativas y estratégicas. De hecho, la reducción de costos ya no constituye el principal objetivo de este relacionamiento. El 25% sostuvo que comparte costos e información técnica con sus proveedores, mientras un 29% manifestó que sus objetivos de costos y de negocios estaban totalmente alineados con los de sus proveedores.

Dado esto, la presente encuesta profundiza en temas relacionados con la conformación de estas redes de negocio con el fin de alcanzar diversos objetivos.

El análisis de las respuestas de este estudio es complejo y nos encontramos con resultados que muestran una complicada tensión entre la acción colaborativa y colectiva por un lado y la competencia y el individualismo por el otro. Mientras que la colaboración trae su recompensa, también tiene sus riesgos, como por ejemplo la pérdida de poder y de control de gestión.

Cuadro XXII - ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, en referencia a las redes?



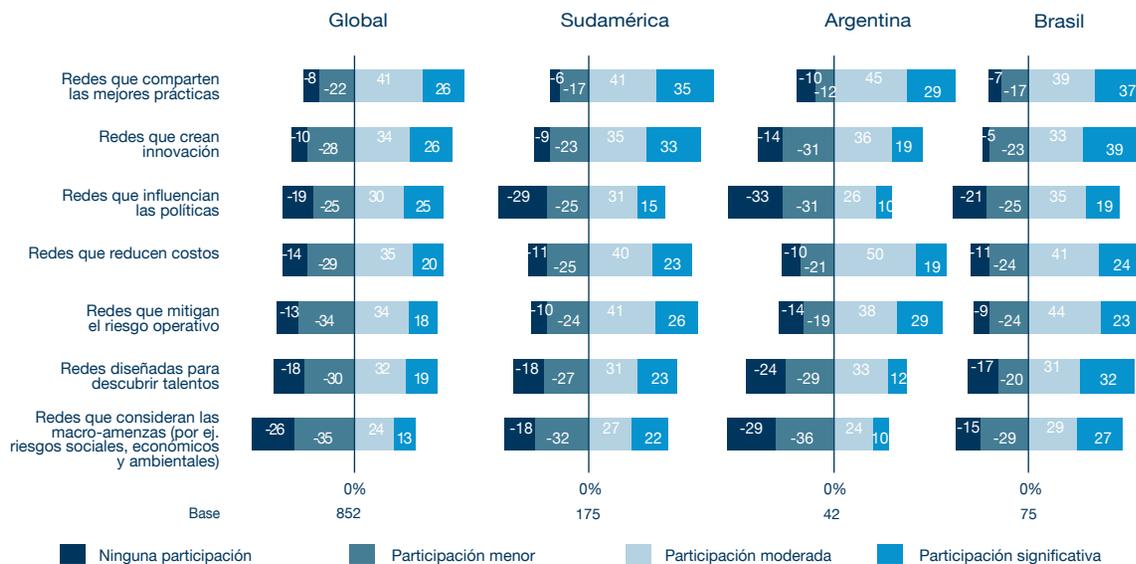
El 57% de los CEOs encuestados cree que las redes se convertirán en un principio rector de los negocios aunque para el 37% su configuración es una actividad secundaria, sugiriendo que aún no han explotado todo el potencial de la colaboración (Cuadro XXII).

En línea con la respuesta global, el 57% de los líderes de negocios argentinos y el 59% de los brasileños manifestaron estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo” en que la colaboración será un principio rector en el mundo empresarial. Sin embargo, existe una diferencia sustancial respecto al lugar que la actividad de “networking” ocupa en las organizaciones de ambos países. Mientras sólo el 10% de los encuestados brasileños le otorga un lugar secundario al desarrollo de estas redes, en el

caso de la Argentina lo hace el 46% de los encuestados.

Un análisis más profundo de los datos explica cómo el uso de redes está evolucionando en las diferentes regiones y hasta qué punto la historia y el lugar que ocupa la compañía en la cadena de valor pueden influenciar en la actitud de los CEOs con respecto a estos temas. Un ejemplo de esto es el caso de la India, en donde el 83% de los ejecutivos considera que las redes serán un principio organizacional determinante. Esta respuesta seguramente se deba en parte al rol de la India como uno de los centros principales de tercerización en el mundo, que es un ejemplo de asociación en la cual se comparte gran parte de los riesgos y beneficios.

