6ª Edición Sudamericana de la 12ª Encuesta Global de CEOs – 2009

¿Sobrevivir significa hoy triunfar?

En busca de nuevos puntos de referencia

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Contenido

Prólogo

Cuando comenzamos esta 6ª Edición Sudamericana de la Encuesta a CEOs en conexión con la 12ª Edición Global de la Encuesta, obviamente esperábamos cambios interesantes en relación con las tendencias de las ediciones anteriores y como resultado de la naturaleza disociadora de la actual crisis financiera global. Por consiguiente, la significativa baja del optimismo de los CEOs de la región en relación con el desempeño de sus negocios a corto y largo plazo no fue una novedad. Al respecto, la mayor sorpresa fue el optimismo aún muy elevado de los CEOs brasileros en contraposición al menor nivel de optimismo de sus colegas argentinos. Ambos extremos impactaron significativamente sobre el promedio total de optimismo de la región.

Es importante enfatizar, que surge como una de las principales debilidades de la región la habilidad de las empresas para enfrentar la crisis financiera global. Entre otros temas, lo que causó más preocupación en el pasado y aún hoy, es el rol de los Estados y la capacidad de los Gobiernos locales de actuar como stakeholders fundamentales de la sociedad y como agentes clave en el desafío común de alimentar la actividad económica.

Por un lado, los avances regionales significativos referentes a: control de la inflación, disciplina presupuestaria y solidez financiera representaron un paso adelante y colocaron a la mayoría de los países en una posición mucho mejor que en el pasado aún así enfrentando una dramática crisis internacional. Por otro lado, también existe una preocupación

importante de que el rol del Estado como promotor de la actividad económica pueda llevar al gasto irresponsable y a perder los logros del pasado. Esta idea se ve reforzada por el hecho de que -con la honorable excepción de Chile-, los países de la región básicamente no tienen programas de Estado sino meramente programas de Gobierno.

Además, la presión por los gastos y el probable costo creciente de refinanciar el déficit público, podrían tener un mayor impacto negativo sobre el actual nivel de informalidad y de un sistema tributario ineficiente y complejo caracterizado por una alta carga impositiva concentrada en una base pequeña de contribuyentes.

Una gran oportunidad consiste en que el nivel de gasto más alto esperado por parte del Gobierno, sea direccionado adecuada y efectivamente administrado para cerrar las significativas brechas de infraestructura de la región. Esto podría colocar a la región en una mejor posición competitiva en beneficio de una recuperación futura.

Probablemente, más importante que el gasto público directo es el rol de los Gobiernos para asegurar el flujo de crédito a los consumidores dado que, en los últimos años, el principal promotor individual de la actividad económica ha sido la inclusión de nuevos consumidores en la “base de la pirámide”. En gran parte, este sólido proceso de expansión del mercado interno, junto con un sistema financiero bien regulado, explican el menor impacto relativo de la crisis financiera en la región, cuando se la compara con mercados desarrollados.

Confiamos en que encontrará en nuestro reporte información de utilidad para estos momentos en que todos enfrentamos situaciones de incertidumbre y nuevos desafíos.

Luis E. Frisoni Jr.

Senior Partner de América del Sur

¿Sobrevivir significa triunfar?

En busca de nuevos puntos de referencia

Sin embargo, datos recientes sugieren que el desacoplamiento no es ningún mito.

De hecho, puede salvar la economía mundial.

The Economist (marzo de 2008)

En los hallazgos de nuestra encuesta del año pasado hablamos acerca de que era probable que la crisis de las hipotecas sub-prime y el consiguiente racionamiento crediticio llevaran a la economía de los EE.UU. hacia la recesión. Pocos sospecharon o predijeron en ese momento que un problema de orígenes aparentemente específicos tendría un efecto contaminante tan dramático en todo el mundo y se extendería como un cáncer a través de prácticamente todos los sectores de negocios. O que realmente el resurgimiento del capitalismo de estado sería bienvenido como inmediato salvador de última instancia con tanto entusiasmo. Tanto los líderes empresariales como los gubernamentales fueron tomados desprevenidos ante la magnitud de una crisis financiera global que evolucionó muy rápidamente en recesión global, con estimaciones actuales que hablan de un crecimiento global de aproximadamente 0,5% en 2009 y cayendo.

Lo que estamos viendo, según surge de los hallazgos de la encuesta, es sin duda el escenario más impredecible y complejo desde la Segunda Guerra Mundial y, probablemente, dependiendo del desarrollo de los acontecimientos de aquí en más, desde la Gran Depresión de la década del 30.

Es evidente que los CEOs están caminando por la cuerda floja, impulsados por el doble desafío de la necesidad de supervivencia a corto plazo a través de la recesión, combinada con la continua necesidad de planificar para el futuro en un nuevo orden mundial aún impredecible. Existe un riesgo evidente, tanto por parte de las empresas como de los gobiernos, de que las emergencias actuales echen por tierra las perspectivas a más largo plazo. Éste es un peligro real y estas presiones crean un ambiente operativo extraordinariamente duro.

Enfrentados a una variedad de tendencias, cuyas implicancias son difíciles de comprender, menos aún de mitigar, las empresas y los gobiernos están juntos en esto de un modo que la mayoría de nosotros jamás había experimentado en nuestras vidas de trabajo. Necesitan identificar y reaccionar frente a los impactos económicos, políticos y culturales de un orden mundial cambiante, que aún se encuentra en evolución y que, por lo tanto, es altamente impredecible en términos de puntos de referencia sustentables.

"La globalización crea una fragilidad entrelazada y a la vez reduce la volatilidad y da la apariencia de estabilidad… Nunca habíamos vivido antes bajo la amenaza de un colapso global. Las entidades financieras se han ido fusionando en un número menor de bancos muy grandes. Casi todos los bancos están interrelacionados. Así, la ecología financiera va inflándose generando bancos gigantescos, incestuosos y burocráticos – cuando fracasa uno, todos caen. La aumentada concentración entre los bancos parece tener el efecto de hacer que las crisis financieras sean menos probables, pero cuando se producen son más globales en escala y nos golpean muy fuerte. Hemos evolucionado de una ecología diversificada de bancos pequeños, con políticas de préstamos variadas, hacia un marco más homogéneo de firmas, todas las cuales se parecen entre sí. Es cierto que ahora tenemos menos fracasos, pero cuando se producen… tiemblo de sólo pensarlo".

Nicholas Taleb, El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable (escrito entre 2003 y 2006) (The Black Swan: The impact of the highly improbable)

La confianza empresarial hecha añicos

Demás está decir que la profundidad de la crisis global deterioró seriamente la confianza empresarial, tanto en el período de doce meses como en el de tres años.

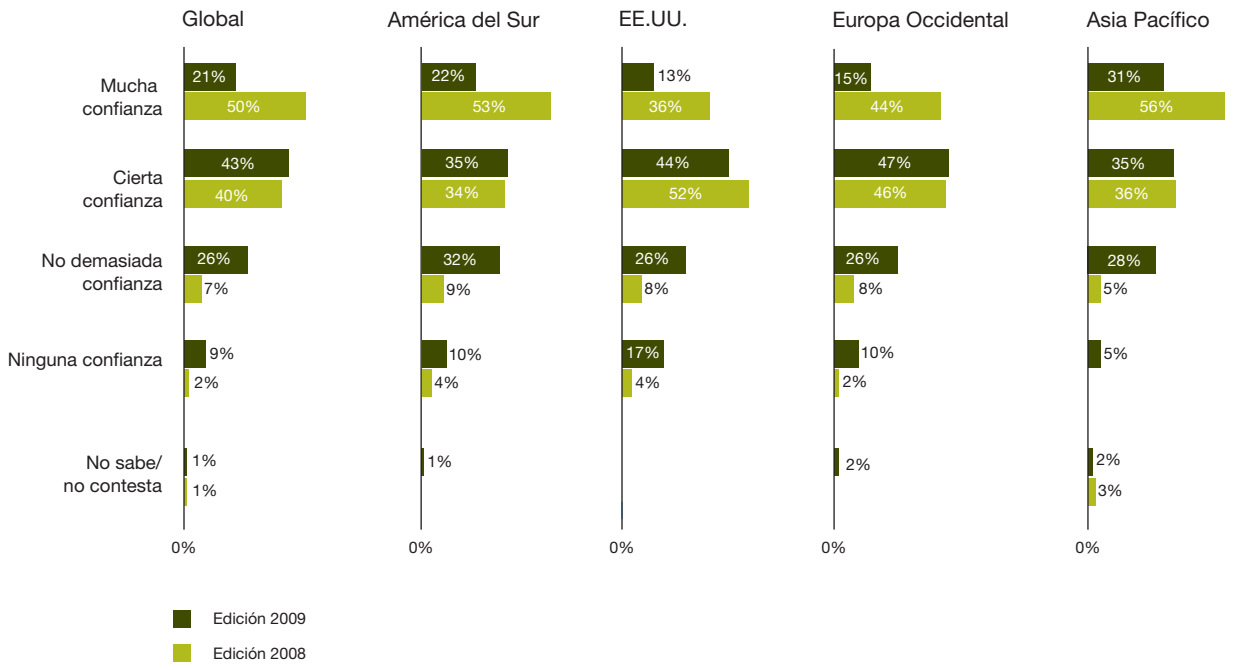
En el caso específico de América del Sur, en la encuesta del año pasado 53% de los CEOs manifestó tener mucha confianza en las perspectivas de crecimiento de sus ingresos en los siguientes doce meses. Esta cifra colapsó ahora a sólo 22% pero sigue siendo más favorable comparada con los CEOs de EE.UU., cuyo nivel de confianza es de tan sólo 13%. Considerando las perspectivas de crecimiento de los ingresos a mayor plazo a lo largo de los próximos tres años, los niveles de confianza aumentan en todas las regiones, quedando América del Sur rezagada en cuanto a las expectativas globales con un 30%. Las expectativas de EE.UU. aumentan sustancialmente a 41% mientras que las de Brasil suben a 52%. Debido a que las entrevistas se realizaron hacia fines de 2008, las últimas entrevistas muestran niveles de confianza empeorando.

