

Estrategias en foco

Innovación, talentos
y agenda compartida

*Decimocuarta Edición de
la Encuesta Anual Global
de CEOs*

Capítulo Argentina

Editorial

Los altos ejecutivos de nuestro país, en consonancia con los del resto del mundo, han recuperado la confianza a corto y largo plazo. Ésta es la principal conclusión del Capítulo Argentina de la Decimocuarta Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs, elaborada por PwC, en la que más de 1.200 encuestados de 69 países han manifestado expectativas de crecimiento cercanas a los niveles previos al período recesivo.

Esta confianza se localiza con mayor énfasis en la geografía de los mercados emergentes, cuyas economías está previsto que crezcan el doble que las de las naciones desarrolladas. En este sentido, los CEOs argentinos consideran que Brasil es uno de los principales proveedores de bienes y servicios y, además, el 70% lo ha destacado como el país más importante para el desarrollo de sus negocios.

Para alcanzar el crecimiento augurado, los ejecutivos argentinos deberán liderar el desarrollo de determinadas áreas clave, pero el cambio ya comenzó: el 74% modificó las estrategias referidas a la gestión de sus organizaciones en los últimos dos años. Sin embargo, para que el éxito sea sostenible en el largo plazo, entre otras cosas, es fundamental que trabajen en conjunto con el Gobierno, en especial en aquellos aspectos que impactan en los negocios.

Además, para encarar los desafíos que se avecinan, la disponibilidad de personal cualificado es fundamental. Por ello, los empresarios locales deberán fortalecer las políticas de fidelización de talentos en sus compañías, esforzarse por ofrecer condiciones laborales atractivas y trabajar en conjunto con el sistema educativo. Respecto a este último punto, es importante destacar que el 96% de los ejecutivos de nuestro país ha manifestado que se comprometerá con la formación del capital humano.

En definitiva, el crecimiento está al alcance de todas aquellas naciones que aprovechen las oportunidades que ofrece el nuevo escenario político, económico, social y cultural de la post-crisis. En este contexto, los CEOs de todo el mundo deben apuntar a la innovación, a buscar nuevas maneras de enfrentar los desafíos del volátil mundo de los negocios y, sobre todo, a construir relaciones para diferenciarse y crear valor.

No quiero dejar de agradecer especialmente a los 50 ejecutivos argentinos que han tenido la deferencia de compartir sus opiniones en este estudio. Su entusiasta contribución ha enriquecido las conclusiones de la decimocuarta edición de esta encuesta y seguramente aportará a los lectores nuevas perspectivas para sus negocios.

Cordialmente,



Diego Etchepare
Socio Principal
PwC Argentina

Contenido

<i>Participación y metodología de la encuesta</i>	4
<i>Introducción al Capítulo Argentina</i>	5
<i>Confianza y cautela de cara al futuro</i>	6
<i>El nuevo mapa del crecimiento sostenido</i>	14
<i>Claves para alcanzar el crecimiento</i>	18
<i>Entrevista a Marcelo Mindlin</i>	26

Participación y metodología de la encuesta

La Decimocuarta Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs de PwC se realizó sobre una muestra de 1.226 entrevistas a CEOs de 69 países del mundo, desarrolladas entre septiembre y diciembre de 2010.

Por regiones, se realizaron 420 encuestas en Europa Occidental, 257 en Asia-Pacífico, 246 en Latinoamérica, 148 en América del Norte, 98 en Europa Oriental, 57 en África y Medio Oriente.

La octava edición del informe regional, derivado del informe global, se basó en los resultados de las encuestas realizadas en Latinoamérica, según se detalla: 50 en Argentina, 40 en Brasil, 35 en Méjico, 35 en Inter-Américas, 13 en Paraguay, 12 en Chile, 12 en Colombia, 12 en Uruguay, 12 en Venezuela, 10 en Ecuador, 10 en Perú y 5 en Bolivia. El estudio fue coordinado por la Unidad Internacional de Encuestas de PricewaterhouseCoopers con sede en Belfast, Irlanda del Norte, en estrecha cooperación con equipos de socios y directores de proyecto de Latinoamérica.

Todas las encuestas de la región se realizaron telefónicamente y de manera confidencial para respetar el valor de la opinión de los encuestados. Además, PwC entrevistó personalmente a 31 ejecutivos globales, entre ellos al empresario argentino Marcos Marcelo Mindlin, Presidente de Pampa Energía, con el objeto de profundizar el contexto y analizar

fehacientemente los contenidos de las respuestas.

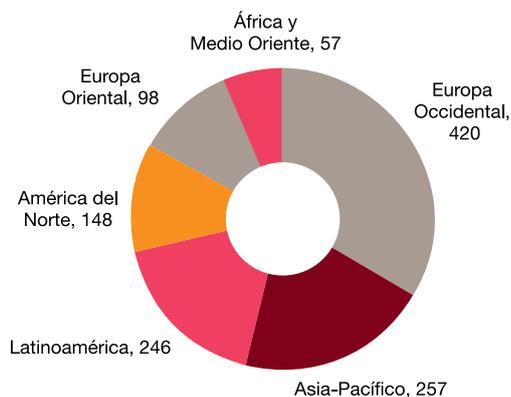
Información de los CEOs encuestados para el Capítulo Argentina

El 90% de los argentinos entrevistados lidera compañías que desarrollan operaciones en Latinoamérica; el 44%, en América del Norte; el 42%, en Europa Occidental; el 34%, en Asia; el 24%, en Europa Oriental; el 18%, en África y Medio Oriente, en cada caso; y el 14%, en Australasia.

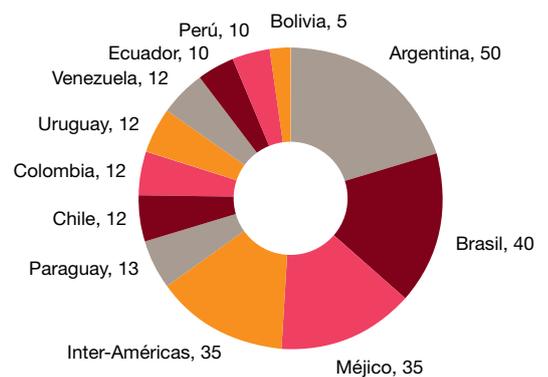
El 76% de los encuestados argentinos pertenece al sector de Productos y Servicios Industriales y de Consumo; el 14%, a Servicios Financieros; y el 10%, a Tecnología, Información, Comunicación y Entretenimiento.

El 40% de las organizaciones locales encuestadas declararon ingresos entre US\$ 101 y US\$ 500 millones; el 16%, entre US\$ 1 y US\$ 10 billones; el 12%, hasta US\$ 100 millones; y el 4%, entre US\$ 501 y US\$ 999 millones.

Cantidad de encuestas realizadas, por regiones



Cantidad de encuestas realizadas en Latinoamérica, por países



Introducción al Capítulo Argentina

Es momento de crecer

La Decimocuarta Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs de PwC revela una significativa recuperación de la confianza por parte de los líderes de todo el mundo en lo referido a las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones, tanto para el futuro inmediato como para el largo plazo.

En la presente edición, los CEOs argentinos han confirmado esta saludable tendencia, superando incluso los niveles de confianza general expresados con anterioridad a la crisis financiera global de 2009, y acercándose a los registrados en momentos de mayor estabilidad, como el año 2007.

Es importante destacar que esta confianza se fue construyendo en el transcurso de uno de los períodos recesivos más importantes de los últimos 75 años en el ámbito internacional. Durante este proceso, los ejecutivos locales tuvieron que dirigir sus organizaciones en un escenario caracterizado por preocupaciones recurrentes, tales como la incertidumbre económica y la regulación, y se vieron obligados a disciplinar sus costos y a convivir con el riesgo.

Este año, sin embargo, los CEOs están concentrando sus expectativas en el crecimiento y, en particular, en el desarrollo de sus negocios en regiones que se han consolidado como destinos prósperos tras el período recesivo. Por

supuesto, los líderes argentinos esperan que este crecimiento se consolide en Latinoamérica, pero también han manifestado un significativo interés por Asia, África y Europa Oriental. Por otro lado, Brasil concentra el interés de los ejecutivos locales para el desarrollo de sus negocios a largo plazo, pero también China, Méjico y Chile ofrecen diferentes posibilidades que los encuestados han destacado en este estudio.

La Decimocuarta Encuesta Anual Global de CEOs ha identificado tres áreas específicas en las cuales los empresarios argentinos deberían enfocarse para optimizar sus estrategias tendientes a alcanzar el crecimiento augurado:

- *Innovaciones* que afectarán a diferentes procesos y áreas de las compañías, muchas veces desarrolladas en colaboración con socios externos, tales como proveedores locales o de mercados emergentes;
- *Gestión de RR.HH.*, con foco en la fidelización del personal más calificado;
- *Agenda compartida con el Gobierno*, priorizando los temas que impactan fundamentalmente en los negocios, para que el crecimiento pretendido sea sostenible en el largo plazo.

Confianza y cautela de cara al futuro

Las nuevas oportunidades para crecer

En la 14° Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs, el 88% de los ejecutivos argentinos ha expresado su confianza acerca de las perspectivas de crecimiento de los ingresos de sus compañías en los próximos 12 meses. Se consolida así una tendencia optimista que irrumpió el año pasado (86%), luego de que en 2009, durante la crisis financiera global, este mismo estudio reflejara que tan sólo el 32% de los ejecutivos argentinos, el 64% de los CEOs globales y el 62% de los empresarios latinoamericanos encuestados tenía algún tipo de confianza en lo referido al crecimiento de sus negocios en los 12 meses siguientes.

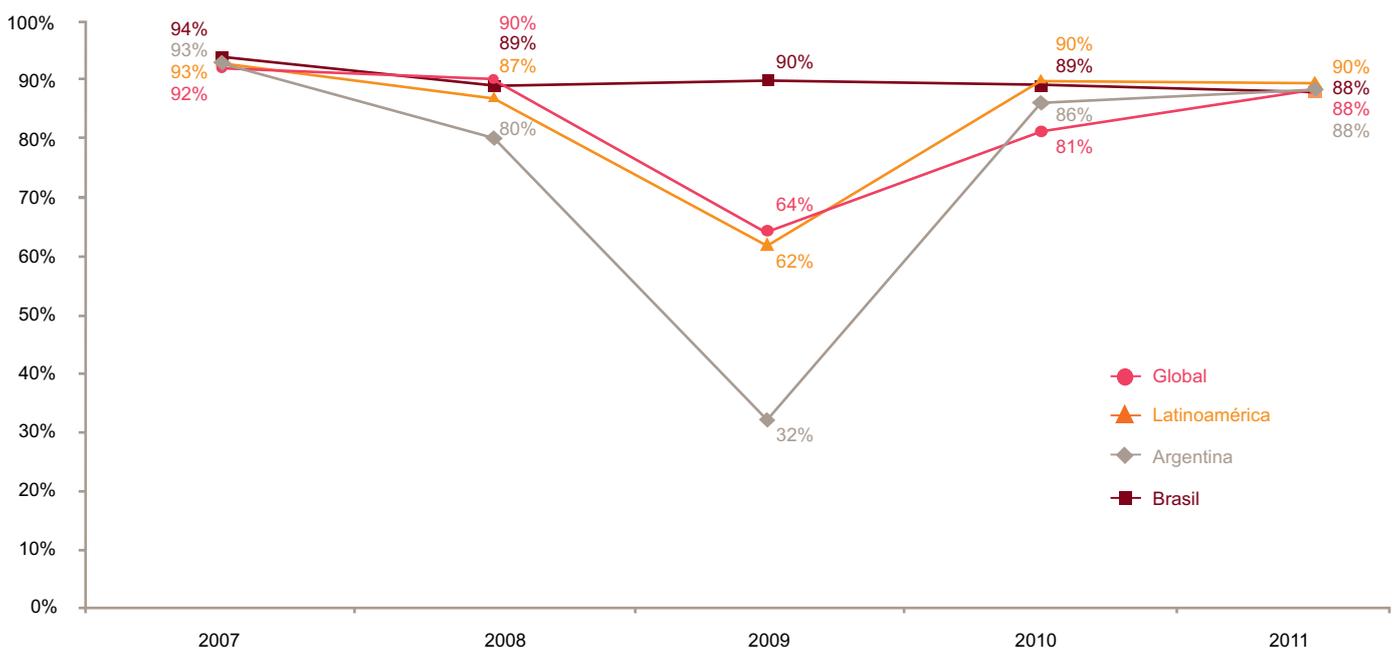
Contrariamente, en la actualidad, la confianza a corto plazo es una tendencia

general, igualada por el 88% de los CEOs del mundo y enfatizada por el 90% de los líderes latinoamericanos (**Cuadro 1**). Entre estos últimos, se destacan los líderes de Chile, Perú y Colombia, con el 100% de sus respuestas, seguidos por los ejecutivos mejicanos, con el 91%. Por su parte, de los CEOs brasileños encuestados, el 88% ha expresado que confía en un crecimiento en el corto plazo.

Es importante destacar que el incremento más sensible, en relación con las respuestas argentinas, obedece a que el 28% de los empresarios afirmó estar “muy confiado”. Es decir, 18 puntos porcentuales por encima de lo expresado en la encuesta anterior e incluso 5 puntos más que en 2008. En 2009, durante la crisis financiera

Cuadro 1

Confianza de los CEOs en las perspectivas de crecimiento a corto plazo (12 meses)



global, sólo el 6% había expresado este nivel de confianza. No obstante, los CEOs argentinos todavía no se acercan al 55% de “muy confiados” que reflejó la encuesta del año 2007 (**Cuadro 2**).

En el ámbito internacional, en cambio, el 48% de los encuestados ha revelado que este año se encuentra “muy confiado” en relación con las posibilidades de crecimiento a corto plazo, acercándose al valor registrado en 2007 (52%). En tanto, el 54% de los latinoamericanos ha manifestado estar “muy confiado” en este sentido.

¿Cómo se explica, entonces, que los CEOs argentinos, a pesar de que acompañan el porcentaje de confianza general y que incluso han incrementado su confianza más significativa, sean más cautos en comparación con sus pares regionales y globales a la hora de expresar el nivel o grado de confianza?

El factor “tango”

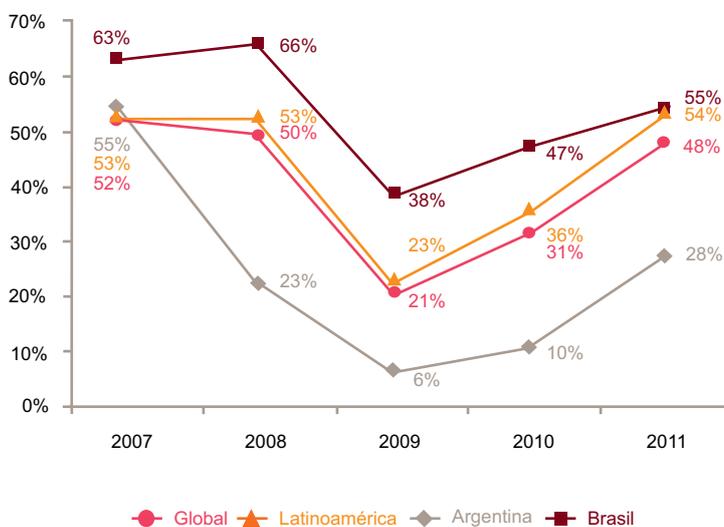
A partir del año 2008, las respuestas de los CEOs argentinos se han destacado por ser particularmente moderadas en relación con las expectativas de crecimiento. Si bien, tal como se ha mencionado, su nivel general de confianza es equiparable al de los empresarios del mundo y de la región, los ejecutivos locales prefieren definirse como “algo confiados”, antes que como “muy confiados”. Este año, por ejemplo, el 60% de los entrevistados de nuestro país ha respondido que está “algo confiado”, frente al 40% de los CEOs del mundo y al 36% de la región (**Cuadro 3**).