Cuadro XXIII - ¿En qué medida su organización participa en cada uno de los siguientes tipos de colaboración a través de las redes de empresas?



Nota acerca de la base: aquellos que respondieron "de acuerdo", "altamente de acuerdo" o "no sabe/no contesta" con respecto a la afirmación de "las redes serán un principio organizacional determinante para los negocios" en el cuadro anterior.

Muchas compañías en los Estados Unidos se encuentran ubicadas al final de la cadena de valor, como dueños de marcas de consumo y de propiedad intelectual. Estas compañías, por ende, valoran la asociación en redes pero en un rol secundario, como soporte de su objetivo principal que es servir al cliente. Las compañías asiáticas, por otro lado, en general

son proveedoras de bienes y servicios que son eventualmente vendidos por otras compañías, y así se inclinan a dar un rol más protagónico a las estructuras colaborativas en su estrategia.

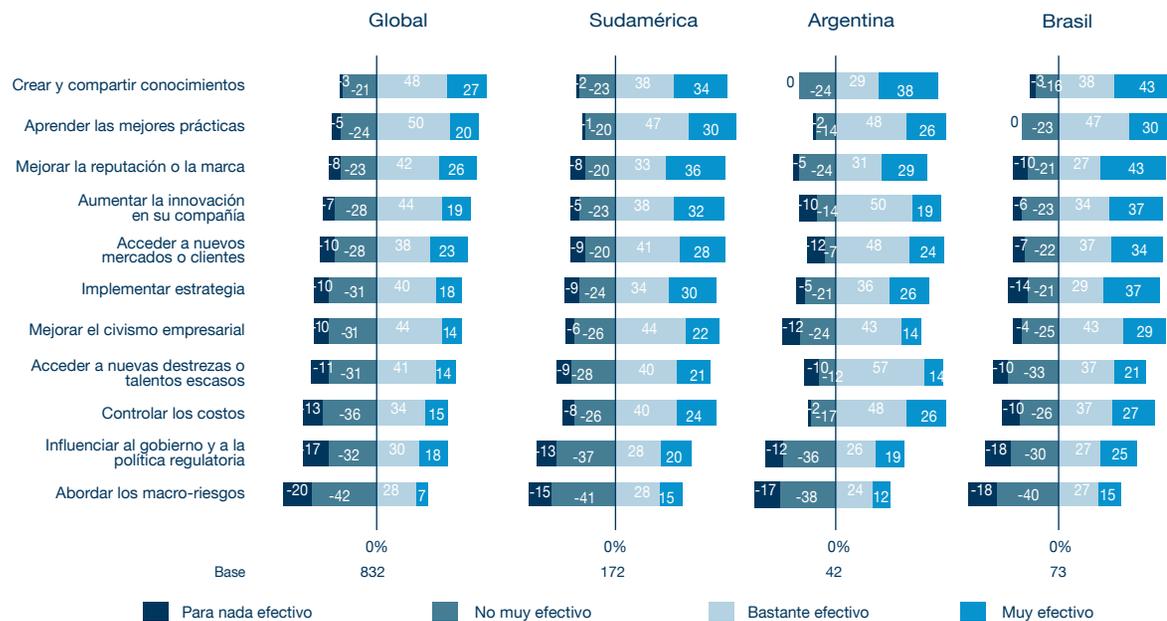
Los argentinos, un paso atrás: aún miran los costos

A pesar de que muchos CEOs reconocen el valor de la colaboración, se observa a nivel global que éstos no han logrado aún pasar del concepto a la práctica. Más de la mitad de los entrevistados sostiene que sus compañías están "moderadamente" o "significativamente" involucrados en redes que comparten mejores prácticas, crean innovación, influyen políticas, reducen costos, encuentran talentos y mitigan riesgos operacionales. Sin embargo, un porcentaje sustancial manifiesta no estar involucrado en ese tipo de redes o hacerlo en una menor extensión (Cuadro XXIII).