Las perspectivas de crecimiento de los ingresos tanto a corto como a largo plazo en América del Sur se ven afectadas sustancialmente por la calificación extremadamente baja para los niveles de “mucha confianza” en Argentina, con tan sólo 6% y 18%, respectivamente.

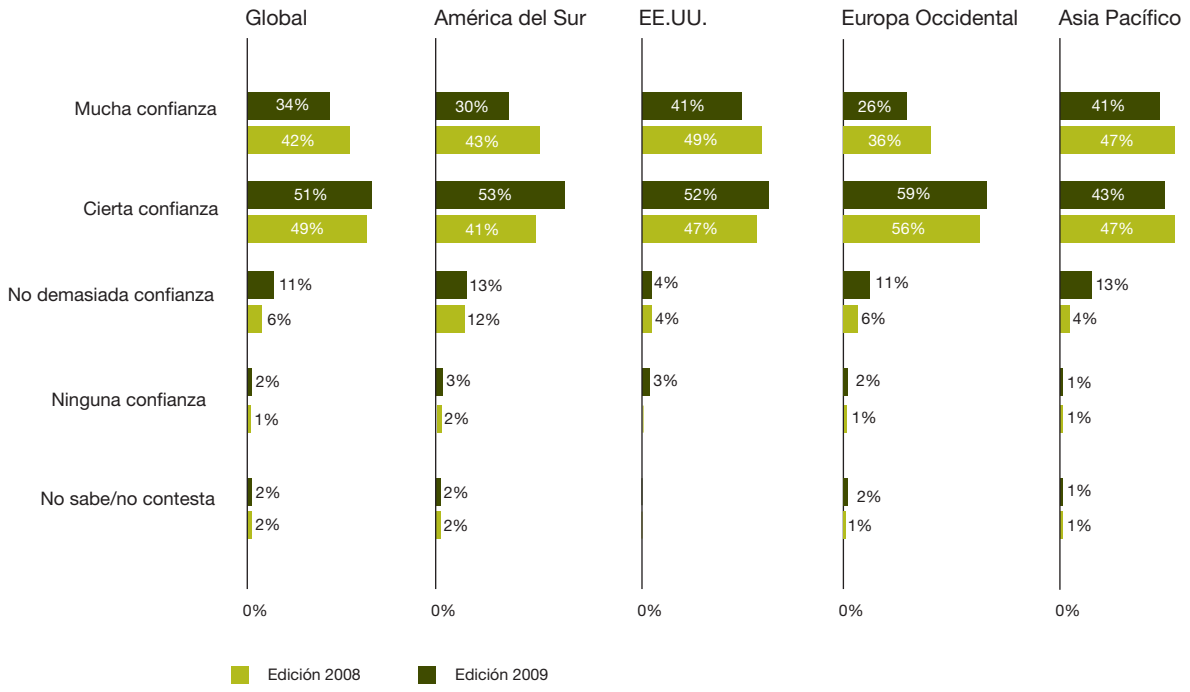
El optimismo en Brasil refleja principalmente la percepción con respecto a los siguientes factores positivos:

- Un sistema financiero muy sólido y bien reglamentado;
- El rol relativamente pequeño del sector de exportaciones en la formación del PIB;
- La continuidad de la inclusión/expansión en la base del mercado de consumo, que ha sido el motor de la expansión económica en años recientes;
- El nivel de confianza que el gobierno podrá apalancar eficientemente sobre los fundamentos económicos positivos, incluyendo un alto nivel de reservas en moneda extranjera, para mantener una adecuada disponibilidad de crédito necesaria para alimentar el proceso de inclusión mencionado anteriormente.

¿Qué calificación asignaría a su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su compañía en los próximos 12 meses?



¿Qué calificación asignaría a su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su compañía en los próximos 3 años?



Caminando por la cuerda floja

Mitigando los riesgos

En el modo de supervivencia que exige un ambiente altamente impredecible y volátil, la calidad y cantidad de información disponible es claramente una herramienta vital en las mentes de los CEOs, a nivel global y regional.

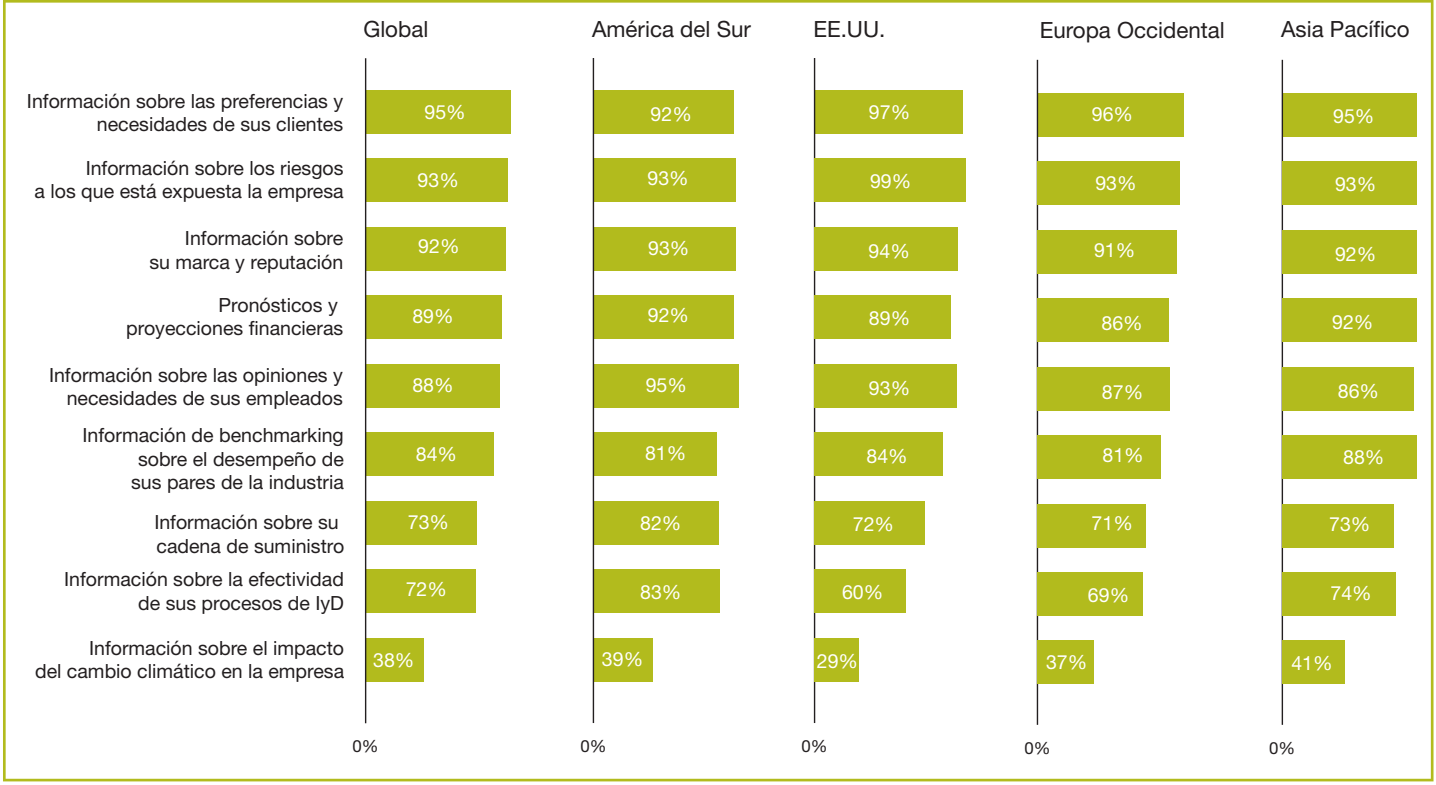
Los CEOs de América del Sur, muy en línea con el resto del mundo, consideran como crítica la información acerca de las opiniones y necesidades de los empleados, los riesgos de las empresas, su reputación, las preferencias y necesidades de los clientes y las proyecciones financieras..

En particular, Brasil atribuye una gran importancia a la información de benchmarking referida al desempeño de los pares de la industria, ubicándose en un 94%, un nivel significativamente más alto que el de sus contrapartes a nivel global.

Los CEOs de América del Sur también atribuyen mayor relevancia a la información relativa a la cadena de suministro y a la efectividad de los procedimientos de IyD.

Al consultar a los ejecutivos acerca de lo comprensivo de la información actualmente disponible, incluso en relación a los empleados, un área considerada clave, la opinión generalizada fue que la información no es suficientemente exhaustiva, un tema preocupante en momentos en que es tan importante mitigar los riesgos del negocio.

¿Qué importancia tienen los siguientes aspectos en términos de la información que utiliza personalmente para tomar decisiones sobre el éxito a largo plazo y la durabilidad de su empresa?