A este patrón de cautela en relación con el nivel de confianza a futuro que ha caracterizado las respuestas de los líderes argentinos de los últimos años, diferenciándolas de las de sus pares del mundo y de Latinoamérica, lo hemos denominado “factor tango”.

Si bien las respuestas de los CEOs argentinos acompañan la tendencia global, tanto la confianza más significativa (“muy confiados”) como la más relativa (“algo confiados”) se distancian de los niveles registrados en el mundo y en la región. Por mencionar un ejemplo, la cantidad empresarios argentinos que han manifestado estar “muy confiados” se sitúa muy por debajo de las respuestas globales, con una diferencia de 21 puntos porcentuales promedio, a lo largo de estos últimos cuatro años.

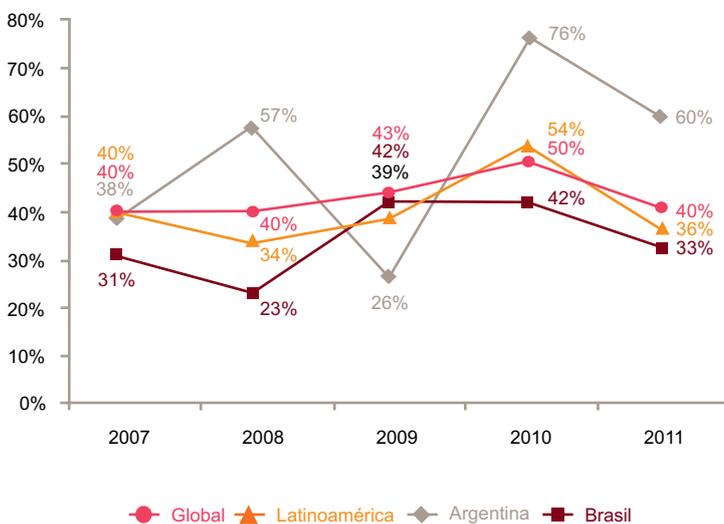
Cuadro 2

CEOs “muy confiados” en las perspectivas de crecimiento a corto plazo (12 meses)



Cuadro 3

CEOs “algo confiados” en las perspectivas de crecimiento a corto plazo (12 meses)



En cambio, aquellos que han afirmado estar “algo confiados” se ubican por encima de los encuestados globales, con idéntico promedio en la diferencia de puntos porcentuales. La única excepción ocurrió en 2009, cuando en plena recesión, los “algo confiados” disminuyeron al 26%, invirtiendo los niveles históricos, rompiendo con la tendencia global e impactando sensiblemente sobre la confianza general.

Consultados acerca de las perspectivas de crecimiento para los próximos 3 años, los CEOs locales enfatizaron la tendencia optimista manifestada para el corto plazo: el 92% dijo estar “algo o muy confiado”, al igual que el 94% de sus pares globales y el 90% de los líderes regionales (Cuadro 4).

En la región, los líderes de Perú y Colombia sostuvieron para el largo plazo el 100% de sus expectativas de crecimiento, así como el 95% de los CEOs mejicanos. Los ejecutivos chilenos, en cambio, disminuyeron en 16 puntos porcentuales su confianza para los próximos 3 años (84%) con respecto a la manifestada para el corto plazo, acercándose al 83% de los CEOs brasileños.

Sin embargo, el “factor tango” nuevamente impactó la configuración de la confianza de los entrevistados argentinos, que se mostraron mucho más cautelosos que el resto de los ejecutivos: mientras que el 66% aseguró estar “algo confiado”, sólo el 26% dijo estar “muy confiado”, incluso cuatro puntos porcentuales menos que en la encuesta anterior.

Tanto a nivel global como en Latinoamérica, en cambio, los empresarios se manifestaron “muy confiados” en el 51% y el 46% de los casos, respectivamente, estabilizando la confianza expresada en 2010.

Históricamente, la confianza de los CEOs argentinos en el crecimiento a largo plazo ha registrado un comportamiento análogo a la de corto plazo. A partir del año 2008, los empresarios “muy confiados” se han distanciado en 22 puntos porcentuales promedio por debajo de sus pares globales (Cuadros 5). Por otra parte, los encuestados de nuestro país que revelaron estar “algo confiados” se han mantenido históricamente por encima de los líderes

del mundo, con una brecha de 16 puntos porcentuales promedio (Cuadro 6).

Cambios en las estrategias, nuevas oportunidades

Los resultados de la 14ª Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs confirmaron que el aumento de la participación en los mercados existentes continúa siendo la estrategia que garantiza mayores oportunidades de crecimiento, según el 40% de los ejecutivos locales que ha manifestado que pretende aplicarla en el corto plazo, en consonancia con las respuestas obtenidas en las últimas ediciones de este estudio. Sin embargo, este año, el desarrollo de nuevos productos y servicios también fue destacado por el 30% de los CEOs argentinos, esto es, 16

puntos más que el año anterior (Cuadro 7). Se trata de un importante cambio que también se ha registrado en Latinoamérica y en el mundo (30% y 29%, en dicho orden).

Así, la innovación fue elegida por los empresarios nacionales como una de las estrategias preferidas en relación con su capacidad de brindar oportunidades de crecimiento de los negocios a corto plazo, por encima de otras alternativas valoradas en los últimos años, como las fusiones y adquisiciones, o las alianzas estratégicas (8% y 6%, respectivamente).

Entre los ejecutivos latinoamericanos, el 42% de los chilenos ha destacado su preferencia por el desarrollo de nuevos productos y servicios como la principal

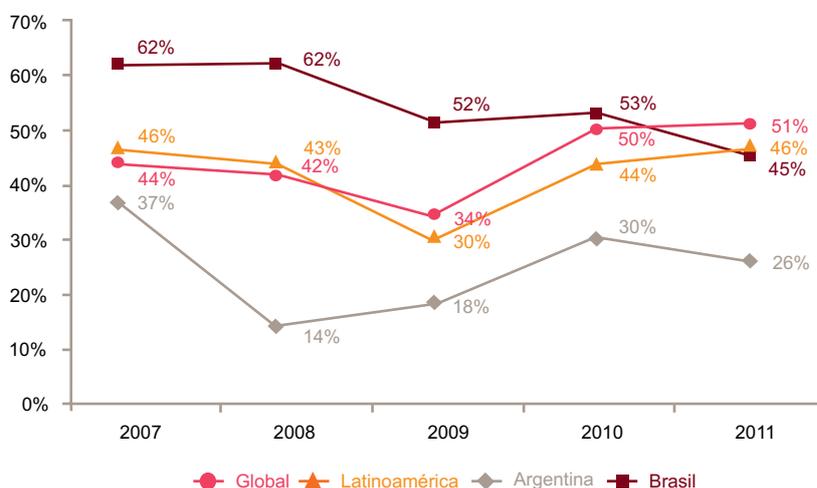
Cuadro 4

Confianza de los CEOs en las perspectivas de crecimiento a largo plazo (3 años)



Cuadro 5

CEOs “muy confiados” en las perspectivas de crecimiento a largo plazo (3 años)



oportunidad de crecimiento para sus organizaciones, en sintonía con los entrevistados de Méjico y Brasil (34% y 28%, en dicho orden).

Los líderes de Perú, sin embargo, expresaron un favoritismo similar al de los argentinos: el 40% eligió el incremento de la participación en mercados existentes entre las estrategias más adecuadas para alcanzar crecimiento y el 30% se inclinó por las innovaciones como segunda alternativa.

Por su parte, los CEOs de Colombia se diferenciaron de sus pares regionales en este sentido: sólo el 17% se inclinó por las innovaciones y ninguno eligió el incremento de la participación en mercados existentes. Para ellos, en el corto

plazo, las herramientas más adecuadas para alcanzar el crecimiento son las fusiones y adquisiciones (33%), los nuevos mercados geográficos (25%) y las alianzas estratégicas (25%).

Cabe agregar que, de los entrevistados brasileños, el 23% destacó las fusiones y adquisiciones y que el 20% de los entrevistados peruanos también valoró las alianzas estratégicas.

Los ejecutivos argentinos han sido más moderados que en la edición anterior de esta encuesta a la hora de evaluar modificaciones en sus principales estrategias de negocios, en consonancia con el crecimiento de la confianza y en un contexto menos recesivo. El 68% anticipó cambios, tanto en la gestión del riesgo

como en la estructura organizacional, 14 puntos porcentuales menos que en 2010 (**Cuadro 8**). Asimismo, el 74% había realizado cambios en las estrategias en los últimos dos años, al igual que el 84% de los líderes globales y que el 93% de los CEOs latinoamericanos.

Los ejecutivos globales y regionales, en tanto, han enfatizado estas tendencias. Con respecto a la gestión del riesgo, han anticipado cambios el 77% de los CEOs del mundo y el 78% de los CEOs de Latinoamérica. Y, en relación con la estructura organizacional, prevé modificaciones el 74% y el 72%, en dicho orden.

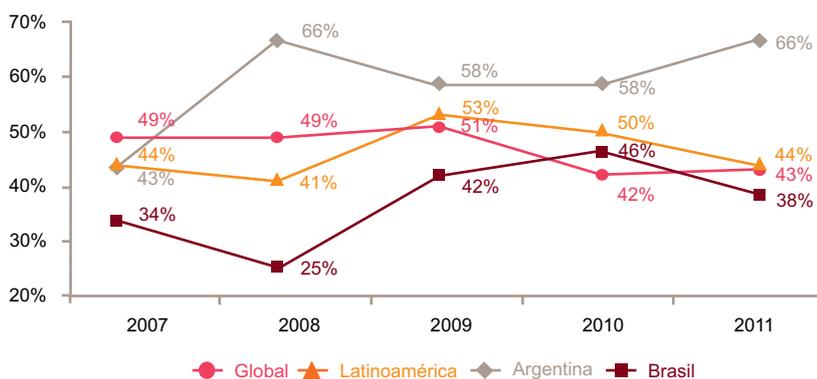
En la región, son los líderes de Brasil y Chile quienes se han destacado a la hora de anticipar modificaciones en cuanto a la gestión del riesgo (86% y 84%, respectivamente), pero también es la estrategia sobre la que menos cambios han anticipado los ejecutivos peruanos (30%). Por otra parte, los CEOs de Colombia, Perú y Méjico han resultado los más enfáticos con respecto a las transformaciones de la estructura organizacional (92%, 90% y 86%, en dicho orden), a diferencia de un moderado 58% de los encuestados chilenos.

El 66% de los empresarios nacionales también ha anticipado que modificará las estrategias relacionadas con la gestión del talento. Puede parecer una cifra significativa, pero son 14 puntos menos que en 2010. Además, representa un porcentaje muy bajo si se lo compara con el de las respuestas globales y regionales: 83% y 80, respectivamente. Sin embargo, es importante destacar que los líderes de nuestro país han obtenido el mayor porcentaje de respuestas que anticiparon cambios "importantes" en este sentido: 26%.

Claramente, la gestión del talento es la estrategia sobre la que más cambios anticipan los CEOs regionales, destacándose los líderes chilenos, con el 100% de sus respuestas. Le siguen Brasil y Méjico, con el 88% y 86%, en ese orden.

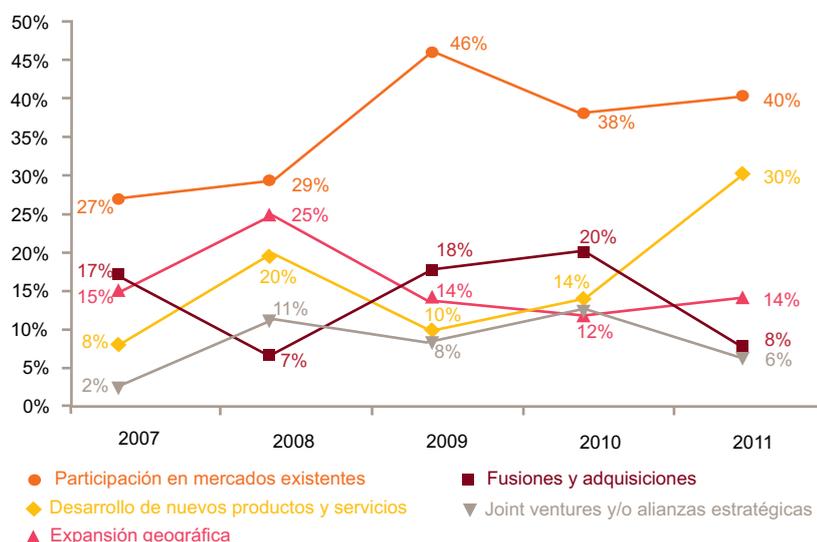
Cuadro 6

CEOs "algo confiados" en las perspectivas de crecimiento a largo plazo (3 años)



Cuadro 7

Principales oportunidades para el crecimiento en el corto plazo, según los CEOs argentinos (12 meses)



Menor reducción de costos, aumento de alianzas estratégicas, estabilidad de las fusiones y adquisiciones

Los resultados referidos a las actividades de reestructuración a corto plazo son consecuentes con la confianza de los CEOs en el crecimiento. Al respecto, sólo el 42% de los ejecutivos locales ha anticipado que planea implementar iniciativas de reducción de costos, lo que implica una significativa merma de 30 puntos porcentuales con respecto al 72% que ha manifestado que debió recurrir a estas medidas durante los últimos doce meses (Cuadros 9 y 10). En este punto, cabe destacar que las opiniones de los CEOs argentinos se ubican entre las proyecciones más optimistas con respecto a la reducción de costos en el corto plazo, en comparación con sus pares regionales y globales.

El 84% de los encuestados a nivel global y el 79% de los latinoamericanos han

implementado alguna medida de reducción de costos durante el último año. Particularmente, en el ámbito regional, el 92% de los entrevistados colombianos y chilenos, el 88% de los brasileños y el 77% de los mejicanos lo hicieron en el período mencionado. Además, cabe destacar que sólo el 40% de los líderes peruanos ha reportado alguna medida de este tipo. Es probable que esta considerable diferencia se explique por las actividades de reestructuración alternativas que durante el último año han implementado los ejecutivos de Perú: el 40% finalizó un proceso de fusiones y adquisiciones o recuperó alguna función tercerizada previamente, y el 30% tercerizó procesos, integró una nueva alianza estratégica, o finalizó una existente.

Como en el caso local, también se registró una disminución de las iniciativas de reducción de costos en las expectativas para de los CEOs del ámbito global y regional para los próximos 12 meses: el 64% y el 62%, en el orden expuesto,

anticiparon que las implementarán. Entre los países latinoamericanos, Perú y Brasil se acercan a las respuestas argentinas, con el 40% y 45%, respectivamente. En tanto, Méjico y Chile han resultado más enfáticos: 77% y 75%, en ese orden. Por su parte, de los entrevistados colombianos, el 67% también ha anticipado que reducirá costos durante este año.

Como contraparte, se han incrementado las alianzas estratégicas o *joint ventures*. El 26% de los ejecutivos locales integró una nueva alianza este último año y el 12% dio término a una existente, un incremento de 8 y 4 puntos porcentuales, respectivamente, en comparación con el año 2009.

Se trata de una tendencia que se encuentra más consolidada global y regionalmente, de acuerdo con el 40% y el 34% de los CEOs, en dicho orden, que han integrado una nueva alianza durante el 2010, como así también de aquellos que han terminado con una existente: 20% en sendas regiones. Al respecto, cabe destacar que el 60% de los ejecutivos brasileños ha integrado durante los últimos 12 meses una nueva alianza estratégica. En tanto, los CEOs de Latinoamérica que han reportado haber finalizado más alianzas estratégicas durante el último año pertenecen a Perú (30%), Brasil (28%), Chile (25%) y Colombia (25%).