Los CEOs de Brasil parecieran realizar un uso más intensivo de sus redes de negocios. Los ejecutivos argentinos manifestaron una mayor participación que sus pares del resto de las regiones en redes orientadas a la reducción de costos, ubicando a este tipo de asociaciones en el segundo lugar en importancia; mientras que en la respuesta tanto global como brasileña este tipo de networking se ubica en el cuarto puesto.

El nivel de participación en las diferentes redes de negocios mencionadas tiene su correlato con la efectividad para el logro de objetivos que le asignan los CEOs. Casi tres cuartos de los CEOs

Cuadro XXIV - ¿Qué nivel de efectividad tienen las colaboraciones a través de redes de empresas para lograr el siguiente rango de objetivos?



Nota acerca de la base: aquellos CEOs que confirmaron haber estado involucrados en redes de negocios colaborativas.

argentinos consideran efectiva a la colaboración para controlar costos (Cuadro XXIV) y por ende se muestran más proclives a participar en este tipo de redes.

Como reflexión final nos planeamos el siguiente interrogante: si bien el número de compañías que se asocian de manera colaborativa es cada vez

mayor, estas redes ¿han cambiado la manera de hacer negocios? La respuesta es que aún no en todo su potencial.

Los resultados de este estudio demuestran que si bien la colaboración se ha transformado en un fenómeno global, la mayoría de las compañías aún no ha logrado desarrollar

un método sistemático para capitalizarla. Si bien en sus respuestas los CEOs manifiestan estar interesados en modelos de negocios más abiertos, esto no quiere decir que se sientan igual de confiados en cuanto a cómo aprovecharlas de manera efectiva en diferentes contextos.

La colaboración efectiva requiere de un entendimiento claro del tipo de redes posibles, los objetivos de negocio de los diferentes stakeholders y de los riesgos que conlleva este tipo de asociación. Los CEOs aún parecieran tener un enfoque oportunista del tema.

La colaboración no siempre es la estrategia más apropiada para cada objetivo en todas las compañías, industrias o países. Aún así, se está convirtiendo cada vez más en una herramienta estratégica esencial para alcanzar el éxito en un mundo conectado.



Regulación: integrando lo público y lo privado

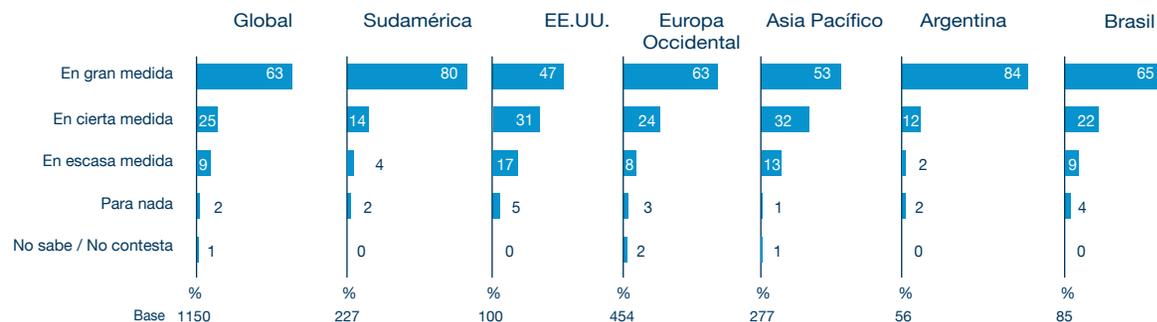
Durante los últimos dos años, los CEOs han posicionado a la “sobre regulación” como la principal amenaza al crecimiento de sus negocios. Por ese motivo, la presente encuesta examina con mayor detenimiento la relación entre los gobiernos y el sector privado.

Nos hemos focalizado en dos temas particulares: cuál es la importancia que dan a la regulación a la hora de tomar decisiones y qué áreas de la regulación creen los CEOs que deberían ser las más importantes dentro de la agenda de reformas gubernamentales.

No es sorprendente que el 80% de los ejecutivos sudamericanos preste especial atención al marco regulatorio a la hora de tomar decisiones, pero sí vale la pena destacar la diferencia que existe con las respuestas obtenidas en otras regiones (Cuadro XXV).