Caminando por la cuerda floja

Amenazas

Frente a la pregunta referida a preocupaciones por amenazas a las perspectivas de crecimiento de las empresas, no sorprende que los CEOs de América del Sur, en línea con sus contrapartes a nivel global, hayan considerado la baja de las principales economías como tema de mayor preocupación, seguido por la alteración de los mercados de capitales (cuadro de la página 13).

Con la notable excepción de Argentina que registró un 88%, la preocupación acerca de la excesiva reglamentación, si bien aún alta, disminuyó algo con respecto a la encuesta anterior, presumiblemente debido a la percepción de que gran parte del malestar en el área financiera fue identificado como falta de reglamentación suficiente de los mercados financieros. En América del Sur, donde el concepto de la reglamentación excesiva también abarca los procesos altamente burocráticos e ineficientes relacionados, es probable que, a pesar de que la reglamentación excesiva continúe siendo un tema de preocupación, hoy es una prioridad de menor importancia en las mentes de los CEOs frente a la necesidad de dar respuesta a las emergencias de corto plazo.

La comparación de las estadísticas con el año pasado indican claramente que la preocupación por las amenazas relacionadas con el crecimiento, tales como costos energéticos, disponibilidad de destrezas clave, insuficiencia de la infraestructura básica e interrupciones tecnológicas disminuyeron en casi 50%. Consideramos que esto es natural a la luz de la recesión.

Es interesante que en respuesta a la pregunta formulada por primera vez referida a la amenaza de la inflación, se la consideró como el 5° tema de mayor preocupación que afecta al crecimiento a nivel global.

Dado el estado de la economía global tal vez sorprenda el relativamente bajo nivel de preocupación expresado con respecto a las tendencias proteccionistas de los gobiernos nacionales, el cual se mantiene básicamente sin cambios con respecto al año anterior (ver cuadro a continuación). Sin embargo, cabe destacar que esta encuesta se realizó antes de la elección del actual gobierno de los EE.UU.

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

¿Cuál es su nivel de preocupación con respecto a las siguientes amenazas en relación con las perspectivas de crecimiento de su empresa?

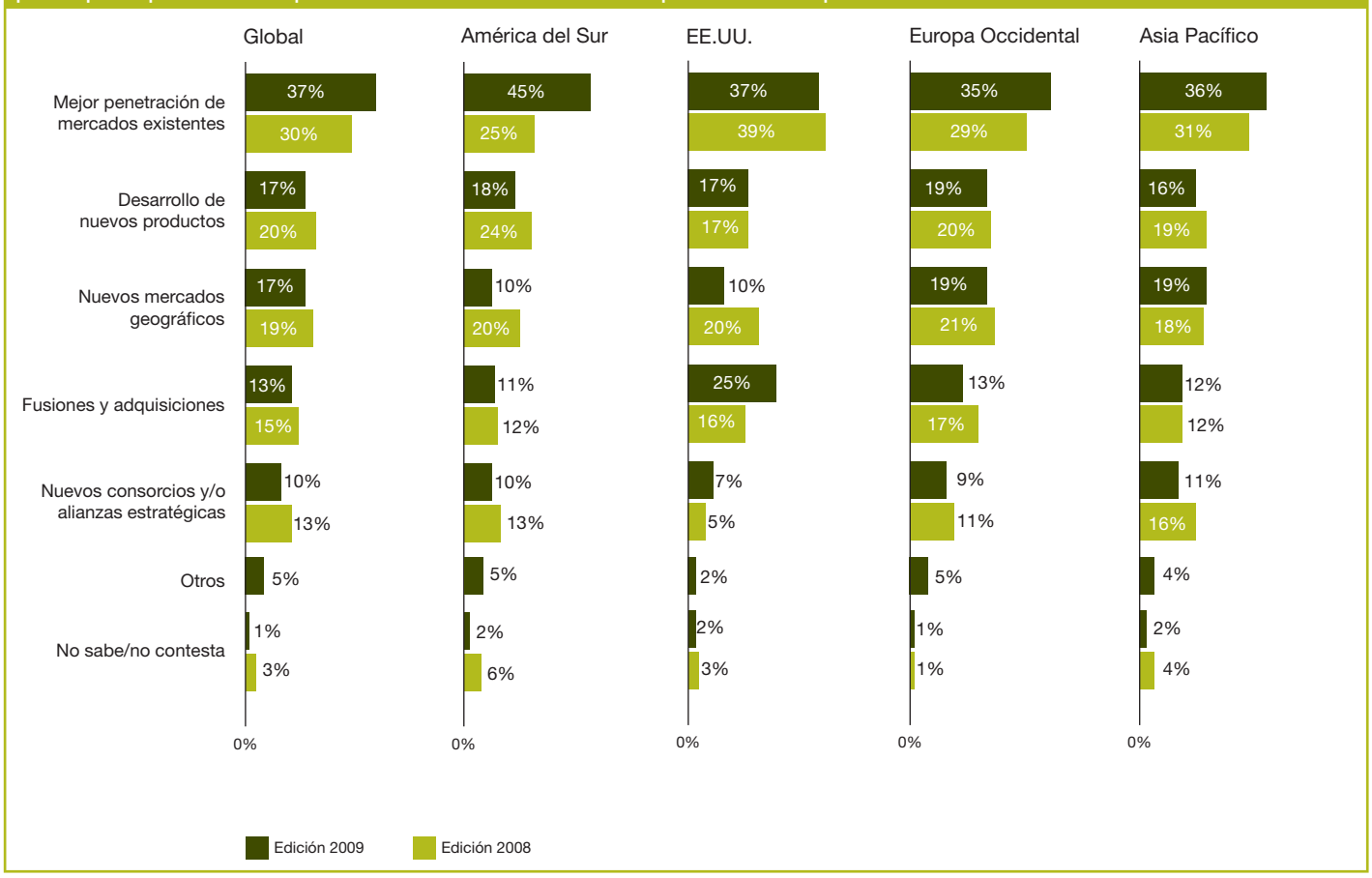
Oportunidades

Por el lado de las oportunidades, los CEOs de América del Sur asignaron 45% a la mejor penetración de los mercados existentes como principal factor de impulso de las oportunidades de negocios en el transcurso de los próximos 12 meses, en comparación con 25% el año pasado. Mientras tanto, el desarrollo de nuevos productos y la expansión geográfica disminuyeron en forma significativa. Estas tendencias son coherentes con la fuerte retracción del comercio internacional, que llevó a que se prioricen más los mercados internos y la administración de costos.

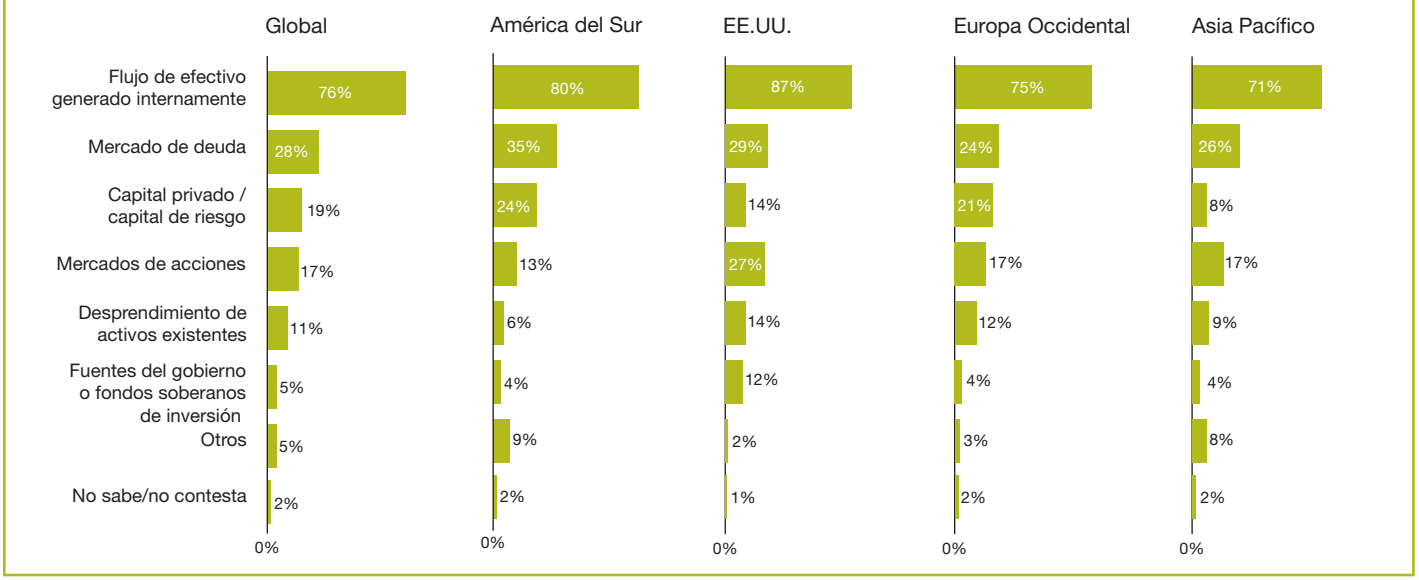
Con la notable excepción de América del Sur, las otras tres regiones registraron una disminución en su capacidad de financiar el crecimiento a través de flujos de fondos generados internamente en comparación con el año anterior (América del Sur aumentó de 73% a 80%).