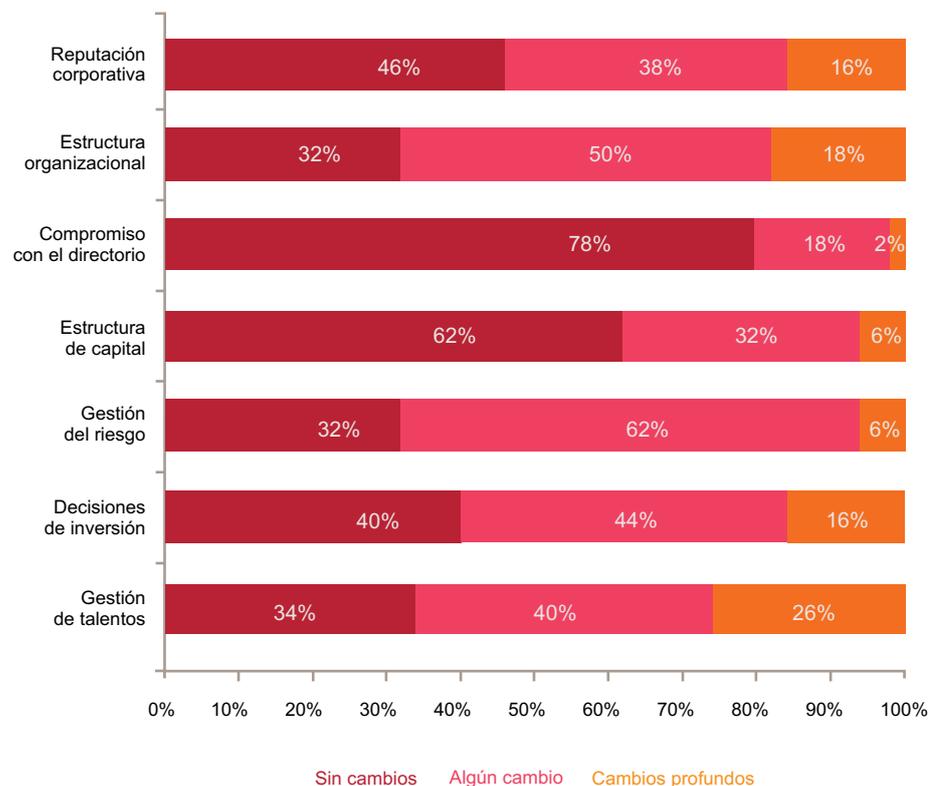
Para el corto plazo, el 28% de los líderes argentinos ha anticipado que integrará una nueva alianza, consolidando la tendencia registrada en los últimos 12 meses. Además, el 50% de los ejecutivos globales y el 45% de los regionales planean integrar una nueva alianza estratégica, superando en 10 puntos a lo efectivamente realizado durante el año anterior. Por último, sólo el 6% de los encuestados argentinos anticipó la finalización de una alianza existente, la mitad de los que efectivamente lo hicieron durante el último año.

Por su parte, el 14% de los líderes del mundo y el 17% de los CEOs de la región pondrán término a alianzas existentes, 6 y 3 puntos porcentuales menos, respectivamente, que los que concluyeron alianzas durante el 2010.

Para los próximos 12 meses, los países de la región que mayor cantidad de nuevas alianzas estratégicas han anticipado son

Cuadro 8

Cambios anticipados por los CEOs argentinos para las principales estrategias de negocios



Brasil (60%) y Colombia (58%), seguidos por Méjico (43%) y Perú (40%). Los ejecutivos chilenos, en cambio, con el 33% de sus respuestas, se acercan a lo previsto por los argentinos. En lo referido al término de alianzas estratégicas ya existentes, sólo el 3% de los CEOs brasileños anticipó que finalizará alguna durante este año, frente a sus pares mejicanos (31%), chilenos (25%), peruanos (20%) y colombianos (17%).

Dentro de las actividades de reestructuración que se han mantenido más estables estos últimos dos años, de acuerdo con la opinión de los CEOs argentinos, se destacan las fusiones y adquisiciones. El 20% ha declarado que

completó un proceso, tanto en 2010 como en 2009, y el 18% ha anticipado la concreción de fusiones y adquisiciones para 2011, principalmente en Latinoamérica (100%), África y Medio Oriente (11% para ambas regiones). Asimismo, durante los últimos 12 meses, el 25% de los ejecutivos globales y regionales ha concretado algún proceso de fusiones y adquisiciones y anticipado el término de otros procesos para el próximo año (34% y 30%, respectivamente).

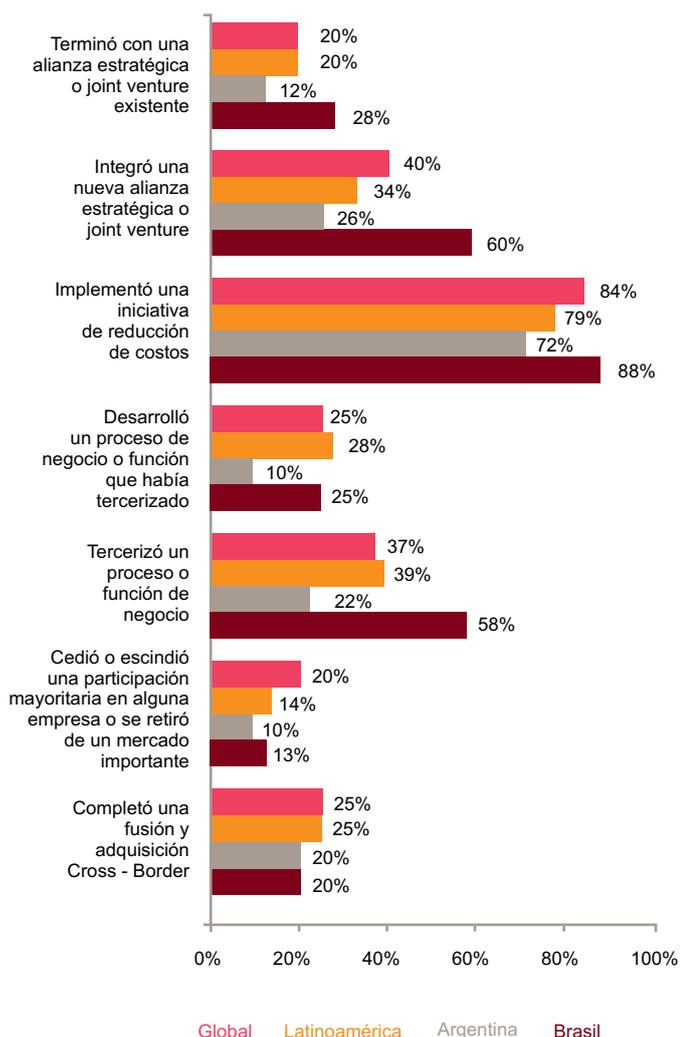
Los ejecutivos peruanos han sido quienes más fusiones y adquisiciones han concretado en los pasados 12 meses (40%), distinguiéndose además con el mismo porcentaje para las que anticiparon que

completarán durante el 2011, en consonancia con sus pares colombianos, que concentraron el 42% de las respuestas.

En cuanto a las actividades de *sourcing* realizadas durante 2010, el 22% de los líderes argentinos ha respondido afirmativamente que tercerizó funciones o procesos de negocio. Asimismo, el 10% ha manifestado que recuperó procesos tercerizados con anterioridad, esto es 14 y 10 puntos porcentuales menos que en 2009, respectivamente. A nivel global y regional, sin embargo, estas actividades se mantuvieron constantes durante el último período: 37% y 39% para la tercerización de procesos y 25% y 28% para la recuperación de procesos tercerizados.

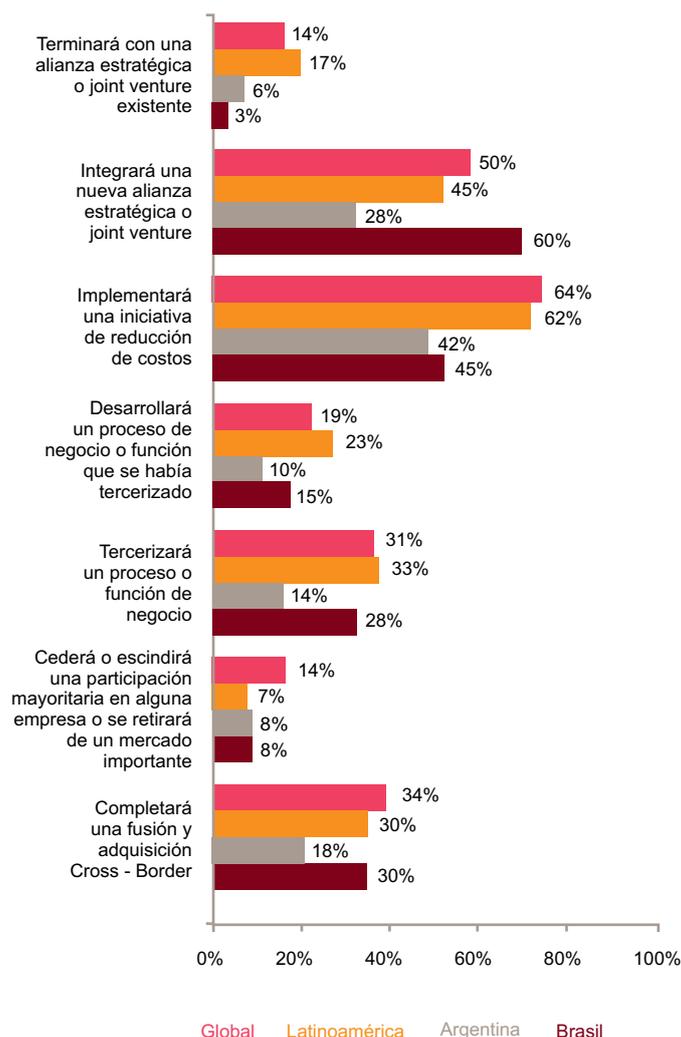
Cuadro 9

Actividades de reestructuración desarrolladas durante los pasados 12 meses



Cuadro 10

Actividades de reestructuración planeadas para los próximos 12 meses



En la región, se destacan Brasil y Chile, ambos países con el 58% de sus respuestas referidas a la tercerización de procesos o funciones durante los pasados 12 meses, como así también el 43% de los líderes mejicanos. Asimismo, el 42% de los CEOs chilenos y el 40% de los peruanos han manifestado que recuperaron procesos que anteriormente estaban tercerizados.

Para el corto plazo, las expectativas de los CEOs acerca de las actividades de *sourcing* a futuro decrecieron. En el ámbito local, disminuyeron alrededor de 6 puntos porcentuales en comparación con 2009: tan sólo el 14% ha anticipado la tercerización de algún proceso en los próximos 12 meses. Siguiendo esta tendencia, el 31% de sus pares globales y el 33% de los latinoamericanos tienen previsto tercerizar procesos a en los próximos 12 meses.

El 58% de los ejecutivos chilenos, seguidos por el 42% de los colombianos y el 40% de mejicanos y peruanos, anticipan la tercerización de procesos y funciones para 2011. En tanto, la recuperación de

procesos tercerizados será liderada por el 42% de los CEOs colombianos.

Finalmente, sólo el 10% de los encuestados locales ha declarado haber cedido o escindido una participación mayoritaria en alguna empresa o haberse retirado de un mercado importante, en consonancia con el 20% de sus pares globales y el 14% de los latinoamericanos, una tendencia relativamente estable con respecto a la encuesta anterior. Para el corto plazo, incluso se anticipó una disminución de esta actividad: sólo el 8% de los argentinos estima que tomará este tipo de decisiones, como así también el 14% de los CEOs del mundo y el 7% de la región.

Inflación e impuestos: los desafíos argentinos

Naturalmente, las perspectivas de crecimiento de los CEOs variarán en función de la manera en que éstos perciben el entorno, es decir, de la visión que tienen acerca de ciertos factores clave que afectan a los negocios. En este sentido, algunas de las mayores preocupaciones que los

empresarios argentinos han manifestado para el corto plazo se concentran en aspectos relativos a la política y a la economía, como la inflación, señalada por el 100% de los encuestados, y la sobreregulación, mencionada por el 92% (Cuadro 11). Los CEOs locales han considerado, además, que estas preocupaciones representan los riesgos más significativos que deberán mitigar durante los próximos 12 meses, según la opinión del 88% y del 64%, respectivamente.

Es importante destacar que la inflación es un temor distintivo de los CEOs locales, con el que han coincidido sólo el 30% de sus pares globales y el 39% de los líderes de Latinoamérica. De hecho, sólo el 18% de los empresarios brasileños manifestó estar “algo preocupado” por este tema, como así también el 20% de los peruanos y tan sólo el 8% de los colombianos. Por su parte, los CEOs mejicanos y chilenos señalaron la inflación con el 26% y el 25% de sus respuestas, respescen el orden expuesto (Cuadro 12).

Cuadro 11

Principales preocupaciones de los CEOs argentinos

	2011	2010	2009	2008
1	Inflación	Inflación Sobreregulación	Sobreregulación	Sobreregulación
2	Inestabilidad política	Proteccionismo	Recesión	Costos energéticos
3	Incremento de la carga impositiva Sobreregulación	Respuesta del Gobierno al déficit fiscal y a la carga de la deuda	Inflación	Inadecuada infraestructura básica
4	Respuesta del Gobierno al déficit fiscal y a la carga de la deuda	Inadecuada infraestructura básica	Proteccionismo	Proteccionismo
5	Proteccionismo	Volatilidad en el tipo de cambio Seguridad de la estabilidad en los mercados de capitales	Costos energéticos	Disponibilidad de talentos

La sobrerregulación, en cambio, es una preocupación compartida por el 60% de los empresarios del mundo y por el 64% de los líderes regionales. Y aunque no llegan a ser tan enfáticos como los entrevistados argentinos, algunos CEOs latinoamericanos coinciden con esta preocupación, especialmente los chilenos (75%), los brasileños (68%) y los mejicanos (65%).

En un segundo orden de importancia, los CEOs argentinos manifestaron estar preocupados por la respuesta del Gobierno ante el déficit fiscal y la carga de la deuda (78%), como así también por las tendencias proteccionistas (76%), aunque no representan para los entrevistados un riesgo significativo en el corto plazo. Los líderes brasileños acompañan a los argentinos en estas preocupaciones, aunque con menor énfasis: 61% y 58%, en dicho orden.

Antes bien, y a diferencia de los argentinos, los líderes latinoamericanos han expresado mayor preocupación por una economía incierta o volátil, tal es el

caso del 69% de los mejicanos, o por la volatilidad del tipo de cambio, de acuerdo con el 67% de los colombianos. Se trata de una preocupación que también fue destacada por el 72% de los CEOs a nivel global y con la que tan sólo el 46% de los entrevistados locales coincidió.

Entre las inquietudes vinculadas con el ámbito de sus negocios, los ejecutivos locales han destacado para el corto plazo el incremento de la carga impositiva, con el 92% de sus respuestas. Esta preocupación es compartida por el 70% de los líderes de la región, fundamentalmente por el 88% de los CEOs brasileños, así como por el 67% de los chilenos y el 65% de los mejicanos.

Asimismo, el 66% de los empresarios argentinos ha demostrado intranquilidad por la inadecuada infraestructura básica y el 60% por los costos energéticos, dos variables que se mantienen relativamente estables desde la edición anterior (68% y 56%, respectivamente). La infraestructura inadecuada también ha sido señalada por el 70% de los ejecutivos peruanos, el 67%

de los colombianos y el 58% de los mejicanos. Por su parte, el 59% de los CEOs de Chile ha coincidido con los argentinos en la preocupación por los costos energéticos.