La Argentina se encuentra junto con España (90%), Francia (80%), Rusia (80%) e Italia (78%), entre los países que más atención prestan en el mundo a los temas regulatorios a la hora de tomar decisiones.

Cuadro XXV - ¿En qué medida tiene en cuenta el marco regulatorio al tomar decisiones de negocios?

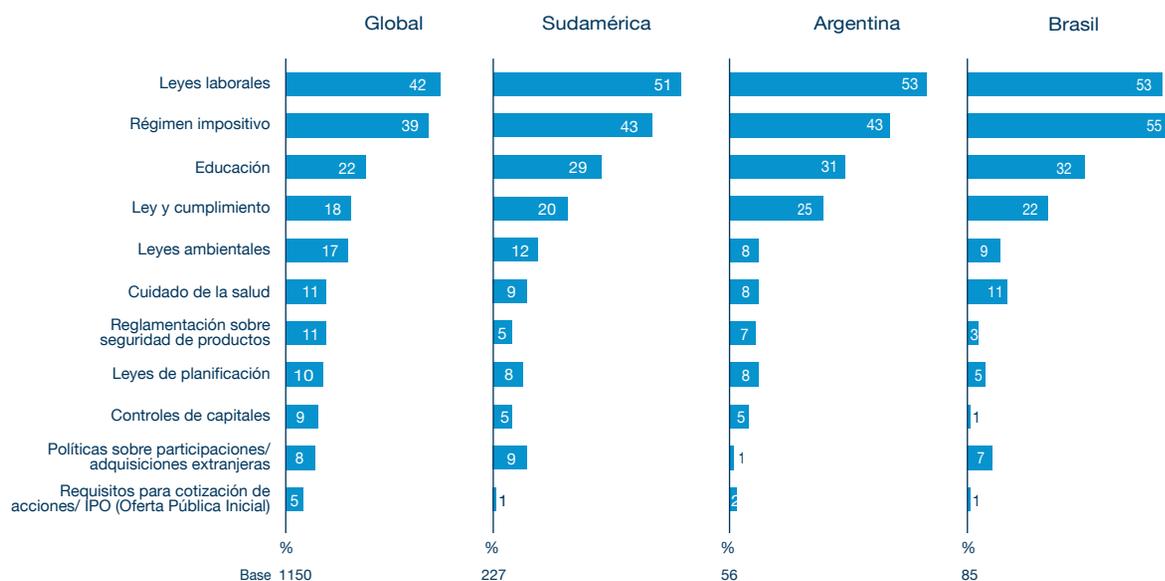


Los gobiernos nacionales tienen que transitar una delgada línea. Tienen que desarrollar e implementar regulaciones para lograr políticas con objetivos específicos, generalmente involucrando la corrección de fallas de mercado y a la vez evitando consecuencias no deseadas. Esto debe realizarse no sólo a nivel nacional sino también junto con otros gobiernos nacionales y entidades supranacionales, cada uno con su propia agenda. Dada la dimensión de esta tarea, no sorprende encontrarnos en este relevamiento con que los esfuerzos de los gobiernos en este sentido no siempre resultan amigables al mundo de los negocios.

¿Cuáles son las opciones para el mundo de los negocios? La manera en que las compañías encaran sus relaciones con el gobierno o los gobiernos van desde lo más reactivo a lo más estratégico y observamos en líneas generales tres tipos de compañías:

- Las Reactivas, para quienes las regulaciones son temas con los que hay que lidiar a medida que van surgiendo
- Las Integradoras, quienes son más estratégicas en su enfoque y buscan optimizar sus operaciones en el contexto de cualquier entorno regulatorio dado
- Las Formadoras, quienes tratan de estar adelante en el proceso regulatorio,

Cuadro XXVI - ¿Cuál de las siguientes áreas en las que el gobierno podría mejorar potencialmente considera usted que es la más importante?



anticipándose y trabajando junto con los gobiernos y los reguladores en cada una de las facetas del proceso de elaboración de políticas, con el objetivo de mejorar el diseño de nuevas regulaciones y asegurarse una mayor facilidad de cumplimiento.