El mercado de deuda y los capitales privados y de riesgo fueron considerados como formas cada vez más populares de financiar el crecimiento. En el caso de los capitales privados y de riesgo, los ejecutivos de América del Sur duplicaron sus expectativas a 24%. Debido a la actual agitación de los mercados, las expectativas de los mercados de acciones disminuyeron tal como era de esperar. Nos preguntamos si, en la situación actual, el mercado de deuda continúa siendo un vehículo viable en el corto plazo.

¿Cuál de las siguientes oportunidades potenciales de crecimiento del negocio considera como la principal oportunidad para el crecimiento de su empresa en los próximos 12 meses?

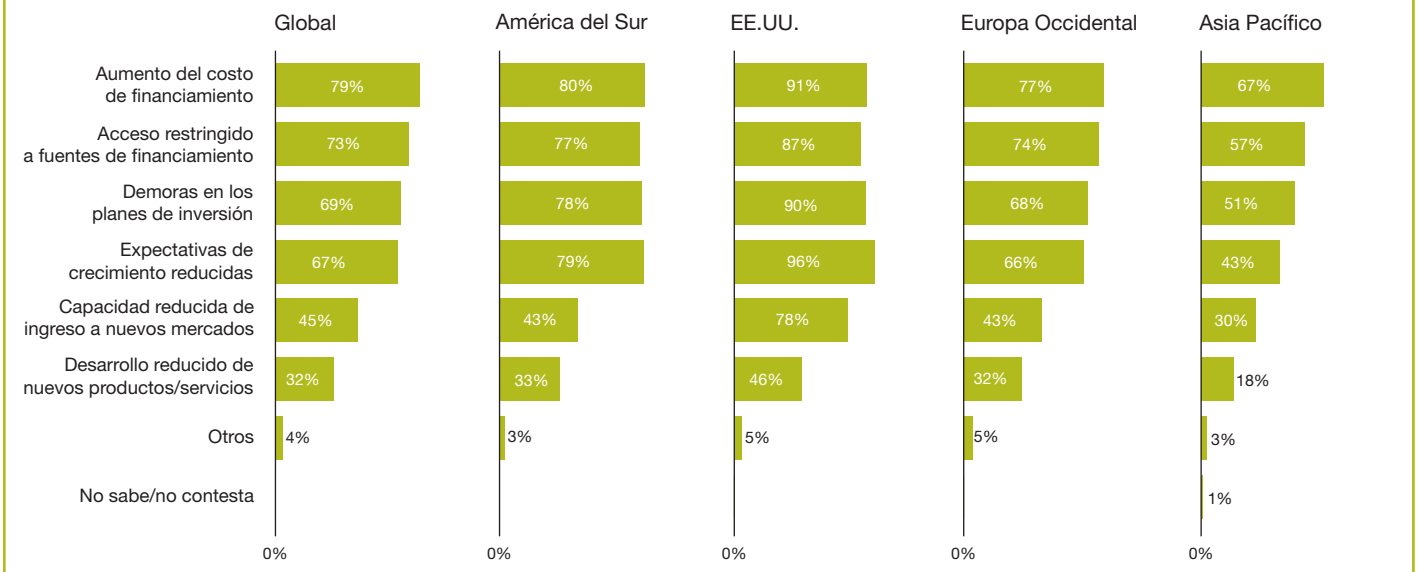


¿Cómo prevé financiar este crecimiento?



Naturalmente, se prevé que el financiamiento de planes de crecimiento se vea afectado por dificultades en el sistema bancario y financiero global, siendo los temas de preocupación más importantes para los CEOs sudamericanos el mayor costo de financiamiento (Brasil 97%), el acceso restringido a las fuentes de financiamiento (Brasil 94%), los planes de inversión demorados y las expectativas de crecimiento reducidas. En las últimas dos categorías, los porcentajes de EE.UU. son reveladores, ya que alcanzaron 90% y 96%, respectivamente.

¿De qué manera el financiamiento de los planes de crecimiento de su empresa se verá afectado por las dificultades en el sistema bancario y financiero global?



Más allá de la supervivencia
En busca de soluciones

Colaboración

En el futuro nuevo orden mundial, creemos que la búsqueda de soluciones de colaboración será una característica importante, abarcando a todos los grupos de interés, y sostenemos que el gobierno tiene una oportunidad para desempeñar un rol de mayor contribución.

El respaldo y, efectivamente, la intervención del gobierno fueron bien recibidos este año como salvación de última instancia en las circunstancias económicas prevalecientes. Sin embargo, estudios realizados en el pasado han dejado en claro que según la opinión de los CEOs el gobierno estuvo lejos de satisfacer las expectativas con respecto a su rol y esta encuesta continúa reforzando esta percepción.

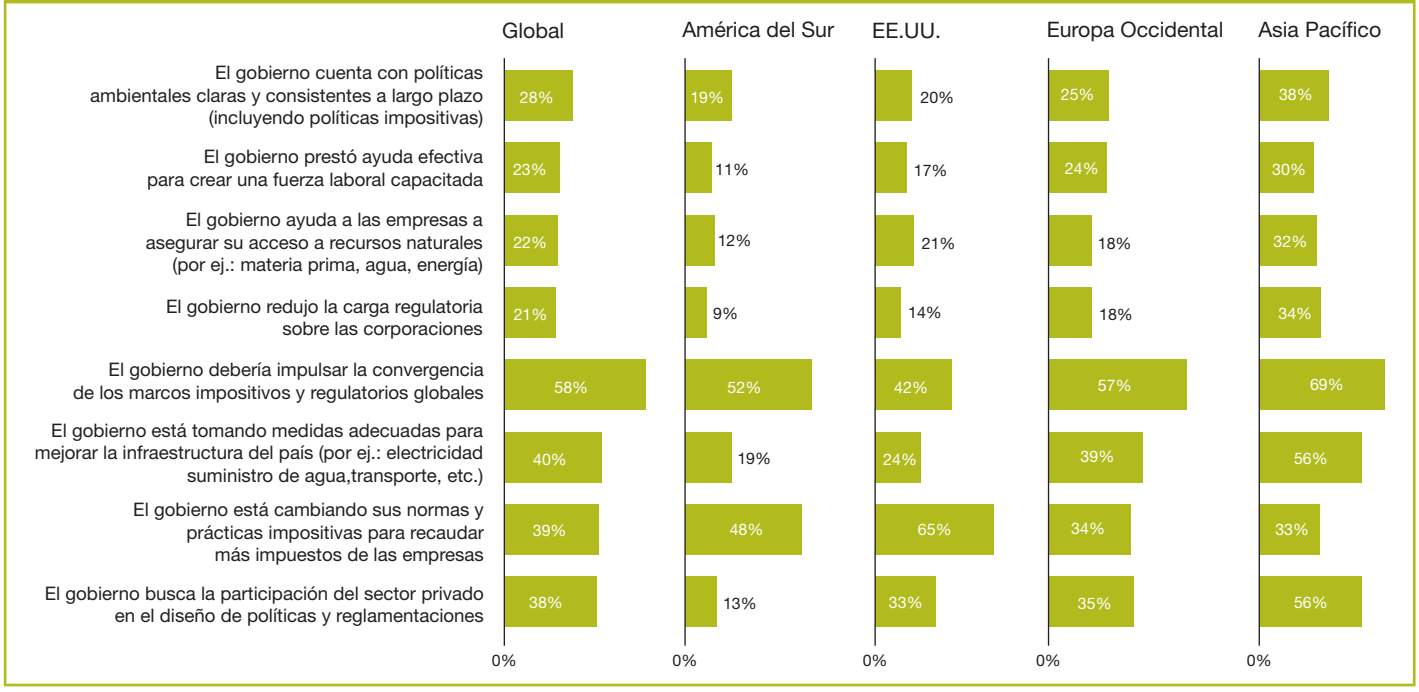
Existe una opinión generalizada entre los CEOs sudamericanos de que las cosas en esta región están significativamente peor que el promedio global. En particular con respecto a las mejoras a la infraestructura, la búsqueda de participación del sector privado en el diseño de políticas y reglamentaciones, la carga regulatoria sobre las empresas y la efectividad al ayudar a crear una fuerza laboral capacitada. Estos hallazgos indican una desconexión continua entre empresas y gobierno.

También es relevante para comprender este escenario prestar la atención debida al fracaso histórico de los países sudamericanos para desarrollar prioridades de estado.

El foco tradicional en las prioridades del gobierno y su falta de sinergia es una de las razones subyacentes por las cuales continúan sin eliminarse los obstáculos críticos para el crecimiento futuro, tales como la infraestructura y la educación.

En este sentido, cabe decir que la única excepción notable de la región es Chile, y no es de sorprenderse que Chile sea el único país de la región en alcanzar un puntaje respetable en el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial 2008-2009 (para más detalles ver la sección sudamericana).