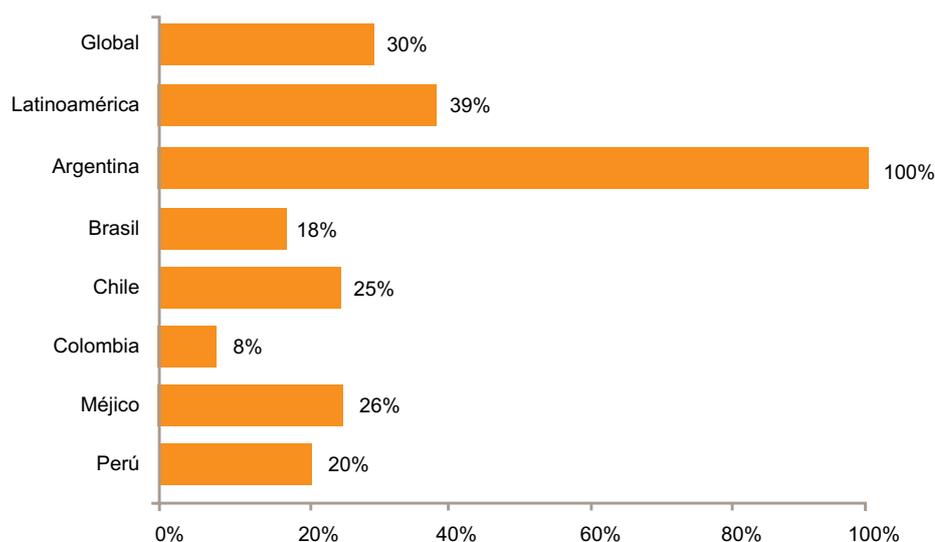
El 26% de los líderes locales también ha declarado estar preocupado por la disponibilidad de talentos clave, en consonancia con el 25% de sus pares colombianos. Sin embargo, otros países de la región han sido más enfáticos respecto de este tema, como es el caso de Brasil (70%), Méjico (63%), Chile y Perú, estos últimos con el 50% de las respuestas. Finalmente, Colombia y Brasil también han expresado mayor preocupación acerca del ingreso de nuevos mercados (58% y 51%, en dicho orden), en relación con sus pares argentinos (12%).

Por otro lado, cuando se les preguntó acerca de los riesgos globales que podrían impactar sobre las perspectivas de crecimiento a largo plazo, el 98% de los líderes nacionales ha señalado la inestabilidad política, probablemente condicionados por un hecho local: el fallecimiento del expresidente Néstor Kirchner, un actor clave de la escena política nacional, acaecido durante el período en que se desarrollaron las entrevistas de este estudio (septiembre-noviembre de 2010).

No obstante, la encuesta revela que la inestabilidad política es también la principal preocupación global y regional, según el 58% y el 76% de las respuestas, respectivamente. En el ámbito regional, los CEOs mejicanos (83%), colombianos (75%) y brasileños (73%) han manifestado un nivel alto de preocupación en este sentido. Además, es un factor que ya ha sido tenido en cuenta explícitamente en la planificación estratégica o las iniciativas de gestión del riesgo por parte del 80% de los CEOs argentinos, en consonancia con el 62% de sus pares regionales y el 52% de los líderes del mundo. Los ejecutivos chilenos, por su parte, han expresado que están más preocupados por otros riesgos globales, como los desastres naturales (58%) y las pandemias y crisis sanitarias (50%).

Cuadro 12

CEOs "algo o muy preocupados" por la inflación



El nuevo mapa del crecimiento sostenido

Los mercados emergentes se consolidan

La recesión económica que impactó en el mundo financiero desde fines del año 2008 ha demandado cambios en las principales estrategias de negocios. Así lo manifestó el 64% de los CEOs argentinos entrevistados, el 30% de los cuales incluso ha informado que realizó modificaciones profundas durante los últimos dos años.

Los factores que más han influenciado en que los CEOs decidan implementar cambios en las estrategias de negocios fueron la incertidumbre económica, según el 70% de los ejecutivos locales, y la regulación, señalada por el 57%. En lo que respecta al ámbito comercial, la demanda de los consumidores y la dinámica de la industria han sido las variables que más han influenciado las decisiones de los líderes argentinos, 54% y 46% respectivamente.

Los líderes globales comparten la valoración local por factores como la incertidumbre económica (64%) o la demanda de los consumidores (62%), pero el 59% también ha considerado al dinamismo de su industria en sus estrategias de negocio.

A nivel regional, en cambio, las decisiones estratégicas de los últimos dos años han sido influenciadas por una mayor variedad de factores económicos y comerciales. Así, el 68% de los CEOs de la región han evaluado sus estrategias en función del dinamismo de sus industrias, fundamentalmente los ejecutivos colombianos (88%), peruanos (86%), brasileños (83%) y mejicanos (79%). Otro factor que para el 65% de los entrevistados latinoamericanos ha resultado significativo es la demanda de los consumidores, sobre todo para México (75%), Brasil (73%) y Perú (71%), como así también para Chile (67%) y Colombia (63%).

Los CEOs colombianos, por otra parte, han sido tan enfáticos como los locales al considerar la incertidumbre económica (75%); también los ejecutivos chilenos y mejicanos han destacado el impacto de este factor sobre sus estrategias de negocios (67% y 61%, respectivamente). Sin embargo, no ha tenido el mismo impacto en las estrategias de los líderes brasileños y peruanos: tan sólo fue mencionado por el 38% y el 29%, respectivamente.

En un segundo orden de importancia, los CEOs regionales también han mencionado a las amenazas de la competencia y a las expectativas de los accionistas (entre quienes se destacan los ejecutivos brasileños, con el 73% y el 68% de sus respuestas, en dicho orden), como así también la actitud hacia el riesgo y la regulación (factores especialmente señalados por los líderes chilenos, con el 67% de las respuestas en cada caso).

Estas variables y sus consecuentes cambios estratégicos, han ampliado las expectativas de crecimiento futuro de los CEOs del mundo en general, y de los argentinos en particular, hacia mercados emergentes, cuyas economías están creciendo a un ritmo muy superior que los mercados desarrollados.

Geografía de los negocios

Con el objeto de analizar la distribución de los negocios, se les preguntó a los encuestados cuáles son las naciones en las que realizan sus principales operaciones actualmente, así como aquellas en las que pueden vislumbrar un mayor crecimiento de sus negocios en el corto y largo plazo.

El 90% de los empresarios argentinos encuestados ha localizado las operaciones clave de sus organizaciones en Latinoamérica y el 80% ha manifestado que las aumentará en los próximos 12 meses (**Cuadro 13**), cifra que supera ampliamente al 69% de la edición anterior, al igual que el 84% de los CEOs del mundo y el 86% de los líderes regionales. Específicamente, Brasil (97%) y Perú (90%) son los países que mayor confianza en Latinoamérica anticiparon en cuanto al crecimiento de sus negocios en el corto plazo, seguidos por México (89%), Colombia (83%), y Chile (78%).

Al mismo tiempo, a largo plazo, nuestro país concentra las expectativas del 17% de los CEOs de la región, junto con México (19%), Chile y Colombia (17%), Perú (16%), la región de Inter-Américas (14%) e India (11%).

El 44% de los ejecutivos locales también opera en América del Norte y el 42% en Europa Occidental, dos regiones que además concentran un importante nivel de operaciones globales (40% y 56%, respectivamente). Finalmente, las regiones que menos operaciones de organizaciones argentinas concentran son: Europa Oriental (24%), África y Medio Oriente (18%), y Australasia (14%).

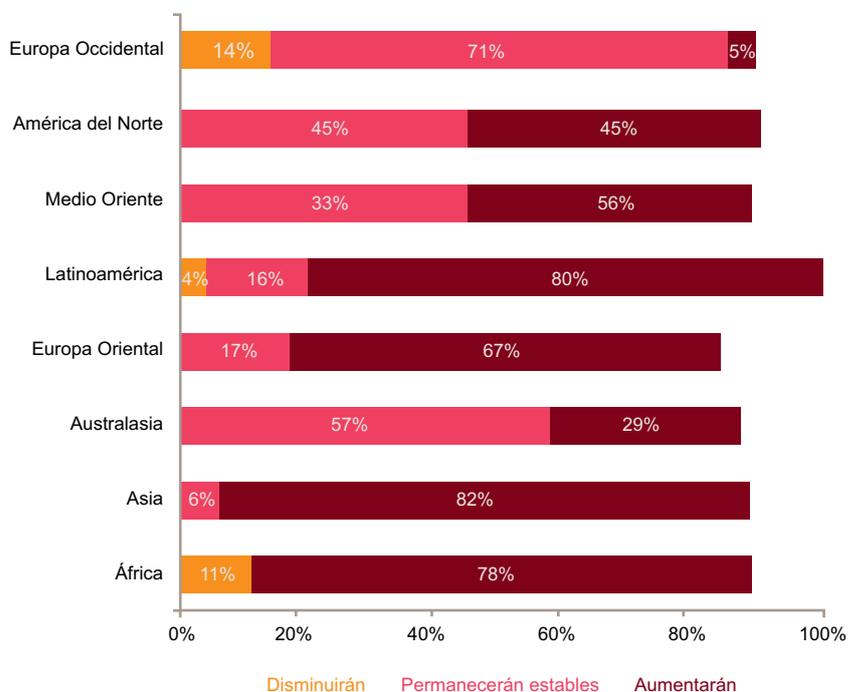
El 72% de los empresarios de nuestro país se refirió a Brasil como el país más importante para el crecimiento de sus negocios en los próximos tres años. Sin embargo, es importante destacar que el 26% eligió a China (segundo país en el listado de preferencia de los ejecutivos locales). Por lo demás, los CEOs argentinos mencionaron a México y Chile, 24%, Perú, 16%, Estados Unidos, 14% e India, Uruguay y Colombia, 12% (**Cuadro 14**).

Un dato llamativo es que África es la tercera región en donde los ejecutivos argentinos han manifestado un significativo optimismo en cuanto al crecimiento de sus negocios durante los próximos 12 meses: así lo expresó el 78% de los encuestados que desarrolla operaciones en ese continente. Asimismo, cabe destacar que el 100% de los líderes mejicanos y colombianos acompañan esta tendencia.

Cuadro 13

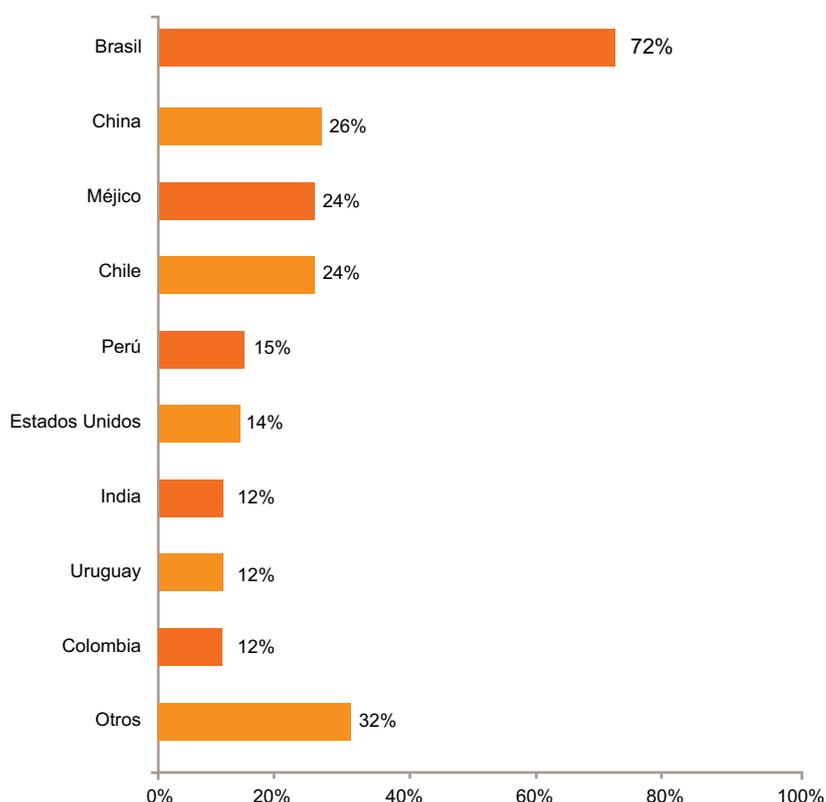
Cambios en los negocios a corto plazo (12 meses) en las regiones donde los CEOs argentinos desarrollan sus operaciones

Nota: En este gráfico no se tomaron en cuenta las respuestas "No sabe/No contesta"



Cuadro 14

Países con perspectivas de crecimiento a largo plazo (3 años), según los CEOs argentinos



Por otra parte, es esencial indicar que el 34% de los CEOs argentinos desarrolla negocios en Asia, la segunda región más importante a nivel global (45%). A pesar de que no representa el principal destino de los negocios de los ejecutivos de nuestro país, este continente se ha convertido en la región con mayores expectativas de crecimiento para el corto plazo, según el 82% de los encuestados locales, así como para el 86% de los CEOs de Latinoamérica y el 90% de los líderes globales.

Asimismo, en el ámbito regional, los líderes brasileños, mejicanos, chilenos, peruanos y colombianos fueron los que más enfatizaron esta tendencia, ya que el 100% confía en que sus operaciones crecerán en Asia en los próximos 12 meses.

No obstante, el 26% de los CEOs latinoamericanos también anticipa buenas oportunidades de negocios en un país desarrollado como Estados Unidos, especialmente el 45% de los ejecutivos argentinos, al igual que en la edición anterior de esta encuesta, el 38% de los líderes brasileños, el 34% de los mejicanos y el 33% de los chilenos.

Además, el 42% de los líderes latinoamericanos, entre los que se destacan los chilenos (83%), peruanos (70%) y mejicanos (63%), también apostó por Brasil a largo plazo.

Los empresarios brasileños destacaron la importancia de Méjico (35%) y Argentina (33%) cuando se los consultó acerca de cuáles eran los países más importantes para el crecimiento de sus negocios en los próximos tres años. Sin embargo, también fueron contundentes al destacar la importancia de Estados Unidos (38%) y China (30%).

Además el 24% de los CEOs regionales mencionó a China como el país más importante para el crecimiento de sus negocios a largo plazo, específicamente el 40% de los ejecutivos mejicanos, el 33% de los chilenos y el 20% de los peruanos.

Por su parte, los líderes norteamericanos concentran sus expectativas a largo plazo fundamentalmente en China (69%),

seguido por India (31%) y Brasil (30%). Por último, los CEOs del mundo eligieron a China, 39%, Estados Unidos, 21%, Brasil, 19% e India, 18%, como los países más confiables en lo referido al desarrollo de sus negocios a largo plazo. No obstante, los líderes globales también han señalado a Alemania (12%) y a Rusia (10%) y, si bien Rusia no concentra los mayores porcentajes de respuestas de los ejecutivos argentinos y regionales, cabe destacar que el 4% y el 5%, respectivamente, la avalan como uno de los destinos más importantes para sus expectativas de crecimiento de los próximos tres años.

En definitiva, quedó demostrado que, en general, los CEOs han concentrado sus expectativas de crecimiento a largo plazo en algún mercado emergente, y más específicamente en alguno de los países que integran el denominado grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

Siguiendo esta línea, el 86% de los encuestados locales afirmó que los mercados emergentes son más importantes para el futuro de sus organizaciones que los desarrollados. Adicionalmente, el 59% de los CEOs argentinos ha anticipado, para los próximos tres años, cambios estratégicos orientados hacia los mercados emergentes, ya que considera que allí se encuentran las empresas que representan un mayor potencial de crecimiento para sus organizaciones.