Creemos que hay mayores y mejores oportunidades para las Formadoras. El interrogante es dónde y cómo deberían focalizar sus esfuerzos y si su trabajo será recompensado.

¿Cuáles son las principales reformas que los CEOs quieren ver?

A nivel global, y tal como lo refleja el Cuadro XXVI, las dos áreas consideradas que deberían ser prioritarias en la agenda de reformas de los gobiernos son: el régimen tributario y las leyes laborales.

Según el ranking de facilidad para realizar negocios elaborado por el Banco Mundial / Corporación Financiera Internacional, nuestra región fue la que registró el menor nivel de implementación de reformas en el ambiente de negocios en 2006/2007; incluso por detrás de África sub-Sahara. En América Latina, las leyes laborales (en especial en lo que respecta a contratación y desvinculación) se encuentran entre las más restrictivas del mundo. Alineados con sus pares globales, tanto los ejecutivos de América del Sur como los argentinos consideran que las reformas deberían priorizar las cuestiones tributarias y laborales.

En este sentido, las conclusiones de “Doing Business 2008” elaborado por el Banco Mundial y en Banco Interamericano de Desarrollo afirman que la demanda de reformas tiene su correlato con las dificultades evidenciadas en las diferentes áreas de regulación. De acuerdo a este estudio, que rankea a 178 economías en relación a diversos parámetros, la Argentina se ubica en el puesto número 147 en las categorías “Empleo de trabajadores” y “Pago de impuestos”. En el primer caso, el reporte evidencia que si bien el costo laboral, no salarial, no es relativamente elevado, el costo de despido en semanas de salario asciende a 139, ubicándose entre los 10 países con mayores costos en este concepto.

Asimismo, en Brasil e Italia el informe mencionado señala que las dificultades para pagar impuestos son en realidad mayores a las dificultades para emplear trabajadores. Por este motivo, en ambos países los CEOs manifestaron que la prioridad debería centrarse en reformas en el plano fiscal.

Para tomar decisiones efectivas y de largo plazo, los ejecutivos necesitan un marco regulatorio estable. Un punto de partida importante para lograr una colaboración exitosa es el concepto de “interés propio mutuo”. Dados los objetivos de todas las partes, queda claro que el “interés propio mutuo” existe. Al trabajar juntos los gobiernos, los reguladores y las compañías, éstos pueden alcanzar un mejor resultado que el que se hubiese obtenido de manera aislada.

Nuestra experiencia de trabajo con la comunidad empresarial y con el sector público nos indica que muchos CEOs aún no comprenden de manera cabal la influencia que pueden tener en el proceso regulatorio. Temen que su aporte sea ignorado y muchos desconocen en cierta medida el rol no sólo que ellos pueden ejercer, sino también el que los gobiernos y reguladores necesitan que asuman.





Una mirada sobre Sudamérica

Dentro de la encuesta global se incluyó una sección específica para los CEOs de cada región, en la cual se les consultó acerca de los principales factores que influyen en el desarrollo de los negocios dentro de la zona que integran.

Tal como lo refleja el Cuadro XXVII en los últimos tres años, de manera consistente, los ejecutivos sudamericanos han destacado como temas clave para acelerar el desarrollo y crecimiento sustentable de la región a los siguientes:

- Mayor transparencia
- Predictibilidad y consistencia político-económica
- Mejora de la infraestructura básica

- Nivel de educación formal de la fuerza de trabajo
- Menos burocracia y carga regulatoria

Muchos de estos aspectos ya han sido comentados a lo largo de este informe, pero vale la pena agregar algunos datos. Con respecto a la falta de infraestructura básica, y tal como cita el informe regional de esta encuesta, América Latina está invirtiendo el 3,5% del PBI anual para mejorar en este aspecto, mientras que las economías de alto crecimiento de Asia invierten cerca del 6% de su PBI anual.

En el caso de la Argentina, cuyos resultados en líneas generales siguen la tendencia de las respuestas de la región, se observa un cambio de posiciones con respecto a la

Cuadro XXVII - ¿Cuáles de los siguientes factores considera clave para acelerar el desarrollo o crecimiento sustentable del negocio en Sudamérica?