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

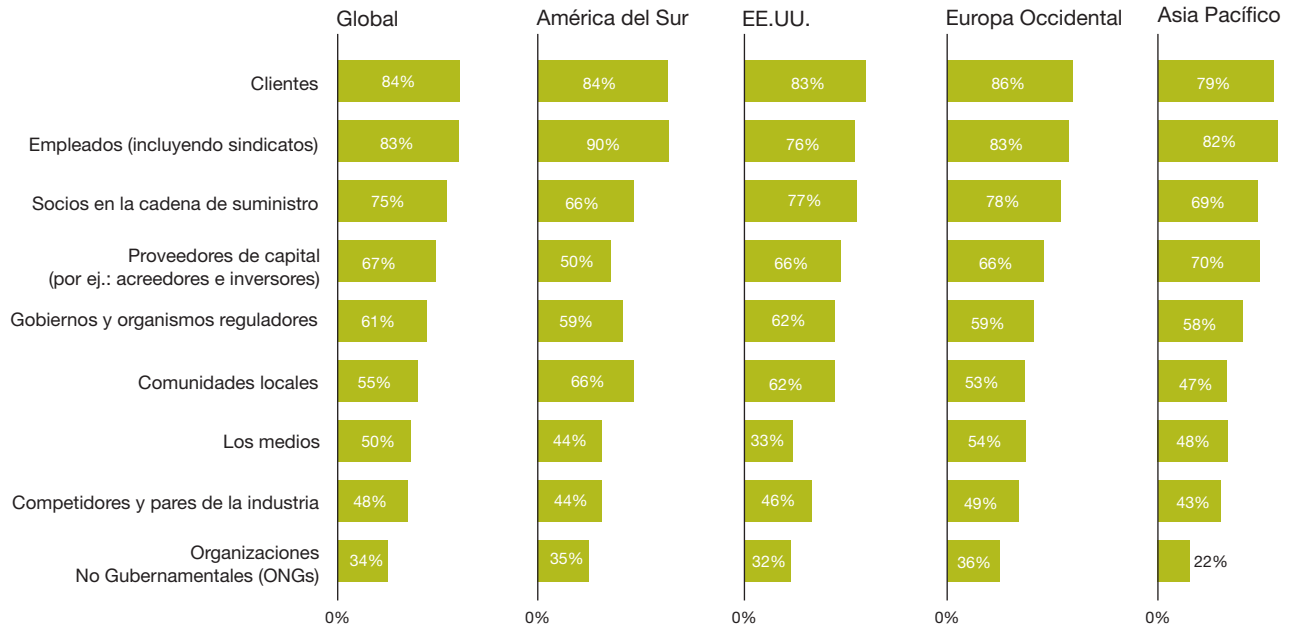


"La política fiscal es una herramienta que los gobiernos latinoamericanos pueden esgrimir en procura de su desarrollo. El uso cuidadoso y activo de la política fiscal, el gasto público y la administración de deuda puede impulsar el desarrollo de América latina promoviendo el crecimiento y reduciendo la pobreza y la desigualdad. En resumen, éste es el contrato social que vincula a los gobiernos y los ciudadanos".

OECD Latin American Economic Outlook, 2009

Volviendo al tema de la colaboración, los CEOs de nuestra región manifestaron que en la actualidad colaboran con los empleados (en un 90%, más que sus contrapartes a nivel global) y los clientes. Los siguen a cierta distancia los socios de la cadena de suministro, los proveedores de capital y las comunidades locales.

¿Colabora actualmente o prevé colaborar con los siguientes stakeholders?



"Los latinoamericanos no sólo necesitan un gasto público de alta calidad, sino también ingresos públicos de alta calidad, recaudados con justicia y de una base amplia".

Jeff Dayton-Johnson, Percepciones de Política (Centro de Desarrollo de la OCDE)

La influencia de los stakeholders aumentó sustancialmente en los últimos tres años, según los CEOs encuestados, tanto en América del Sur como a nivel global.

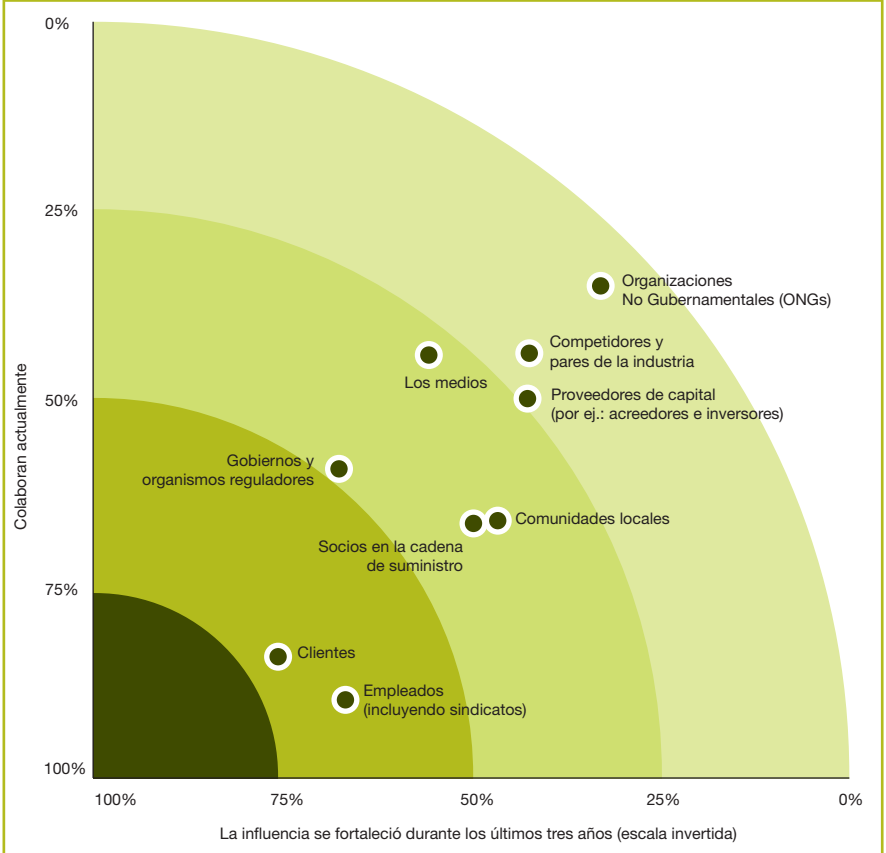
Como es de esperar, los clientes encabezan el camino, lo que es, corroborado por el puntaje muy alto con respecto a la necesidad de información sobre las preferencias y necesidades de los clientes mencionado anteriormente.

Es notable que los CEOs de nuestra región asignen una calificación mucho mayor que sus contrapartes globales a la influencia del gobierno y los organismos reguladores, los empleados, los medios, los socios en la cadena de suministro y las comunidades locales.

En el caso específico de los empleados, que incluyen a los sindicatos, Argentina registra con un 76% exactamente el doble del porcentaje de Brasil.

Con respecto a la influencia de las organizaciones no gubernamentales, ONGs, es interesante observar que al menos 50% de los CEOs brasileños consideran que la influencia se ha debilitado en el curso de los últimos tres años.

Las empresas colaboran con una variedad de stakeholders, cuya influencia está aumentando (opinión de los CEOs sudamericanos)



Preguntas

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

¿Colabora actualmente o prevé colaborar con los siguientes stakeholders?

Más allá de la supervivencia – En busca de soluciones

Ventaja competitiva

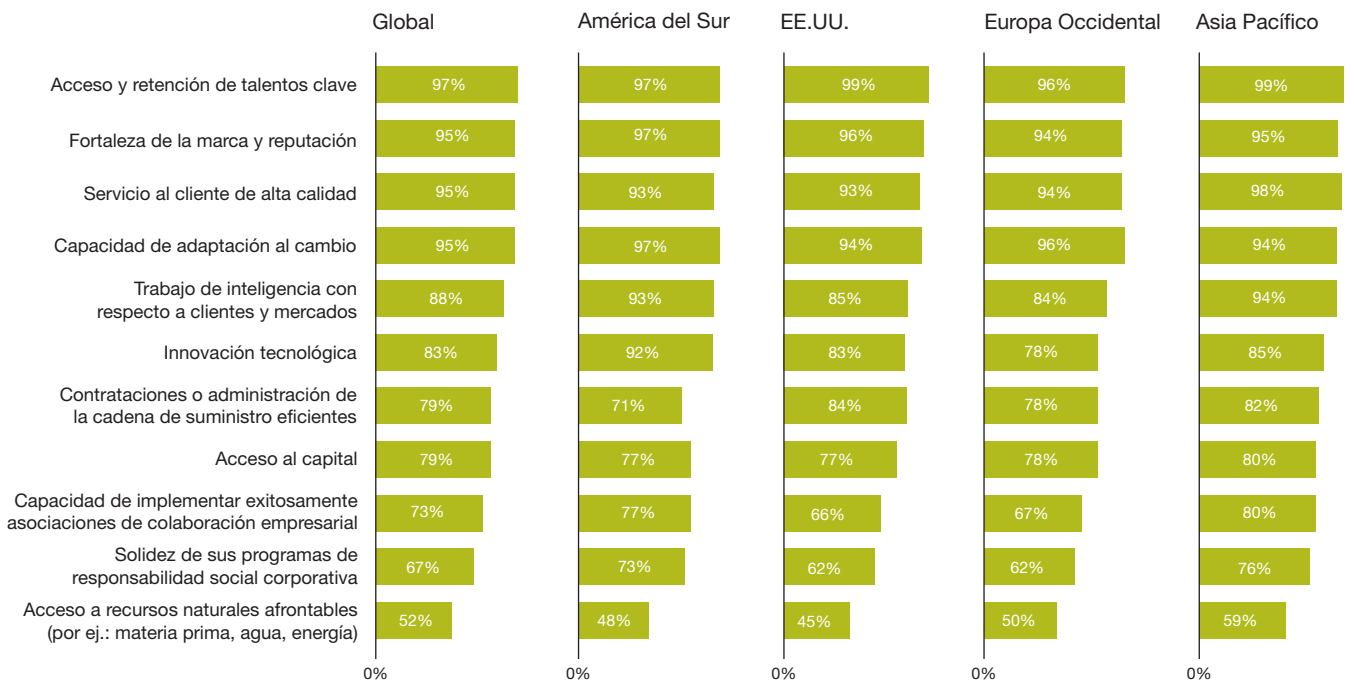
Los CEOs también necesitan asegurarse de que continúan manteniendo o ampliando sus fuentes de ventaja competitiva.