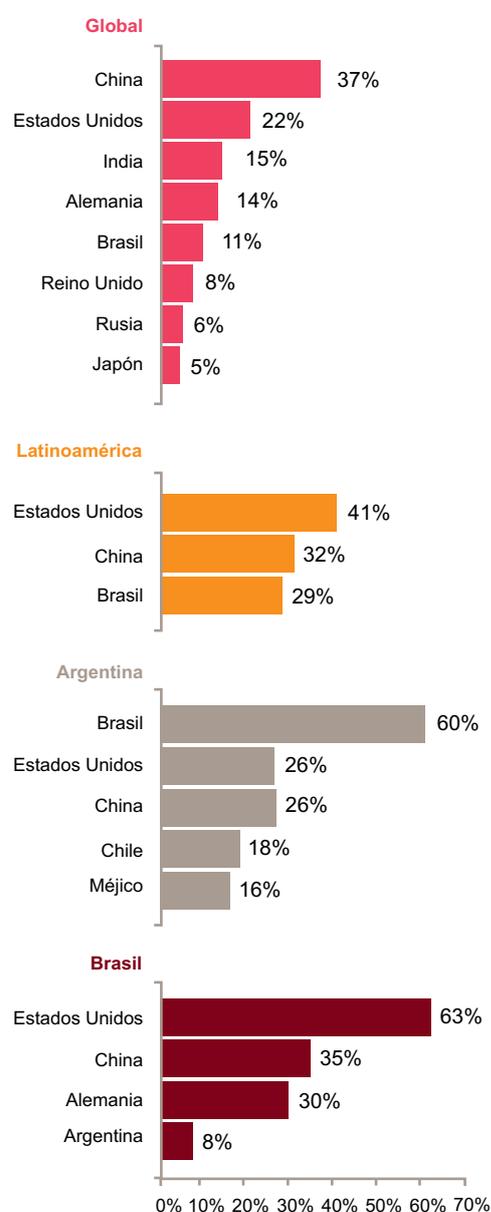
Mercados emergentes y desarrollados. ¿qué ofrece cada uno?

Por otro lado, la encuesta de este año también se interesó por la opinión de los CEOs en relación con los países que consideran más importantes para sus futuras necesidades de abastecimiento de bienes y/o servicios (**Cuadro 15**).

En nuestro país, Brasil vuelve a ser el predilecto, elegido por el 60% de los CEOs. Los ejecutivos locales también han tenido en cuenta a Estados Unidos y a China, a la par, con el 26% de sus respuestas cada uno, como así también a Chile (18%) y Méjico (16%).

Cuadro 15

Principales proveedores de bienes y servicios



Por otro lado, los CEOs argentinos también fueron consultados acerca de los motivos por cuales elegían a sus actuales abastecedores de bienes y servicios. En este sentido, Brasil ha sido seleccionado principalmente por el relacionamiento actual (23%) y por el bajo riesgo que tiene

este país (10%). Con respecto a Estados Unidos, valoran la calidad de sus productos y servicios (23%), el relacionamiento consolidado con sus proveedores (15%) y su estabilidad financiera (15%). En relación con China, destacaron los costos competitivos (23%) y el relacionamiento consolidado (15%). Por su parte, los proveedores chilenos fueron elegidos por el perfil de bajo riesgo de su país (22%) y por sus ventajas de logística y comunicación (22%), como así también por sus costos competitivos (11%) y por la fuerte protección legal y regulatoria de su economía (11%). Finalmente, cabe destacar que, los empresarios argentinos que tuvieron en cuenta a Méjico para sus futuras necesidades de abastecimiento de bienes y servicios, el 50% se basó en los costos competitivos, en tanto que el 25% señaló el bajo riesgo del país y el mismo porcentaje destacó el relacionamiento consolidado con proveedores actuales.

Como puede observarse, los empresarios locales tendrán en cuenta para la selección de sus proveedores de bienes y servicios tanto a los mercados desarrollados como a los emergentes. Los primeros, han sido destacados fundamentalmente por la calidad de sus productos y servicios, mientras que los segundos son valorados en gran medida por sus costos competitivos. Asimismo, se puede concluir que el relacionamiento consolidado con los proveedores es una fortaleza que no distingue mercados.

En contrapartida, tan sólo el 8% de los ejecutivos brasileños considera a Argentina como principal abastecedor de materias primas. Así, nuestro país queda ubicado en el séptimo lugar del ranking de preferencias de los ejecutivos brasileños, a la par de Japón, Italia y Francia. En cambio, fueron muy contundentes a la hora de destacar a Estados Unidos en este sentido (63%), así como a China (35%) y Alemania (30%).

Globalmente, los empresarios han manifestado sus preferencias principalmente por China (37%), Estados Unidos (22%), India (15%), Alemania (14%), Brasil (11%), Reino Unido (8%),

Rusia (6%) y Japón (5%). En tanto, los líderes latinoamericanos destacaron a Estados Unidos (41%), China (32%) y Brasil (29%).

Las regulaciones del comercio internacional

El optimismo local en relación con los mercados emergentes deberá afrontar, no obstante, dos amenazas claramente señaladas por los entrevistados argentinos: el 50% consideró que las nuevas regulaciones internacionales no alcanzarán una armonía entre los diferentes países debido a la falta de cooperación entre los Gobiernos y el 44% anticipó que el mundo no estará más abierto al libre comercio internacional y al flujo de capitales.

Estas dos amenazas encuentran su antecedente en la edición anterior de esta encuesta, en la que el 42% de los argentinos había anticipado que el control regulatorio seguiría siendo una competencia de los reguladores de cada nación, a pesar de la creciente colaboración internacional. Por otra parte, el 84% de los CEOs argentinos había expresado que los Gobiernos se volverían más proteccionistas y que no privilegiarían al libre comercio internacional.

Al igual que en la edición anterior, los líderes de Latinoamérica se mostraron este año más optimistas que los argentinos: el 58% cree que el mundo estará más abierto al libre comercio internacional y al flujo de capitales, fundamentalmente en la opinión de los CEOs de Chile (67%), Méjico (60%), Perú (60%), Colombia (58%) y Brasil (53%). Al mismo tiempo, el 48% de los ejecutivos regionales también considera que habrá cooperación entre las naciones para armonizar las nuevas regulaciones. Entre los más convencidos se encuentran los ejecutivos peruanos (80%) y los chilenos (59%). Sin embargo, cabe señalar que el 43% de los líderes brasileños han expresado su desacuerdo al respecto, en coincidencia con los ejecutivos argentinos. Por su parte, los CEOs globales fueron más moderados, ya que sus respuestas fueron 49% y 40%, respectivamente.

Los líderes argentinos, en cambio, mejoraron sus expectativas en lo referido a la posibilidad de que las diferentes naciones logren una convergencia de políticas fiscales y tasas, ya que el 46% de los entrevistados lo consideró probable. Los empresarios regionales, en tanto, enfatizaron esta opinión con el 54% de sus respuestas, entre quienes se destacan los ejecutivos brasileños (65%), los peruanos (60%) y los colombianos (58%). Por último, en el ámbito internacional otra vez las opiniones fueron más moderadas: 41%.

No obstante, los CEOs también han destacado las responsabilidades de sus organizaciones en cuanto al escenario regulatorio internacional. Al respecto, el 82% de los empresarios de nuestro país estuvo de acuerdo en que las empresas globales serán más transparentes cuando publiquen sus estados financieros y sus reportes impositivos, en sintonía con el 64% de los CEOs del mundo y el 77% de la región, entre quienes los líderes brasileños (88%) y los ejecutivos mejicanos (74%) se expresaron con mayor énfasis.

Claves para alcanzar el crecimiento

Innovación, gestión de Recursos Humanos y agenda compartida con el Gobierno

Tal como fue anticipado en los capítulos anteriores de la Decimocuarta Edición de la Encuesta Anual Global de CEOs, frente al nuevo contexto de post-crisis, los CEOs del mundo en general, y los empresarios argentinos en particular, han coincidido en la importancia de modificar las estrategias de sus organizaciones.

Para comprender el fundamento de esta necesidad, se debe hacer referencia a los cambios relativos a los negocios, así como a los que tienen que ver con la adaptación de las compañías al renovado entorno económico, político, cultural, ambiental y social. Asimismo, cabe mencionar que, frente a este panorama, hubo una gran reestructuración orientada a mejorar la relación entre los empresarios y los diferentes actores del mercado: clientes, Gobierno, proveedores, socios y empleados, por mencionar algunos ejemplos.

Siguiendo esta línea, los CEOs argentinos coincidieron en señalar tres grandes áreas en las cuales resulta indispensable fortalecer las estrategias orientadas a alcanzar las expectativas de crecimiento auguradas para los años venideros: innovación, gestión de Recursos Humanos y agenda compartida con el Gobierno.

La innovación, centro de las expectativas

Las innovaciones se encuentran en el centro de la escena. Por ello, se justifica que el 30% de los CEOs argentinos, así como el 29% de los ejecutivos globales y el 30% de los regionales, ha expresado que el desarrollo de nuevos productos y servicios es una de las principales oportunidades de crecimiento a corto plazo.

En el ámbito local (**Cuadro 16**), el cambio fue drástico, ya que representa un significativo incremento de 16 puntos porcentuales con respecto a la encuesta anterior. Incluso para el largo plazo, los encuestados locales han manifestado altas expectativas en relación con las innovaciones: el 90% cree que constituyen una ventaja competitiva, al igual que el 90% de los líderes peruanos, y casi a la par del 91% de los CEOs brasileños.

En consonancia con lo expresado anteriormente, el 88% de los líderes de Argentina y Brasil considera que representan nuevas y significativas oportunidades de ganancias. La región, en general, también experimenta altas expectativas en este sentido.

Si se tiene en cuenta la importancia que está adquiriendo la sustentabilidad a nivel mundial, también se justifica el hecho de que el 88% de los líderes locales afirmó que una parte importante de sus estrategias de innovación apunta a desarrollar productos o servicios amigables con el medio

Cuadro 16

Con respecto a las innovaciones, ¿en qué nivel está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (respuestas de CEOs argentinos)

Nota: En este gráfico no se tomaron en cuenta las respuestas "No sabe/No contesta"



ambiente, en consonancia con el 100% de sus pares chilenos y peruanos y el 73% de los brasileños. Asimismo, el 52% de los ejecutivos argentinos anticipó que sus organizaciones tendrán en cuenta las acciones de protección medioambiental y responsabilidad social de sus proveedores para tomar decisiones, una importante tendencia enfatizada por el 100% de los empresarios chilenos y colombianos, como así también por el 77% de los brasileños y el 71% de los peruanos.

Pero, ¿qué debemos entender por innovación? En el contexto de post-crisis, los CEOs han identificado a las innovaciones como un proceso de búsqueda y desarrollo de soluciones que garanticen una economía más competitiva, pero sin descuidar los objetivos ambientales y sociales. Es un concepto básico y sencillo: innovar es simplemente hacer algo nuevo.

En general, hay un preconceito de que se trata de hacer algo revolucionario, o de implementar algo novedoso y moderno. Sin embargo, hacer de manera diferente una tarea habitual también es innovar. En el caso de las organizaciones, puede desencadenarse a partir de una pregunta clave: “¿Qué puedo hacer diferente hoy para ofrecer más valor a mis clientes?”. Por ello, la creación de valor para el cliente debería ser la meta de todos los programas de innovación empresarial.

En la opinión de *Sheldon Laube, Chief Innovation Officer* de PwC, las empresas necesitan toda la innovación que puedan obtener. Por eso, los programas de innovación deben esforzarse por crear una “cultura de las ideas”, que es aquella en la que las ideas son juzgadas por su valor potencial, y no por el nivel salarial o la jerarquía de la persona que las propone.

Asimismo, la innovación debería inmiscuirse en todas las áreas de las compañías, en todos los procesos, en todos los puestos y, fundamentalmente, en todas las relaciones. En definitiva, el objetivo principal de las innovaciones es crear valor, es decir, aprovechar las oportunidades de los diversos contextos y enfrentar los desafíos que se presentan, adaptando las estrategias con la flexibilidad necesaria, y ofrecer algo más, algo diferente: la mejor solución posible.

Los principales conductores de la innovación han sido, desde siempre, las necesidades y los intereses del consumidor. Conocerlos es el primer gran paso para comenzar a desarrollar esta importante estrategia. Al respecto, el 81% de los líderes argentinos espera que los consumidores utilicen cada vez más dispositivos móviles y redes sociales para expresar sus preferencias, en coincidencia con la opinión del 81% de sus pares regionales, entre quienes se destacan los ejecutivos colombianos (100%), pero también los brasileños (92%), los peruanos (83%) y los chilenos (80%). Por su parte, el 77% de los líderes globales también avala esta tendencia.

El 54% de los empresarios locales también anticipó que los consumidores participarán más activamente en el desarrollo de productos y servicios, una opinión expresada con mayor énfasis a nivel global (65%) y, sobre todo, regional (68%), fundamentalmente entre los ejecutivos brasileños (92%), mejicanos (72%) y chilenos (70%).

En cuanto al desarrollo de las innovaciones, es importante señalar que la conveniencia de involucrar a socios externos se ha equiparado con el desarrollo ejecutado dentro de una única organización, dado que ambas tendencias han concentrado el 34% de las respuestas de los ejecutivos de nuestro país. De hecho, en Argentina, el 52% de los CEOs tendrá en cuenta a sus proveedores para innovar en productos y servicios durante los próximos tres años (**Cuadro 17**), e incluso el 48% anticipó que la mayoría de sus innovaciones serán desarrolladas en otros mercados o países.

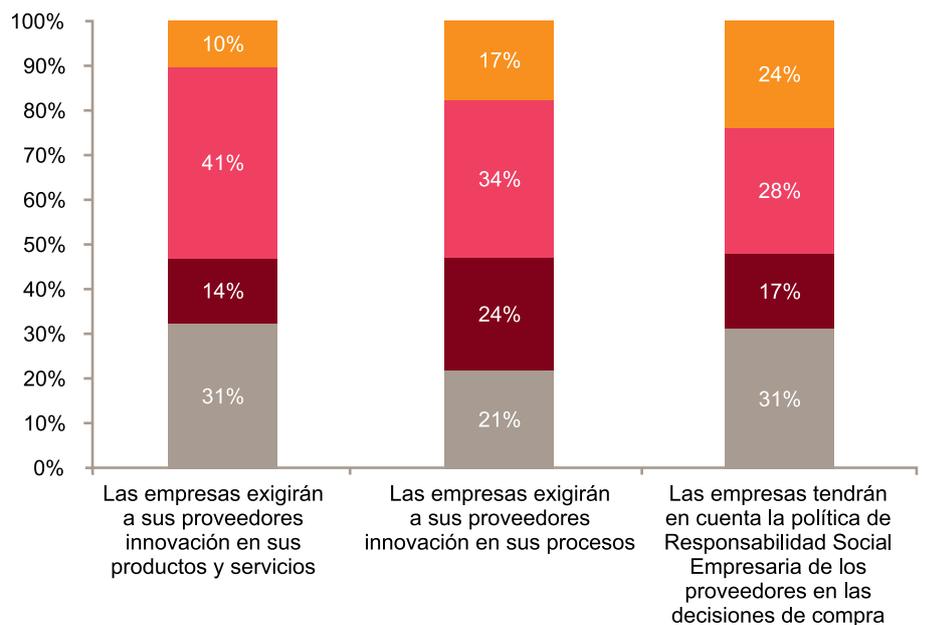
Sin embargo, a nivel regional, es más enfática la tendencia a involucrar proveedores en la innovación tanto de productos como de servicios, fundamentalmente para el 80% de los CEOs brasileños y para el 75% de los colombianos.