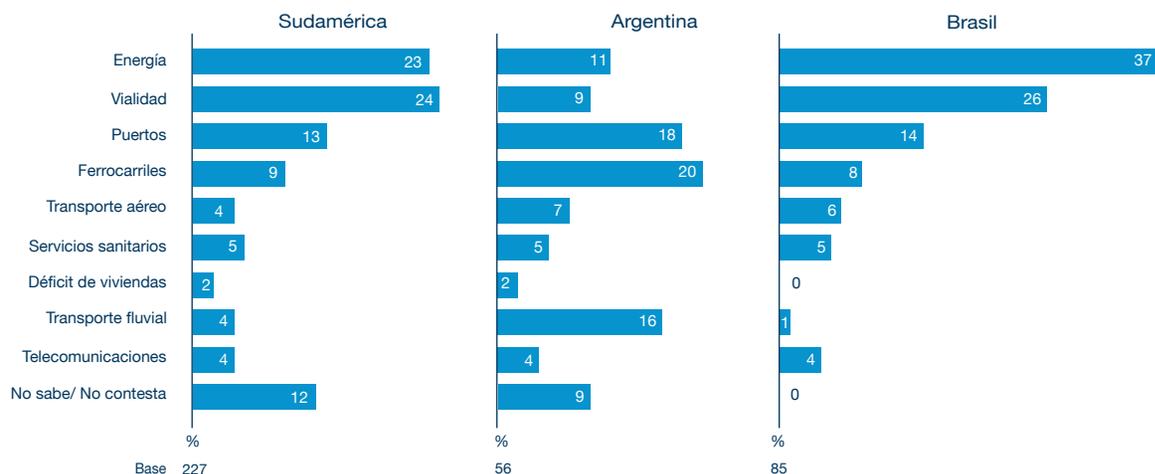
Cuadro XXVIII - ¿Cuál/cuáles de los siguientes factores considera clave para acelerar el desarrollo o crecimiento sustentable del negocio en América del Sur?



encuesta anterior. Mientras el pedido de mayor transparencia gana importancia entre los líderes de negocios argentinos, ascendiendo al primer lugar con el 91% de respuestas afirmativas, la predictibilidad, antes en primer lugar, desciende una posición (85%) (Cuadro XXVIII).

Dado que la necesidad de una mejora de infraestructura básica en la región ha sido un tema recurrente en los últimos sondeos, esta nueva edición indaga en aquellas áreas consideradas como prioritarias para recibir inversión. Así surge que los sectores con mayor déficit son el energético, infraestructura vial y el portuario, seguidos por telecomunicaciones y vivienda (Cuadro XXIX).

Cuadro XXIX - En cuanto a la infraestructura, ¿qué área considera usted que es la más importante en relación con la obtención de inversión?



Por su lado, las respuestas argentinas reclaman inversión en el sector ferroviario, portuario y de transporte fluvial. Aquí, el tema energético aparece recién en tercer lugar, lo cual sorprende porque el 93% de los entrevistados locales sostiene que la seguridad energética es la principal amenaza para el crecimiento de su negocio.

Si bien Sudamérica se encuentra en su sexto año consecutivo de crecimiento, las demandas de los CEOs de la región se mantuvieron prácticamente invariables durante los últimos años, evidenciando la necesidad de generar cambios importantes que apunten a un crecimiento

sostenido que no se vea interrumpido por las sucesivas crisis características en la región.

En este sentido, América del Sur debe aprovechar los ciclos de crecimiento, los cuales crean oportunidades que permiten implementar reformas de mayor alcance, para emprender los cambios necesarios para sostener ese crecimiento.

La Argentina no se encuentra exenta de la volatilidad sudamericana y la demora para emprender las reformas necesarias puede generar un costo alto para el país en el largo plazo.