Los ejecutivos de América del Sur continúan priorizando el talento, la reputación, el servicio al cliente y la capacidad de cambio, en línea con sus contrapartes globales. Es significativo que los puntajes asignados a estos temas sean sustancialmente mayores que el año pasado. También atribuyen puntajes más altos que sus contrapartes globales al trabajo de inteligencia con respecto a clientes y mercados.

La innovación tecnológica tiene un mayor rango en las mentes de los CEOs de nuestra región que de otras, tal vez debido a que la relativa falta de innovación actual sugiere una oportunidad real para el futuro. Esto fue confirmado por el IT Industry Competitiveness Index 2008 del Economist Intelligence Unit, que ubicó a Chile en el puesto número 30 entre un total de 66 países, luego a Brasil en el puesto 43 y a la Argentina en el puesto 46. Cabe destacar que Brasil es el país mejor ubicado de los BRICs.

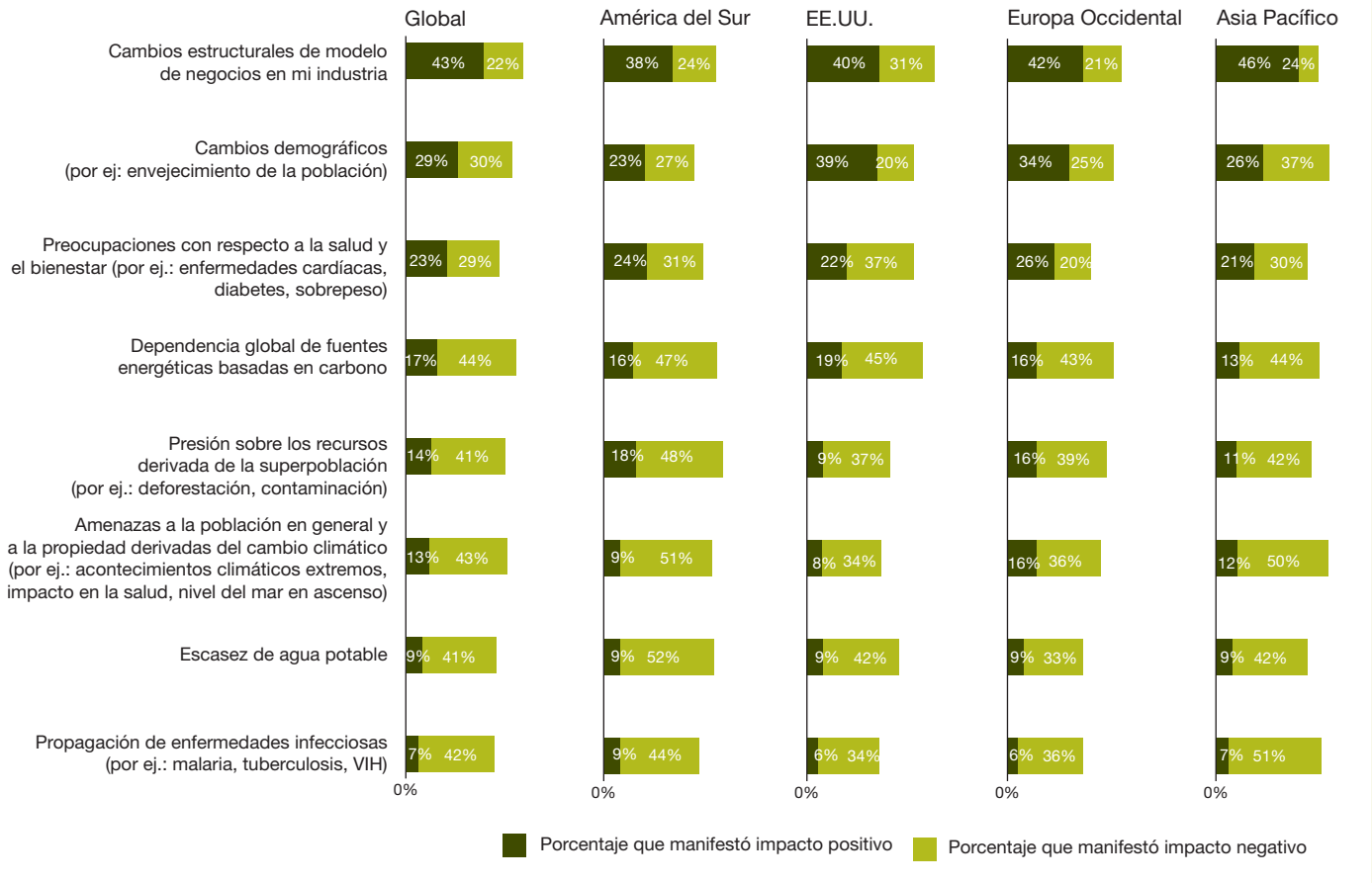
El tema de la oportunidad también puede ser el caso en cuanto a los puntajes más altos para las asociaciones de colaboración empresarial y los programas de responsabilidad corporativa.

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



Con respecto al impacto sobre el éxito del negocio a largo plazo, los CEOs sudamericanos están preocupados, más que sus contrapartes a nivel mundial, por que las amenazas derivadas del cambio climático, la escasez de agua potable, la presión sobre los recursos derivada de la superpoblación, la dependencia de fuentes energéticas basadas en carbono y las preocupaciones con respecto a la salud y el bienestar, tengan un impacto negativo en sus empresas.

¿Qué impacto tendrá, de haberlo, cada uno de los siguientes factores en el éxito y durabilidad a largo plazo de su empresa?



Más allá de la supervivencia – En busca de soluciones

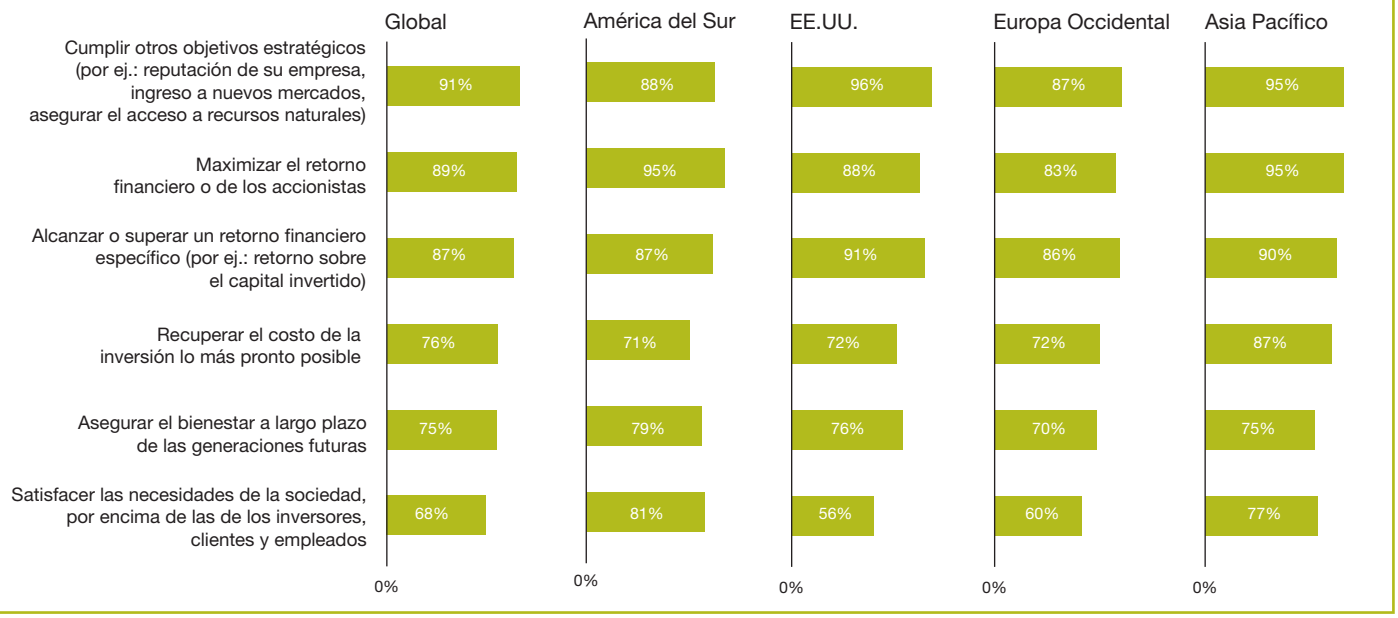
Inversiones

En líneas similares, el cumplimiento de objetivos estratégicos, tales como generar o mantener estas fuentes de ventaja competitiva, continúa siendo uno de los criterios principales al evaluar las inversiones en nuestra región, junto con maximizar el retorno financiero. Es interesante que los CEOs sudamericanos estén más preocupados que sus contrapartes globales por satisfacer las necesidades de la sociedad, más allá de las de sus inversores, clientes y empleados, y por asegurar el bienestar a largo plazo de las generaciones futuras.