Además, hay que tener en cuenta un punto fundamental: el desarrollo de las innovaciones sería impensable hoy en día

Cuadro 17

Cambios estratégicos con respecto a las innovaciones co-desarrolladas con proveedores para los próximos 3 años (respuestas de CEOs argentinos)

Nota: En este gráfico no se tomaron en cuenta las respuestas "No sabe/No contesta"



Un cambio significativo en la estrategia
 Algún cambio en la estrategia
 Cambio menor en la estrategia
 Sin cambios

sin un soporte tecnológico. Por eso, en la presente edición de la encuesta se realizaron preguntas orientadas a conocer las inversiones que las organizaciones realizan en Tecnología de la Información (IT, por su sigla en inglés). Al respecto, el 84% de los empresarios locales sigue considerando que es necesario invertir en tecnología que se adapte específicamente a las necesidades de sus compañías, a pesar de que actualmente Internet también ofrece una variedad de productos innovadores de gran utilidad. Esta tendencia, fue confirmada por el 74% de sus pares regionales, como así también por el 77% de los CEOs del mundo.

El 76% de los argentinos consultados también coincidió en afirmar que las inversiones en IT han contribuido con iniciativas de crecimiento e innovaciones, como dispositivos móviles y redes sociales. Pero más importante aún, el 92% de los líderes locales ha destacado su contribución con la reducción de costos y la eficientización de operaciones, el porcentaje más enfático de la región, al que sólo se acercó el 81% de las respuestas de los ejecutivos brasileños, lo que subraya la ventaja competitiva que los argentinos aspiran obtener con sus innovaciones, mencionada al inicio de este apartado.

Gestión de Recursos Humanos, el desafío de fidelizar a los mejores

Las expectativas de crecimiento a futuro generalmente vienen acompañadas por un aumento en la dotación de personal de las organizaciones y, como quedó demostrado en la presente edición de esta encuesta, Argentina no ha sido una excepción.

El 60% de los CEOs locales considera que su organización aumentará la cantidad de personal en los próximos 12 meses y, de éstos, la mitad estima que el aumento superará el 5%. Se trata de un destacable incremento de la confianza de los ejecutivos argentinos, sobre todo si tenemos en cuenta el hecho de que, en la edición anterior, sólo el 26% se había aventurado a anticipar algún incremento en su dotación.

El 51% de los ejecutivos globales confirma esta tendencia para el corto plazo, como así también el 50% de los líderes de la región. Entre estos últimos, se destacan los brasileños con el 68% de sus respuestas, el 50% de las cuales anticipa un incremento en la dotación del personal de más del 5%.

El optimismo local manifestado para el corto plazo se asienta en el incremento efectivo que el 52% de los entrevistados

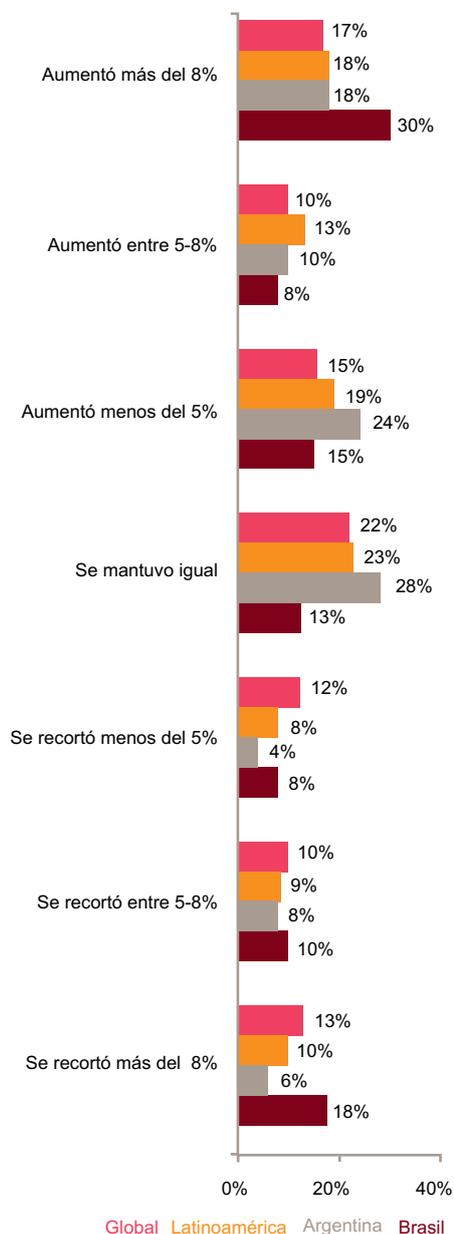
argentinos confirmó haber logrado en los pasados 12 meses, que en el 28% de los casos fue de más del 5% (Cuadros 18 y 19).

Al respecto, también el 52% de los ejecutivos brasileños, el 51% de los mejicanos y el 70% de los CEOs peruanos confirmaron haber incrementado la dotación de su personal durante el último año. Además, el 38% de los brasileños lo

Cuadro 18

Cambios en la dotación de personal durante los pasados 12 meses

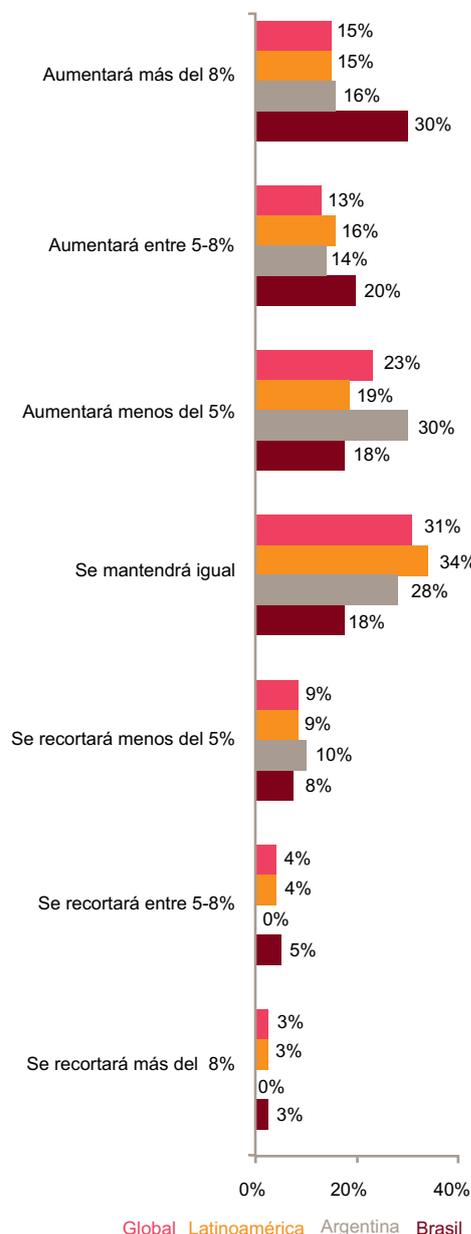
Nota: En este gráfico no se tomaron en cuenta las respuestas "No sabe/No contesta"



Cuadro 19

Expectativas relacionadas con la dotación de personal en los próximos 12 meses

Nota: En este gráfico no se tomaron en cuenta las respuestas "No sabe/No contesta"



hicieron en más del 5%, al igual que el 40% de los ejecutivos mejicanos y peruanos. Mientras tanto, los ejecutivos chilenos han reportado una tendencia inversa: el 42% ha recortado en más del 8% la dotación de su personal.

Asimismo, tan sólo el 18% de los CEOs locales informó que la dotación del personal de su compañía decreció durante los últimos 12 meses, frente al 46% de la edición anterior (es decir, 28 puntos porcentuales menos). A nivel mundial, en tanto, el 35% de los ejecutivos informó que redujo su personal durante los pasados 12 meses, al igual que el 27% de los empresarios latinoamericanos.

En el corto plazo, sólo el 10% de los encuestados argentinos prevé reducir la cantidad de empleados, frente a la estimación del 28% de la edición anterior, y planean hacerlo en menos de un 5%. Así, los ejecutivos argentinos fueron los más optimistas, si consideramos que el 16% de los CEOs del mundo y de la región han pronosticado alguna reducción en la dotación del personal de sus organizaciones.

Entre los empresarios de la región que han anticipado algún tipo de recorte, podemos citar a los chilenos (25%), los mejicanos (20%), los peruanos (20%), los colombianos (17%) y los brasileños (16%).

Las cifras del Gobierno de nuestro país también describen un panorama auspicioso para el empleo local. La "Encuesta de Indicadores Laborales", desarrollada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina, presenta la evolución del empleo registrado del sector privado en los cuatro principales centros urbanos del país: Gran Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario y Gran Mendoza.

En su última edición (4° trimestre de 2010), el informe reporta que la variación interanual del empleo se aceleró a lo largo de todo el año 2010, alcanzando en el cuarto trimestre el 3,7%. Por su parte, las desvinculaciones de personal han mantenido una relativa estabilidad en los últimos trimestres, registrando en el último período una proporción incluso algo inferior (2,3%) (**Cuadro 20**). Analizando la variación interanual del empleo registrado en los centros urbanos relevados, se observa durante el 4° trimestre de 2010 un comportamiento expansivo: Gran Buenos Aires 3,6%; Gran Córdoba 3,9%; Gran Rosario 4,9% y Gran Mendoza 2,2%. El crecimiento del empleo en la comparación interanual, se registró a lo largo de los cuatro trimestres del año 2010 en todos los aglomerados, con excepción del primer trimestre del año cuando presentó una leve contracción en el Gran Rosario.

El informe incluye, además, las expectativas de los empleadores sobre la evolución futura del nivel de empleo. En el cuarto trimestre 2010, según lo registrado por la "Encuesta de Indicadores Laborales", el 84% de las empresas ha manifestado que la dotación aumentará en términos netos durante los primeros tres meses de 2011.

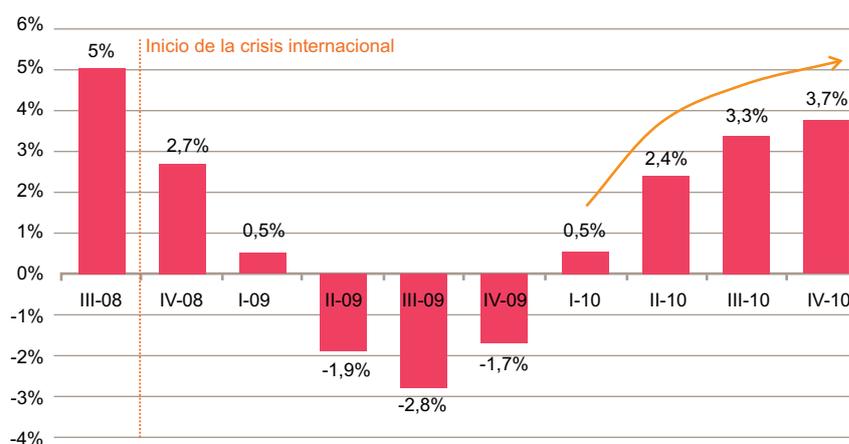
Sin embargo, aunque el escenario local garantice un buen momento para la incorporación de nuevo personal, las oportunidades de crecimiento que los CEOs han vislumbrado demandarán recursos humanos con habilidades y experiencia específica, un capital al que no siempre es fácil acceder.

En relación con la disponibilidad de talentos, el 44% de los CEOs argentinos anticipa que habrá escasez de candidatos que posean las habilidades adecuadas en el mercado laboral para los próximos tres años, una seria preocupación que también han expresado el 66% de los ejecutivos del mundo y el 62% de los líderes latinoamericanos, entre quienes se destacan los ejecutivos brasileños (83%), mejicanos (69%) y peruanos (60%). El 38% de los empresarios de nuestro país estima, además, que será más difícil emplear talento con experiencia global, una opinión que enfatizaron el 68% de los líderes brasileños y el 80% de los peruanos.

En este sentido, cabe destacar que el 54% de los entrevistados argentinos estimó que la colaboración con el sistema educativo para mejorar las habilidades de los futuros talentos es una de las estrategias de RR.HH. más importantes. Se trata de una

Cuadro 20

Variación interanual del empleo registrado del sector privado en Argentina ("Encuesta de Indicadores Laborales")



Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina

marcada tendencia que este año ha replicado el mismo porcentaje de líderes a nivel global y el 62% de sus pares regionales, entre quienes se destacaron los ejecutivos chilenos, con el 92% de sus respuestas.

Pero el mayor desafío que manifestaron los encuestados locales para el largo plazo se refiere a la capacidad de las compañías de fidelizar a sus empleados, sobre todo en circunstancias adversas. Al respecto, el 48% teme que la competencia pueda reclutar a los recursos humanos más capacitados que trabajan actualmente en sus compañías, una preocupación enfatizada por el 68% de sus pares brasileños, el 67% de los chilenos y el 60% de los peruanos. En sintonía con esta preocupación, 38% de los CEOs argentinos destacó la importancia de brindar una carrera atractiva dentro de su empresa como una efectiva estrategia de fidelización de talentos clave, una alternativa valorada por el 78% de los líderes brasileños, el 75% de los colombianos y el 70% de los peruanos.

La principal estrategia que el 66% de los CEOs argentinos anticipa para fortalecer la fidelización de sus talentos es la compensación no remunerada, a la que también adhiere el 65% de sus pares globales y, fundamentalmente, el 80% de los líderes de Latinoamérica, entre quienes se distinguen el 92% de los empresarios chilenos y el 90% de los peruanos.

Hasta no hace mucho tiempo, las técnicas de fidelización se aplicaban a marcas y clientes, y la idea de fidelizar al personal no estaba demasiado definida en las empresas. Sin embargo, desde hace algunos años, se percibe como algo fundamental y se destinan muchos recursos con este fin.

Entre las estrategias prácticas de fidelización del personal más utilizadas, podemos mencionar, entre otras: la mejora de la comunicación interna (por ejemplo, a través de reuniones periódicas y de la entrega de un *newsletter* interno con las novedades de la compañía, etc.), la implementación de un sistema de recompensas/incentivos (establecer

objetivos alcanzables y brindarles un beneficio monetario o no remunerativo a los que los consiguen), el aumento de la motivación y la identificación del personal con la empresa, la flexibilidad laboral (por ejemplo, brindarle al empleado la posibilidad de trabajar desde su domicilio) y la inversión en formación (financiar estudios, organizar cursos y seminarios, etc.), entre otras.

En segundo orden de importancia, el 52% de los encuestados locales consideró, con el mismo énfasis, que la asignación de más *staff* a destinos internacionales y la atracción y retención de personal femenino son estrategias efectivas para fidelizar a sus empleados. Sin embargo, tanto a nivel global como regional, los CEOs han expresado una mayor preferencia por la primera estrategia (59% y 58%, en el orden expuesto). Cabe señalar que, entre los líderes regionales, el 92% de los colombianos se destacó por adherir a la asignación de *staff* a destinos internacionales, mientras que el 70% de los peruanos y el 67% de los chilenos se distinguieron por la atracción y retención de personal femenino.

Por otra parte, la disponibilidad de talentos en los mercados emergentes cobra importancia para el 26% de los ejecutivos argentinos y el 68% de sus pares brasileños. Sin duda, la búsqueda de personal calificado en estos mercados resulta un gran desafío. Si bien la educación en estos países tiene un alto nivel y existe un gran entusiasmo profesional, todavía resulta difícil encontrar talento con la experiencia que los CEOs están necesitando pero, fundamentalmente, con la capacidad de adaptarse a la cultura de las compañías extranjeras. Se trata de un proceso que tomará algún tiempo. Mientras tanto, los ejecutivos han optado por expatriar a sus recursos más calificados para gestionar las operaciones de sus negocios en los nuevos mercados.