Las deficiencias en infraestructura y la problemática energética, identificadas por los líderes argentinos, así como los bajos niveles de inversión evidenciados podrían limitar el crecimiento del país. Este bajo nivel de inversión es consistente en un contexto que ellos identifican como de baja transparencia y predictibilidad política-económica, e importantes cargas impositivas y laborales. Por ende, el Estado argentino debería aprovechar esta fase de crecimiento para implementar reformas que apunten a un crecimiento sostenible en el tiempo.

Sin embargo, la responsabilidad de lograr cambios no debería recaer sólo en el Estado. El sector privado podría colaborar invirtiendo en infraestructura a través de, por ejemplo, asociaciones público-privadas. Así también, su involucramiento en el diseño de reformas resulta fundamental para lograr una mejor adecuación de las normas a la realidad de las empresas argentinas y a la sociedad en su conjunto. En consecuencia, esto podría derivar en mayores niveles de cumplimiento de esas normas.

El sector privado debe asumir un rol importante en el proceso de cambio, trabajando en redes de negocio colaborativas y en conjunto con el Estado para el logro de soluciones que incentiven la eficiencia, la inversión y el crecimiento.





Entrevista

José María Zas

Presidente de American Express Argentina



José María Zas

José María Zas es Presidente y Gerente General de American Express Argentina desde septiembre de 2004 y Presidente de Establishment Services Latinoamérica. Antes ocupó diversas posiciones regionales de marketing y ventas y en sus inicios fue Director de Recursos Humanos de la compañía. El tema de la gestión de talentos sigue apasionándolo.

Como entusiasta observador de los cambios mundiales, sostiene que la crisis económica que afecta a los mercados es diferente a las anteriores por el efecto globalizador que provoca. Cree que Estados Unidos ante esta situación tiene una importante oportunidad a futuro. Y opina que, en el futuro, los temas regulatorios

crecerán en complejidad e importancia, así como el desarrollo y retención del talento en su agenda como CEO.

Sobre el problema del calentamiento global, opina que es un tema en el que las empresas y los gobiernos deben trabajar cooperativamente en forma conjunta a largo plazo.

PwC - Hablemos de la conectividad de las crisis. ¿Cuál es su visión de la situación económica actual?

Sr. Zas - Sobre la situación de Estados Unidos, básicamente pienso que hay un tema diferente, y es que están en un año de elecciones y eso le pone un condimento adicional a las perspectivas de la situación económica.

Si bien hay un cierto problema económico en el mercado, todavía no se puede tener un diagnóstico final de la situación. Sin embargo, hoy en el mundo, estas inestabilidades son cada vez más frecuentes.

Por otra parte, ante la sola mención de la posibilidad de que Estados Unidos entre en recesión, se genera una gran incertidumbre en la mayoría de los mercados debido al impacto que sufriría la economía global.

La ventaja que veo en todo esto es que Estados Unidos puede hacer una gran transformación de su economía.

Yo creo que va a haber un pasaje con algunos ajustes, pero pienso que luego Estados Unidos comenzará una nueva etapa de desarrollo de su economía con gran vigor.

PwC - ¿Piensa que este tema global de falta de liquidez puede afectar a nuestro gobierno, dificultando la forma de financiamiento?

Sr. Zas - Pienso que, si se mira el incremento del Producto Bruto Interno con el superávit comercial y fiscal sumado a las reservas del Banco Central, yo diría que no. Tiene una posición muy buena y sólida el Gobierno.

PwC - ¿Los empresarios ya tienen una idea de los riesgos que están apareciendo, de los problemas que pueden venir, o hay que seguir adaptándose todo el tiempo porque aparecen nuevas amenazas?

Sr. Zas - Nosotros somos una compañía global, y la forma de maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos es desarrollar una estrategia flexible que sinergice nuestro potencial en todos los países en los que operamos.

PwC - El tema de innovación, ¿cómo lo manejan? ¿Tienen una estrategia que dice: “Apostamos a la innovación, cada sucursal, cada filial puede lanzar sus propios proyectos”?

Sr. Zas - No, eso está centralizado. El año pasado el Chairman de la compañía destinó una importante inversión para el proyecto de innovación. Todo el mundo envió proyectos, se

hizo un comité, y la mayoría tuvo que ver con las nuevas tecnologías, las tarjetas de contacto, los pagos por teléfono y el futuro de los medios de pago y su relación con el valor de nuestros productos.