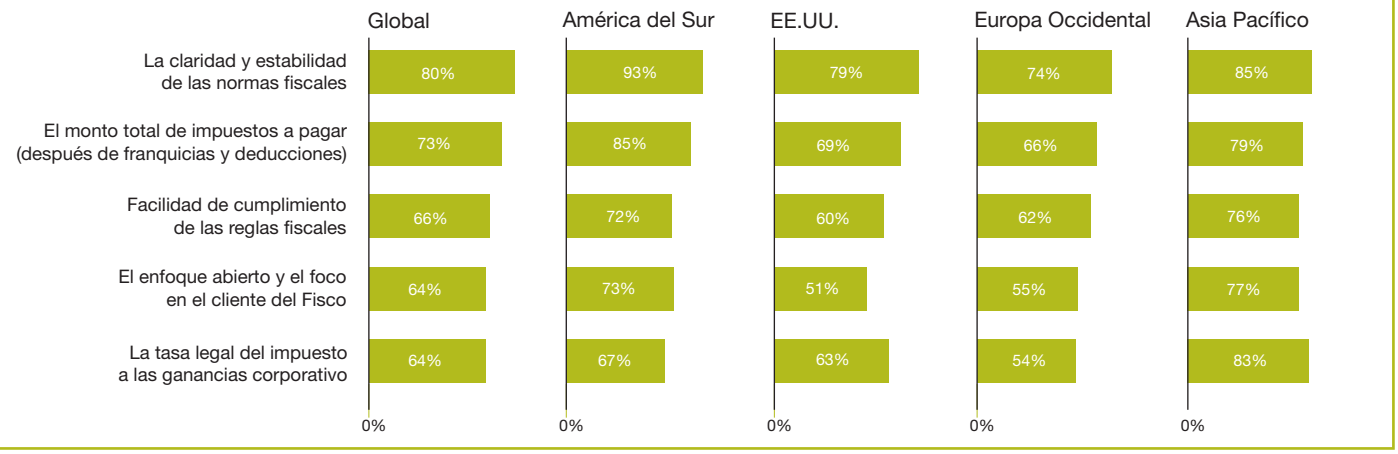
Naturalmente, las decisiones de inversión continúan estando altamente influenciadas por el régimen impositivo del país.

Es interesante que en todas las preguntas que se hicieron a los ejecutivos bajo este rubro, las preocupaciones que manifestaron los CEOs sudamericanos fueron mayores que las de sus contrapartes globales. La “claridad y estabilidad de las normas” y “el monto total de impuestos a pagar” fueron considerados factores de particular importancia en nuestra región.

Al momento de considerar las inversiones de su compañía ¿qué importancia tienen los siguientes aspectos?

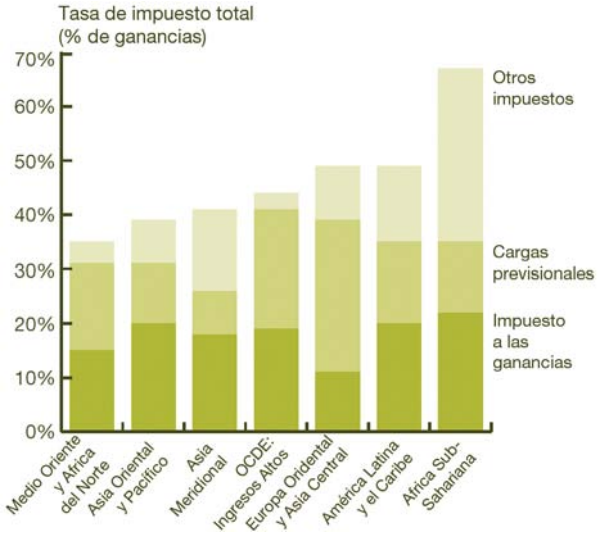


¿Qué importancia tienen los siguientes aspectos del régimen fiscal de un país con respecto a la influencia que tienen en su decisión de inversión?



La preocupación de los CEOs sudamericanos queda corroborada, una vez más, por la publicación del estudio Paying Taxes 2009 de PwC basada en el indicador "Paying Taxes" del proyecto "Doing Business" del Banco Mundial – CFI. América Latina está únicamente por debajo de África Sub-Sahariana en relación con la tasa de impuesto total expresada como porcentaje de las ganancias.

América latina únicamente por debajo de África Sub-Sahariana



Fuente: Paying Taxes 2009

El avance en la reforma impositiva en 2007/2008 (la última disponible) fue lento en América del Sur, y sólo Colombia y Uruguay reflejaron progresos. En el caso de Colombia, éste es un fenómeno en curso que aparentemente refleja un plan de reforma a un plazo más largo.

Brasil continúa manteniendo la dudosa distinción de ser el país en todo el mundo con mayor cantidad de horas dedicadas a cumplir con los requisitos fiscales, con 2.600 horas, ubicándose Bolivia en un distante cuarto lugar con 1.080. Efectivamente, 9 de los 10 países relevados en América del Sur se encuentran entre el tercio más bajo de los 181 países incluidos en el estudio. A su vez, Argentina también se ubica como el séptimo peor país con una tasa de impuesto total que representa no menos de 108% de la ganancia, seguida de cerca por Colombia, Bolivia y Brasil.

En el caso específico de Brasil, el estudio revela los problemas estructurales que afectan al sistema fiscal brasileño:

- Existencia de muchos impuestos
- El monto de impuestos indirectos
- El régimen acumulativo sin compensación
- Dificultades en la recuperación de créditos fiscales por parte de los exportadores
- Competencia fiscal entre estados
- Aportes previsionales elevados

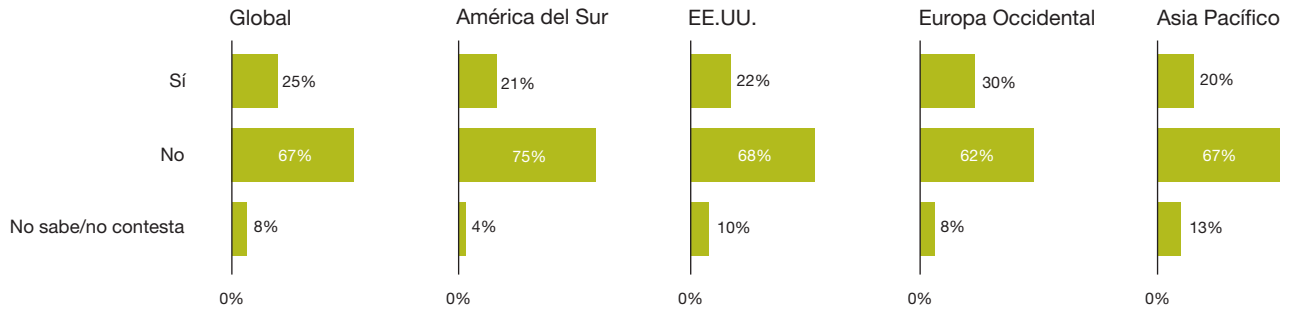
La combinación de las frustraciones derivadas de la política fiscal con las relacionadas con la falta de colaboración del gobierno para nutrir la actividad empresarial (ver la sección Colaboración) nos da un panorama objetivo de las enormes deficiencias en el rol del Estado, en especial frente a los contribuyentes, así como el tremendo costo de oportunidad de la región al no promover la eficiencia del Estado y las necesarias reformas políticas, impositivas, laborales y educacionales a largo plazo.

Más allá de la supervivencia – En busca de soluciones

Estrategias de inversión

Sorprende en cierta medida el interés continuo por las fusiones y adquisiciones transnacionales previstas para los próximos 12 meses. En el caso de América del Sur, el porcentaje se redujo sólo marginalmente desde la encuesta anterior, aunque Argentina continúa en una posición inferior al promedio sudamericano

¿Tiene previsto realizar una fusión o adquisición transnacional en los próximos 12 meses?



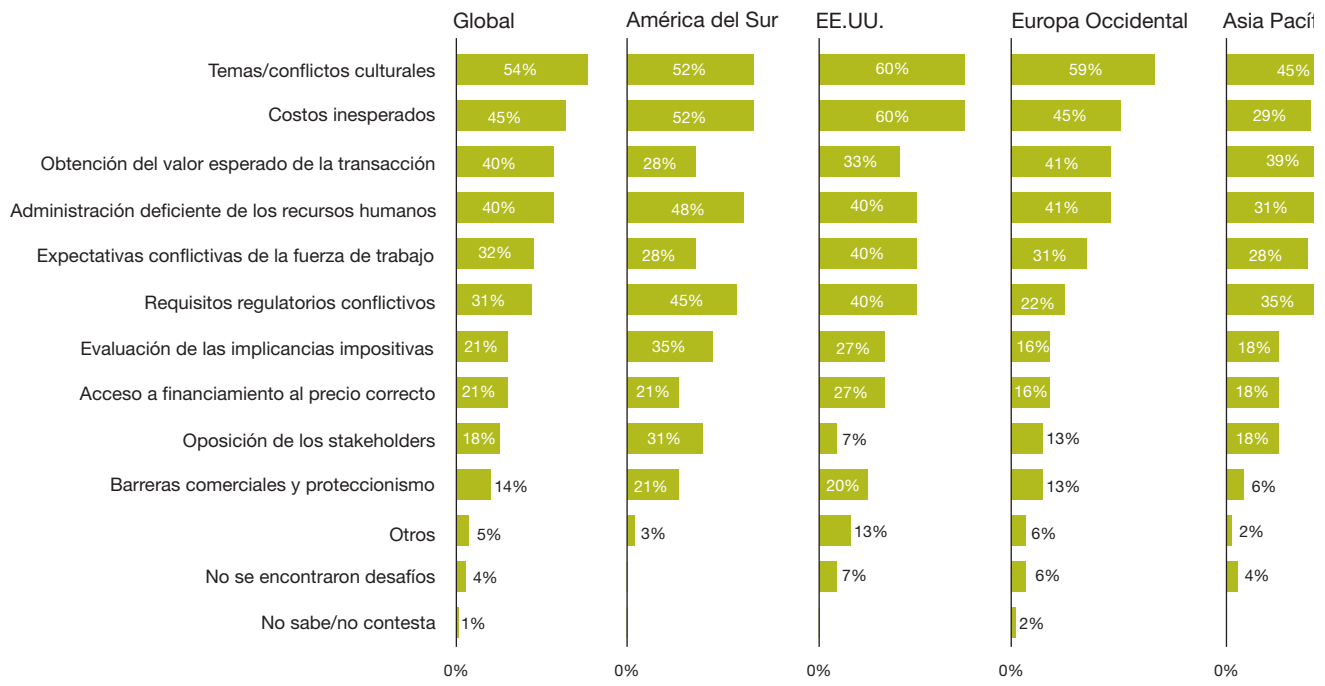
La experiencia previa en materia de fusiones y adquisiciones revela que los temas y conflictos culturales, los costos inesperados, la administración deficiente de los recursos humanos y los requisitos regulatorios conflictivos han sido obstáculos importantes para los CEOs sudamericanos. Es notable que, excepto por los temas culturales y las expectativas conflictivas de la fuerza de trabajo, los CEOs brasileños tengan una peor experiencia que el promedio sudamericano.