Agenda compartida entre Gobiernos y organizaciones

En la edición anterior de esta encuesta se había registrado la necesidad de que el

sector público y privado compartieran una agenda, e incluso se habían delineado algunas zonas en las cuales podían establecerse objetivos comunes: intereses de los consumidores, responsabilidad social, inversiones extranjeras, estabilidad del sector financiero, propiedad intelectual y acceso a capitales, entre otras.

Este año, los CEOs, en general, han enfatizado la necesidad de compartir con los Gobiernos aquellas responsabilidades que impactan fundamentalmente sobre sus negocios, en un intento por garantizar la sostenibilidad a largo plazo de sus estrategias de crecimiento (**Cuadro 21**).

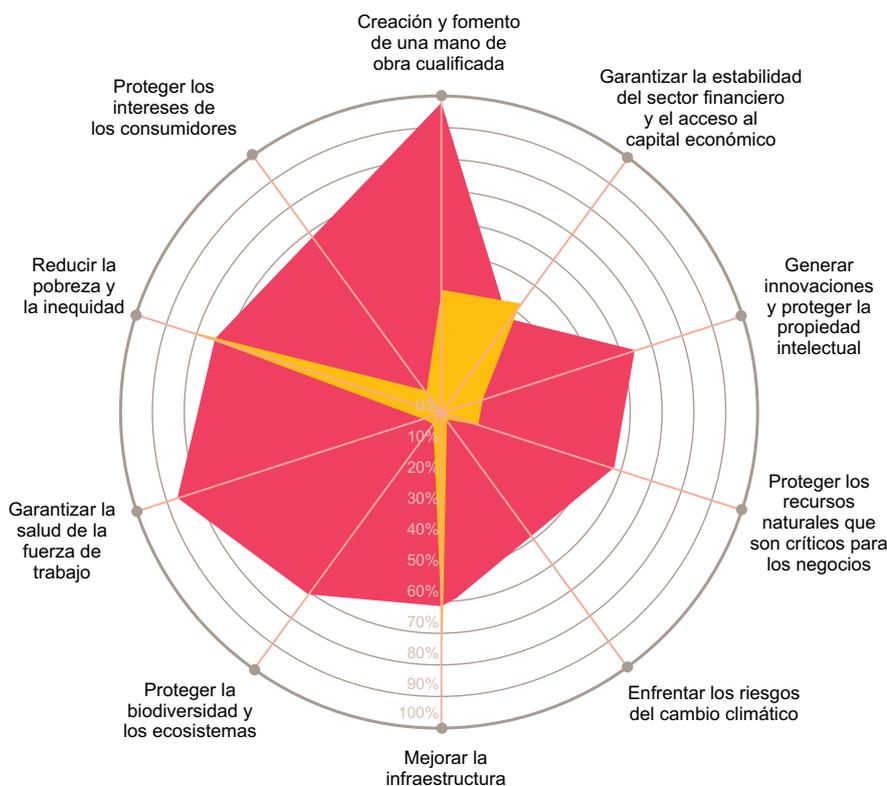
El mayor compromiso para los próximos tres años, expresado por el 96% de los CEOs argentinos, está orientado a la educación, específicamente para contribuir con la formación de trabajadores cualificados. Los ejecutivos del mundo y de la región han respaldado esta importante tendencia, con el 82% y el 94% de sus respuestas, respectivamente. De esta manera, los líderes argentinos se encuentran entre los más enfáticos de la región, junto con sus pares chilenos y peruanos, ambos con el 100% de sus respuestas. También coinciden con este compromiso el 92% de los entrevistados colombianos, el 91% de los mejicanos y el 85% de los brasileños.

El elevado interés que concentra la capacitación de una fuerza de trabajo cualificada ya fue señalado el año anterior, cuando se puso de manifiesto que, a partir de la crisis del 2009, muchos líderes habían observado la falta de habilidades de su personal clave en momentos en los que debería haber tenido una mayor conciencia del riesgo, así como mejor adaptabilidad a los cambios del mercado y una rápida respuesta a las nuevas demandas de los consumidores.

Otra responsabilidad que el 86% de los argentinos encuestados ha asumido para el largo plazo también se relaciona con la fuerza laboral: el bienestar de los trabajadores (salud incluida). Esta opinión fue más moderada en la respuesta global (71%), pero enfatizada a nivel regional (92%). En Latinoamérica, se destaca la

Cuadro 21

Prioridades compartidas entre los CEOs argentinos y el Gobierno



Compromiso de los CEOs argentinos a largo plazo (rojo) Prioridad del Gobierno (según los CEOs argentinos) (amarillo)

preocupación de los empresarios de Chile y Perú (100%), así como de los CEOs mejicanos (91%), colombianos (83%) y brasileños (80%) en este sentido.

Los líderes de nuestro país expresaron, además, sus intenciones de colaborar en determinadas áreas referidas a la responsabilidad social. En este sentido, el 74% de los encuestados locales destacó que su organización se involucrará en mayor medida con la reducción de la pobreza y la inequidad, una tendencia confirmada por el 77% de sus pares latinoamericanos. A nivel global, en cambio, se registró un compromiso más moderado (42%). Asimismo, el 72% de los CEOs argentinos mejorará su compromiso con la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, al igual que el 65% de sus pares regionales. Sin embargo, se repite la moderación de los líderes globales: tan

sólo el 36% tiene previsto implementar aportes en este sentido.

Tanto la reducción de la pobreza y la inequidad, como la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, son dos áreas en la que los CEOs de Colombia se distinguen por el énfasis manifestado en su compromiso: 92% de sus respuestas, para ambos casos.

Por otro lado, algunos empresarios de Latinoamérica expresaron la necesidad de un mayor compromiso con la protección de los intereses de los consumidores. Tal es el caso de los mismos ejecutivos colombianos (100%), como así también de los chilenos (92%) y los peruanos (80%). Siguiendo esta línea, el 70% de los CEOs locales también tiene previsto trabajar en pos de la protección de los intereses de los consumidores, en sintonía con la respuesta

general de los ejecutivos de Latinoamérica (76%) y un compromiso más moderado de los líderes del mundo (56%).

Además, el 62% de los empresarios argentinos también se ha comprometido con el mejoramiento de la infraestructura del país. Se trata nuevamente de una tendencia regional, de acuerdo con el 64% de las respuestas de los ejecutivos latinoamericanos, de la que no obstante se distinguen por su mayor énfasis el 80% de los empresarios peruanos, el 75% de los colombianos y el 70% de los brasileños. Por su parte, sólo el 44% de los ejecutivos globales expresó un compromiso con estos temas.

No obstante estas diferencias, los CEOs en general han coincidido en destacar su compromiso a largo plazo con la generación de innovaciones y con el resguardo de la propiedad intelectual. Así lo expresó el 64% de los encuestados argentinos, al igual que el 67% a nivel global y el 72% de los regionales, entre quienes sobresalieron los entrevistados peruanos con el 100% de sus respuestas.

En definitiva, los CEOs entienden que el crecimiento de sus negocios también depende de una mayor y más efectiva colaboración con los Gobiernos. Por ello, el 80% de los encuestados argentinos consideró que las organizaciones apoyarán activamente políticas que promuevan un “buen desarrollo”, es decir, un desarrollo financiero, social y sustentable a nivel local, nacional y global. Así también lo expresó el 72% de los encuestados del ámbito global y el 79% de los líderes latinoamericanos, fundamentalmente el 100% de los peruanos, el 83% de los brasileños y el 82% de los chilenos.

En este sentido, el 60% de los CEOs argentinos está convencido de que los Gobiernos y las organizaciones podrán asociarse eficazmente para mitigar riesgos globales clave, tales como el cambio climático, el terrorismo o las crisis financieras, al igual que el 54% de los líderes del mundo y el 59% de los CEOs regionales, entre quienes se destacan los ejecutivos peruanos (70%) y los colombianos (67%). Se trata de una

saludable tendencia que se mantiene estable con respecto a la edición anterior.

Por otro lado, los CEOs brindaron su opinión acerca de qué áreas deberían representar, hoy, una prioridad para sus Gobiernos. El 84% de los empresarios argentinos se refirió a la mejora de la infraestructura del país y el 80% a la reducción de la pobreza y la inequidad. Estas áreas, además, representan una gran oportunidad para que organizaciones y Gobierno aporten un esfuerzo conjunto, ya que la adecuada infraestructura de un país es un requisito indispensable, por ejemplo, para el desarrollo de las estrategias de innovación sustentadas en tecnología. Asimismo, el 42% de los ejecutivos locales ha mencionado a la estabilidad del sector financiero y al acceso a capitales y el 38% al fomento de una mano de obra cualificada. Estas mismas prioridades fueron destacadas por los ejecutivos globales y regionales.

En cuanto al mejoramiento de la infraestructura del país como prioridad para los Gobiernos, si bien hay líderes regionales que adhieren e incluso enfatizan la tendencia argentina, como es el caso del 92% de los empresarios colombianos, el 85% de los brasileños, o el 80% de los peruanos, en general los CEOs latinoamericanos han manifestado mayor moderación en sus opiniones: 72%.

Menos enfática aún ha resultado la demanda de atención de sus Gobiernos que los ejecutivos de la región han expresado acerca de un tema tan sensible como la reducción de pobreza e inequidad: 58%. Sólo los líderes mejicanos y colombianos han superado esta media con el 69% y el 60% de sus respuestas, respectivamente.

A nivel global, en cambio, si bien el 51% de los ejecutivos ha considerado como prioridad de sus Gobiernos el

mejoramiento de la infraestructura de sus países, sólo el 32% se ha referido a la reducción de la pobreza y la inequidad. Antes bien, los líderes globales han señalado otras prioridades, como la formación de talentos (47%) o la estabilidad del sistema financiero y el acceso al capital con un costo permisible (45%).

La formación de talentos, en tanto, es un área que el 38% de los CEOs locales, al igual que los latinoamericanos, consideró que sus Gobiernos deberían priorizar. Sin embargo, los ejecutivos peruanos han expresado mayores expectativas que el resto de sus pares con respecto al desempeño de su gobierno en esta área: 60%.

Finalmente, el 14% de los encuestados argentinos estimó que el Gobierno debería fomentar aquellas actividades orientadas a generar innovación y que, además, tendría que ocuparse del resguardo de la propiedad intelectual, al igual que el 18% de los encuestados regionales. De hecho, en la edición anterior, el 40% de los empresarios argentinos había reclamado una mejor regulación en cuanto a la innovación y a la competitividad, así como para el resguardo de la propiedad intelectual. A nivel global, en tanto, los CEOs expresaron un mayor énfasis en estas consideraciones (28%).

Sin embargo, como pudo apreciarse en el Capítulo I, los ejecutivos locales también han manifestado su temor por algunos factores que podrían obstaculizar el trabajo en conjunto con el Gobierno. En este sentido, el 70% estimó que los impuestos de su empresa aumentarían por la reacción del Gobierno frente al aumento de la deuda pública, una opinión que, aunque con mayor moderación, también ha sido expresada por el 53% de los CEOs del mundo. En la región, en tanto, si bien sólo el 46% de los empresarios expresó su

preocupación en este sentido, particularmente los líderes brasileños y colombianos se acercaron a la opinión argentina, con el 63% y el 58% de sus respuestas. Por el contrario, sólo el 17% de los empresarios chilenos y el 10% de los peruanos coincidieron con esta preocupación.

Asimismo, el 62% de los encuestados argentinos aseguró que la respuesta del Gobierno frente a la deuda pública no representa ninguna oportunidad de crecimiento para sus organizaciones. La misma tendencia ha sido manifestada por los respondientes regionales y globales (56% y 57%, respectivamente). En la región, los más enfáticos en este sentido han resultado ser los ejecutivos chilenos y colombianos, ambos con el 67% de sus respuestas.

Por otra parte, más de la mitad de los empresarios de nuestro país (54%) opinó que los recortes del gasto público o el aumento de los impuestos reducirán el crecimiento económico del país. En sintonía con los empresarios argentinos, también el 51% de los latinoamericanos coincidió en este sentido. Sin embargo, cabe destacar el mayor énfasis expresado por el 67% los líderes peruanos, más cercano a la opinión de sus pares globales (62%).

Innovación
talentos
agenda
compartida

Entrevista

Marcelo Mindlin

“Cuando vuelva el apetito por los activos argentinos, estaremos preparados para aprovechar la oportunidad”



Marcelo Mindlin es el Presidente de Pampa Energía, una empresa integrada de electricidad que, a través de sus subsidiarias, participa en la generación, transmisión y distribución de electricidad en la República Argentina.

Sus negocios, ubicados en varias provincias argentinas y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, le aportan al país aproximadamente el 10 por ciento de la capacidad energética instalada y le prestan servicio, en forma directa, a 2,6 millones de clientes.



Durante el período de nueve meses finalizado el 30 de septiembre de 2010, su grupo tuvo ventas netas consolidadas por 3.638,3 millones de pesos, un 11,2% superiores al mismo período de 2009. El empresario, junto con el *management team* del holding, controla el 20,92% de las acciones. El resto está en manos del mercado.

Mindlin tiene 47 años y una dilatada experiencia en el empresariado. Entre 1991 y 2003 fue socio del empresario Eduardo Elsztain y ambos le dieron gran impulso a IRSA, compañía líder en el sector inmobiliario argentino.

Pampa Energía está listada en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y, desde octubre de 2009, cotiza sus ADRs en la Bolsa de Nueva York (NYSE). Desde el inicio de la crisis internacional, Mindlin aprovechó la liquidez de su grupo para recomprar deuda de sus compañías por aproximadamente 370 millones de dólares, cuando los papeles cotizaban a aproximadamente un 60 por ciento de su valor.

-¿A qué indicadores les presta atención para saber cómo se desarrollará la economía global o determinadas economías locales en 2011?

-Los dos principales indicadores que sigo a nivel internacional son las perspectivas de la tasa de interés y la evolución de la economía de los principales países emergentes, especialmente China, India, Brasil, ya que son consumidores de los productos básicos argentinos. Ambos indicadores están influenciados por la crisis de 2008-2009 y una de las herencias de esa crisis, creo, será un período muy largo de bajas tasas de interés en el mundo.

Un mundo con tasas de interés tan bajas genera apetito por invertir en los mercados emergentes y, claramente, eso nos beneficia.

-¿Cuáles son sus perspectivas más allá de 2011 y cuáles son los mayores riesgos asociados a ellas?

-Mi escenario base es que el mundo ha salido de la crisis, pero eso no quiere decir que se hayan solucionado todos los problemas y que volverá el crecimiento vigoroso. Los países centrales han emergido de la crisis con enormes esfuerzos fiscales y eso los ha dejado con deudas muy grandes.

La combinación de gran deuda pública y de una economía que no logra comenzar a crecer vigorosamente me hace pensar que la receta de tasas de interés muy bajas y de mucha liquidez va a seguir siendo el parámetro básico de los países centrales, tales como Europa, Estados Unidos y, de alguna manera, de todo el mundo. Si la economía no logra recuperarse, ¿cómo podría un país como Estados Unidos, o las naciones de Europa, subir las tasas? Es imposible. ¿Cómo hacen países que han quedado con una deuda pública mucho más elevada que antes y con déficit fiscal para subir la tasa de interés? Tampoco es muy probable.

El sector privado quedó endeudado en los Estados Unidos –con la crisis *subprime* y las hipotecas para todo el mundo- y, si bien nadie piensa que es el fin del mundo, las familias quedaron muy endeudadas. Todo indica que en este panorama, el remedio de las tasas de interés bajas y mucha liquidez va a ser lo que primará.

-¿Cuál es la situación para los países de América Latina?