PwC - ¿Y en materia de colaboración (entre filiales, con proveedores, con otras empresas) cómo están?

Sr. Zas - Ahí hubo otro cambio importante. Es la primera vez en la historia que la compañía se ha reorganizado para manejar el negocio global. Siempre había una organización geográfica para Estados Unidos y otra para Internacional.

Esta es la primera vez que se organizó el negocio básicamente en dos estructuras por tipo de clientes, pero ambas abarcan el mundo. Lo hicimos porque creemos que la globalización representa una gran oportunidad de desarrollo para el negocio y para nuestros empleados. Ahora tenemos una ventaja competitiva muy importante: el uso de nuestro talento en forma global, como así también el intercambio de las mejores prácticas de producto de cada mercado.

PwC - ¿Sigue creciendo en importancia en su agenda el tema regulatorio?

Sr. Zas - Sí, sigue creciendo a nivel global. Lo que quizá se necesita es continuar incrementando el diálogo con los órganos reguladores para garantizar transparencia y competencia en el mercado y entender las diferencias de nuestro modelo de negocio.

En cuestiones regulatorias en la Argentina me parece que hay que continuar trabajando en conjunto y continuar desarrollando el diálogo. Hay que acordar una agenda de los temas de mediano y largo plazo.

PwC - ¿En cuál de los ámbitos regulatorios hay mayores problemas y amenazas para Amex?

Sr. Zas - En perspectiva, yo diría que el tema de los impuestos distorsivos de débito y crédito bancario que afectan la industria de pagos. Cuando nos comparamos con el mundo, éstos no existen.

PwC - ¿El tema del calentamiento global tiene alguna incidencia en el negocio?

Sr. Zas - No en forma importante. No obstante, en nuestro caso estamos trabajando para contribuir en este importante tema con acciones como, por ejemplo, el envío del estado de cuenta por e-mail para evitar el uso de papel y tinta.

PwC - Cambiando de tema ¿tienen problemas para conseguir gente con los perfiles que buscan?

Sr. Zas - No, Amex es una compañía muy atractiva. Pusimos un aviso en el diario para conseguir jóvenes profesionales y tuvimos 8.000 postulaciones en tres días. Tenemos condiciones de trabajo favorables, estamos muy bien en los rankings, tenemos un promedio de edad de 26 años y es su primer trabajo para el 90% de la gente. Hay planes de pensión, les

brindamos el gimnasio a todos los empleados, los incentivamos con becas y queremos ser una empresa líder en el balance entre la vida personal y laboral.

PwC - ¿Tienen algún centro de servicios?

Sr. Zas - Sí, tenemos. Fuimos los impulsores de esto tras la crisis y en lugar de disminuir la dotación, la pusimos a trabajar para Europa y para Latinoamérica. Los resultados fueron magníficos, destacando que tenemos una competitividad sobresaliente en materia de calidad de nuestros recursos humanos.

PwC - ¿El país tiene sistemas de fomento de la actividad empresarial?

Sr. Zas - Sí, en algunos casos se necesitaría reforzar una política de largo plazo en las áreas de interés estratégico del país.

PwC - ¿Qué hace falta mejorar en este modelo?

Sr. Zas - Educación, es la inversión estratégica del país para garantizar su competitividad global a largo plazo. La educación tiene que ser nuestro factor diferenciador del nuevo mundo global.

PwC - ¿Dónde ve la falla educativa? ¿En la educación media, en la superior?

Sr. Zas - La educación tiene una oportunidad de continuar mejorando y adaptándose a las nuevas tendencias globales en materia de tecnología y cambios de la dinámica social.

Reconocimientos

Equipo Editorial

Carolina Ares
Javier Casas Rúa
Julia Domeniconi
Lucrecia Fretes
María Belén Carusoni

Colaboradores especiales

Enrique Babis
Florencia Tiscornia
Gustavo Acha
Ignacio Aquino
Marcelo Iezzi
Natalia Redolfi
Santiago Balart

Diseño

José Chalde

Para mayor información, 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

pwc.com/ar