-Este es el mundo ideal para los países emergentes como los de América Latina. Primero, porque se facilita el acceso al mercado de capitales y, adicionalmente, los precios de los *commodities* están firmes y con tendencia alcista. En la medida en que no haya una desaceleración grave en China o en India, la demanda por los *commodities* que produce la región seguirá alta. Entonces, parecería ser un mundo ideal para la Argentina, con acceso al crédito muy barato y una economía china que da la impresión de que seguirá creciendo y absorbiendo materia prima.

-¿Hay interés de los inversores externos?

-Definitivamente, sobre todo en sectores que son los principales beneficiados por esta situación. Hay muchos inversores viendo campos, activos inmobiliarios u otros activos que permiten aprovechar rápidamente este contexto económico.

-En el mundo, la crisis afectó a los negocios. ¿En qué grado sucedió eso en su industria?

-En nuestros negocios, la crisis no ha tenido un fuerte impacto. Nuestro negocio principal es la venta de energía y el sector eléctrico es poco sensible a una recesión. Tiene que haber una gran recesión para que caiga la demanda de energía eléctrica. Y si cae, lo hace en porcentajes mínimos, por eso la crisis no ha tenido impacto en nuestros volúmenes de venta.

-¿En qué áreas su estrategia ha sido más fuerte durante la crisis económica y qué cambios estratégicos ha tenido que realizar?

La crisis nos encontró muy bien posicionados y una de las principales acciones que llevamos adelante fue aprovechar la situación de mercado para recomprar una parte muy importante de la deuda de nuestras subsidiarias con un importante descuento. Compramos una cantidad muy grande, unos 370 millones de dólares, que representa entre un 30 y un 40 por ciento de nuestra deuda de nuestras firmas Electricidad Argentina, Edenor, Transener, Central Térmica Güemes y Central Térmica Loma de la Lata, en promedio, a un 60% de su valor. Ese fue el pilar básico de nuestra estrategia durante la crisis.

Eso fue posible porque nosotros estábamos preparados; cuando comenzó la crisis teníamos liquidez. Y esa es una de las claves de nuestra política empresarial: tener siempre una liquidez que nos permita aprovechar las oportunidades que se presentan. Una crisis como esta no sucede todos los años, nosotros pudimos recomprar 370 millones de dólares de nuestra deuda porque estábamos muy líquidos y sólidos.

-¿Cuál es la principal oportunidad estratégica que tiene hoy su empresa?

-Nuestras principales oportunidades estratégicas están en dos áreas.

Primero, en el sector de generación eléctrica, en el que el Gobierno ha implementado un programa para las



empresas que inviertan en nueva generación, denominado "Energía Plus", que implica que esa nueva energía generada pueda ser vendida directamente a empresas del sector privado a precios libres de mercado.

Si bien nosotros tenemos el 10 por ciento de la potencia instalada en el país, producimos el 45 por ciento de la energía que se comercializa en el programa "Energía Plus". Inauguramos el pasado 25 de noviembre una obra muy importante en Loma de la Lata, donde se generan 178 MW adicionales, que nos permite alcanzar ese porcentaje del mercado. Esa es una oportunidad estratégica muy importante. Y la otra es nuestra incursión en el negocio del gas. Esta planta de Loma de la Lata consume aproximadamente el 2,5 por ciento de todo el gas del país y nuestra idea es que, mediante asociaciones con grandes empresas nacionales y extranjeras seamos los productores del gas que abastece a nuestra central. Hemos logrado acuerdos con algunas petroleras y esperamos concretar en el corto plazo otros acuerdos, además de la operación de yacimientos propios más chiquitos.

Consideramos que este camino que estamos empezando a recorrer tiene un potencial enorme. Planeamos seguir desarrollándonos en el programa "Energía Plus" y empezar a convertirnos en jugadores importantes en el negocio de "Gas Plus".

-Estos planes "Plus" implican precios no regulados, ¿verdad?

-Sí, el plan "Energía Plus" es un mercado en el cual la oferta y la demanda son empresas privadas que negocian libremente. Para dar una idea, la tarifa en este programa está en alrededor de 65 dólares por MW/hora, comparada con el precio regulado de 30 dólares por MW/hora.

Y esto tiene un valor adicional, como el tema de gas plus. En los contratos de "Gas Plus", los precios se ubican entre 4 y 5 dólares por millón de BTU (la sigla corresponde a la unidad de medida de energía denominada *British Thermal Unit*) mientras que el gas convencional está entre 2 y 2,5 dólares.

Son programas en los que el Gobierno pone incentivos especiales para la generación eléctrica o para desarrollar nuevos yacimientos de gas.

-¿De qué manera se proveen de innovación en sus empresas?

-Cuando nosotros hacemos nuestras inversiones, buscamos tecnología de punta. Hace dos años, por ejemplo, nuestra primera inversión para el programa de "Energía Plus" la hicimos en la provincia de Salta, allí colocamos una turbina aeroderivada de *General Electric* de última generación, muy eficiente. No existen más de quince turbinas de este tipo en el mundo y es lo más avanzado en esta categoría tecnológica.

En la ampliación de nuestra planta de Loma de la Lata no sólo hemos utilizado la mejor tecnología sino también la más eficiente, ya que con el mismo combustible se aumenta en 178 MW la generación eléctrica. Asimismo, estamos registrando

este proyecto en las Naciones Unidas para obtener bonos verdes de Kyoto. Es el proyecto más grande de la Argentina y uno de los tres más grandes de América Latina que está aplicando para acceder a estos bonos, consecuencia de la tecnología limpia de generación de la energía empleada.

Estimamos que una vez completado el proceso de registro se verificará la reducción de aproximadamente 600.000 toneladas de dióxido de carbono anuales, que, al valor esperado de los bonos en el mercado, equivaldrían a unos 10 millones de dólares anuales.

-¿De qué origen son sus proveedores?

-De diferentes países, no elegimos los insumos según su nacionalidad sino en función de dónde está la tecnología que necesitamos. La turbina que instalamos en Central Térmica Güemes la compramos a *General Electric*, mientras que la utilizada para cerrar el ciclo combinado de nuestra planta de Loma de la Lata la compramos a *Siemens*.

En general, los transformadores más grandes que usamos para Edenor se compran a empresas del exterior. Realizamos licitaciones internacionales y le asignamos la operación al proveedor que nos permita acceder a la mejor tecnología al precio más apropiado. No hay una tendencia definida.

-¿Estudia los mercados energéticos en otros países?

-Los estudiamos para conocer otros marcos regulatorios y compararlos con el marco regulatorio argentino. No estamos pensando en crecer fronteras fuera de nuestro país.

-¿Considera adecuadas las medidas financieras tomadas en el mercado internacional?

-La principal medida que tomaron los países fue colocar una enorme cantidad de dinero para recapitalizar a los bancos, lo

que permitió parar la crisis. La contrapartida de esta medida fueron los déficits fiscales y el aumento de la deuda pública.

Ahora, con respecto a qué medidas están tomando para evitar que se repita una crisis de esta dimensión, yo soy bastante escéptico. Igualmente, considero que una crisis como la que hemos pasado se produce cada treinta o cuarenta años, cada vez que se verifica un alto endeudamiento.

-¿Hay alguna particularidad para destacar de la Argentina?



-La Argentina vive una situación diferente. El país vivió su propia gran crisis financiera en el año 2001, nunca tuvo un sector financiero muy grande y la relación de crédito sobre el PBI es muy pequeña comparada con los países centrales. Y el nivel de endeudamiento del sector privado argentino también es muy bajo. Como consecuencia de ello, nuestro país no sufrió los mismos cimbronazos que hubo a nivel mundial.

-¿Está cambiando la manera de captar fondos?

-Para nosotros, no. Tenemos la misma estrategia de siempre en lo que respecta al acceso al mercado de capitales y la obtención de fondos.

Primero, mantener una buena relación con el mercado de capitales local e internacional, y eso se construye y se fomenta a lo largo de muchos años. Pampa Energía tiene uno de los mejores *corporate governance*, comparable al de las mejores empresas internacionales. Y eso no se hace de un día para el otro, sino que se construye para establecer relaciones de largo plazo.

Le demostramos al mundo financiero que hacemos una política muy conservadora de endeudamiento. Creo que lo que hicimos entre 2008 y 2009, recomprado parcialmente nuestra deuda, tranquiliza también a nuestros futuros tenedores de bonos.

En el mes de octubre emitimos un nuevo bono en Edenor con un vencimiento a doce años, con la misma estrategia de siempre, sentarnos con un grupo de bancos internacionales e inversores, y nos fue bien; fue una colocación de 230 millones de dólares. Creo que ha sido la colocación a más largo plazo del sector privado y a una tasa inferior al 10 por ciento anual. Con ello, volvimos a recomponer nuestra liquidez tras haber recomprado la deuda en los años de la crisis.

-¿Cree que su estrategia conservadora es compartida por otras empresas cuando salen a buscar financiamiento?

-En Argentina, nuestra estrategia es compartida por otras empresas aunque no sé si existe otra compañía que haya comprado un porcentaje tan grande de su deuda como nosotros.



"Considero que nuestro principal aporte a la comunidad es el desarrollo de nuestros negocios cuidando la ecología y el medio ambiente, haciendo así nuestra contribución para detener el calentamiento global".

En el país, debido a las crisis que hemos vivido en el pasado, los empresarios somos especialmente conservadores. El nivel de deuda que nos gusta tomar a los argentinos es mucho menor que el de otros países.

Otra fuente de financiamiento que no estamos aprovechando y que queremos cultivar es el mercado de *equity funds*. Hace más de un año listamos a Pampa Energía en la bolsa de Nueva York (NYSE) cumpliendo con todos los estándares legales, de gobierno corporativo y contables. Es una forma de estar preparados para cuando aparezca la oportunidad.

Cuando vuelva un *boom* en los mercados bursátiles y un apetito por los activos argentinos, estaremos presentes para aprovechar esa oportunidad.

-¿Cómo está hoy el apetito por los activos argentinos?

-En general, a pesar de que no hubo tanto apetito por los activos argentinos como lo hubo por los brasileños, peruanos o colombianos, se ha notado un incremento en los últimos meses.

Si comparamos valuaciones de activos argentinos con activos brasileños, los de aquí están mucho más baratos. Hablando con hombres de negocios que han estado en ambos países, existe la visión de que los

activos en Brasil ya se encuentran bien valuados, lo que reduce las oportunidades de negocios. Y eso abre una buena perspectiva para la Argentina, donde los activos todavía están muy baratos.

-Considerando el mundo de los negocios y su relación con el Gobierno y con la sociedad, ¿hay una manera en la que el sector privado pueda contribuir más al bienestar de la sociedad?

-En Pampa Energía desde hace cuatro años hemos encarado diversas actividades de responsabilidad social empresarial, con varios proyectos que nos gustan mucho y que nos permiten interactuar con la comunidad.

Dentro de ellas podemos citar, como ejemplo, el programa “barritas energéticas”, que provee de material y apoyo para que se den talleres educativos sobre la forma de producir alimentos con alto contenido proteico en instituciones educativas, comedores y hogares de las zonas en las que tenemos nuestras centrales de generación. Así, los chicos incorporan valores importantes como la cultura del emprendedor, el trabajo en equipo y el concepto de solidaridad, ya que de lo que producen, un 30 por ciento es para que se lo lleven a sus casas y el 70 por ciento restante lo donan a organizaciones cercanas o al comedor de cada institución para su consumo. Participan 131 instituciones en Buenos Aires, Salta,

Mendoza, Neuquén, Bahía Blanca y Santa Fe con talleres que reciben más de 4.500 chicos, siendo aproximadamente 90.000 los beneficiarios indirectos. Ésto nos permite integrarnos mucho a las comunidades vecinas.

Otra de las iniciativas a citar es el acuerdo celebrado con el ITBA, una universidad tecnológica, para la reapertura de la carrera de Ingeniería Eléctrica que estaba desmantelada hace años. Nosotros aportamos hace dos años el dinero para reabrir la carrera y les ofrecemos a los hijos de los trabajadores de nuestras empresas, y a jóvenes de nuestra zona de influencia, la posibilidad de tener una beca completa para estudiarla. Hacemos así nuestro aporte para tener más ingenieros eléctricos, que hoy faltan en nuestro país y, por otra parte, les damos a los hijos de nuestros trabajadores la oportunidad de acceder a esta carrera en una de las mejores universidades del país. Y lo hacemos con mucho gusto y mucho orgullo.



-¿Cómo son las regulaciones del sector energético?

-En materia regulatoria, hemos acordado con el Gobierno en 2005 un proceso de recomposición tarifaria y de normalización del sector. Estamos avanzando en ese camino. Obviamente, como empresa del sector privado, nos gustaría que fuera más rápido, pero estamos avanzando.

-Y fuera del tema tarifario, ¿cómo evalúa el marco regulatorio, la participación del Estado como regulador y la función de los organismos regulatorios?

-Tenemos el mismo esquema regulatorio que en los años noventa, que fue el que permitió la participación del sector privado en el sector energético. Hoy, el sector privado sigue teniendo un papel muy importante en la generación, transmisión y distribución de electricidad. Considero que el marco regulatorio es el correcto, aunque se debe continuar avanzando en el proceso de recomposición tarifaria y normalización del sector.

-¿Cuáles considera que son los tipos de valores no financieros más importantes?

-Uno de los valores más importantes, más allá de lo financiero, es que el mundo exterior nos reconozca como un actor creíble. En ese sentido, los mercados financieros internacionales locales y extranjeros nos dicen que lo somos. Por este motivo, hemos podido interactuar exitosamente con ellos y colocar el bono de Edenor a doce años. Asimismo, por ello, tanto Edenor como Pampa Energía cotizan en la NYSE.

Y el otro valor que destaco es que nuestra gente está contenta. Hace poco, una encuesta de la ONG *Great Place to Work* nos ubicó en el decimoséptimo puesto entre todas las empresas de Argentina consideradas como un buen lugar para trabajar, lo que nos llena de orgullo.

Uniendo ambos valores, buscamos ser creíbles para el mundo de los negocios y hacerlo en un contexto en el que la gente se sienta a gusto trabajando con nosotros, en Pampa Energía.

Aún cuando consideramos que las acciones emprendidas son muy importantes, siendo una empresa de electricidad, considero que nuestro principal aporte a la comunidad es el desarrollo de nuestros negocios cuidando la ecología y el medio ambiente, haciendo así nuestra contribución para detener el calentamiento global.

-¿Cómo está la competitividad en las empresas argentinas?

-A nivel general, no puedo opinar. En nuestro sector, la productividad es clave. Supongo que debemos ser de las empresas más eficientes, ya que tenemos tarifas que son un 80% más baratas que las de los países vecinos, como Brasil, Uruguay y Chile y, además, hemos sido capaces de satisfacer una demanda que creció 50 por ciento en los últimos ocho años, lo que habla del nivel de eficiencia alcanzado.

-¿Qué aportes se pueden hacer desde el Gobierno para mejorar la competitividad?

-Lo que está haciendo el Gobierno en términos de desendeudamiento es muy positivo. Viendo los problemas que están teniendo países como Grecia, Portugal, España e Irlanda, con niveles de deuda de más del 100 por ciento del PBI, el hecho de que el Gobierno haya seguido una política de desendeudamiento es muy positivo. Que en el país haya una incidencia de endeudamiento público del 30 por ciento del PBI, nos abre las perspectivas al sector privado para que podamos endeudarnos sin tanta competencia pública del sector, y eso nos favorece.

-¿El Gobierno ofrece mejoramiento de infraestructura y servicios?

- Puedo hablar sólo de mi sector. En nuestro caso, es muy positivo que el Gobierno pueda armar estos marcos como el programa "Energía Plus", que nos permite invertir y tener buena rentabilidad. Eso también es infraestructura.