Los CEO brasileños también mencionaron la dificultad en evaluar las implicancias impositivas de las fusiones y adquisiciones transnacionales y en obtener el valor esperado de la transacción, con un porcentaje mucho más alto (55%) que sus contrapartes de América del Sur o a nivel global.

Esto bien podría deberse a la notable complejidad e ineficiencia del sistema fiscal brasileño mencionadas anteriormente.

Los CEOs sudamericanos (31%) y brasileños (36%) expresaron una mayor preocupación por la oposición de los stakeholders que otras regiones.

En base a su experiencia previa en materia de fusiones y adquisiciones, ¿cuáles son los mayores desafíos que ha encontrado, si los hubo?

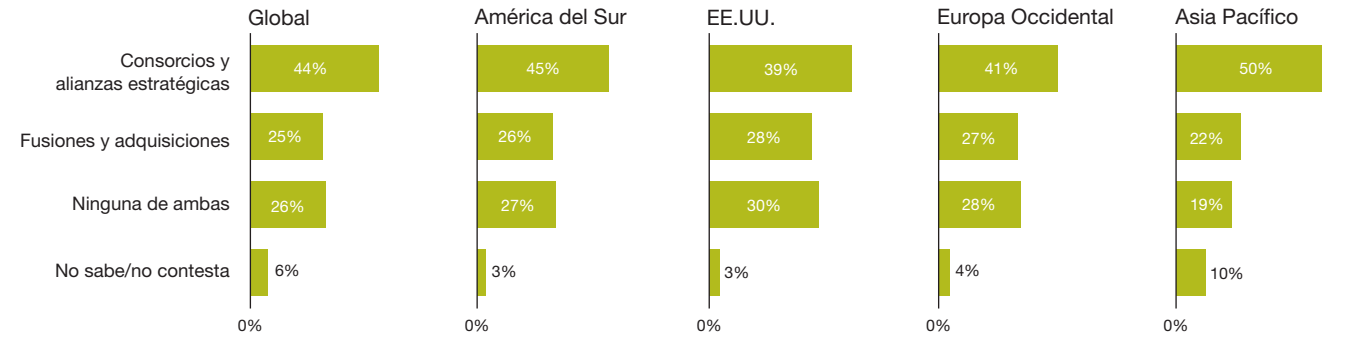


En línea con esto, 50% de los CEOs brasileños no consideran a los consorcios o a las alianzas estratégicas o las fusiones y adquisiciones como la forma en la que prevén desarrollar sus negocios en los próximos 3 años. Sin embargo, 45% de los ejecutivos sudamericanos consideran efectivamente a los consorcios y las alianzas estratégicas como una estrategia viable para promover el crecimiento de sus empresas, un aumento notable con respecto al 29% registrado el año pasado.

Esto puede ser consecuencia de la dificultad crediticia informada anteriormente.

Cabe destacar que las opiniones de los CEOs reflejadas en esta encuesta pueden no marcar tendencia ya que como resultado de la crisis actual, la dinámica no será impulsada solamente por la visión estratégica, sino también por emergencias tales como la necesidad de consolidación urgente en determinadas industrias.

En los próximos tres años, ¿tendrán un papel más importante las fusiones y adquisiciones transnacionales o los consorcios y alianzas estratégicas en el crecimiento de su empresa?



El efecto del “vecino más cercano” continúa siendo prevaleciente; todas las regiones están planificando principalmente realizar transacciones dentro de su misma región. Sin embargo, es notable el aumento sustancial en el interés demostrado por los ejecutivos brasileños por llevar a cabo operaciones en EE.UU., posiblemente debido a que prevén oportunidades derivadas de la seria confusión económica en dicho país.

Más allá de la supervivencia – En busca de soluciones

Invirtiendo en la gente: equilibrando el talento, la retención y la reducción de costos

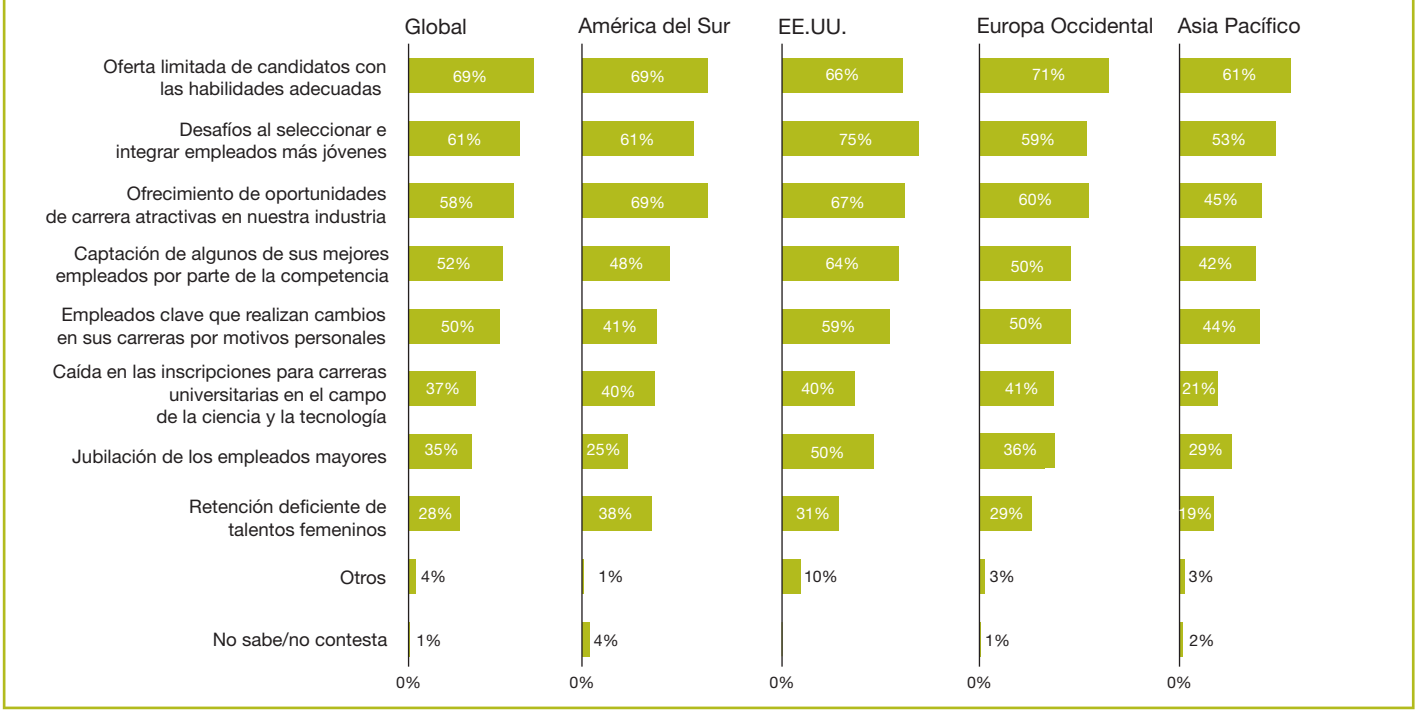
Es entendible que los CEOs estén menos preocupados por la escasez de habilidades en el ambiente actual, donde la atención se ha inclinado hacia la supervivencia.

A nivel regional, el porcentaje de CEOs que están preocupados por la disponibilidad de habilidades clave disminuyó de 54% en la encuesta del año pasado a 32% en la edición actual (ver cuadro de la página 13).

En la actualidad los CEOs tienen necesidad de balancear la reducción de costos con el requisito de apoyar y mantener los talentos clave. Este equilibrio marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso una vez que las economías comiencen a recuperarse de los efectos de la recesión actual y la demanda supere una vez más a la oferta de talentos capacitados.

En nuestra región, la oferta limitada de habilidades clave y el ofrecimiento de oportunidades de carrera atractivas se ubican entre los principales desafíos, seguidos por la selección e integración de empleados más jóvenes.

Considerando el talento requerido para el éxito de su empresa, ¿cuáles son los desafíos clave que enfrenta?

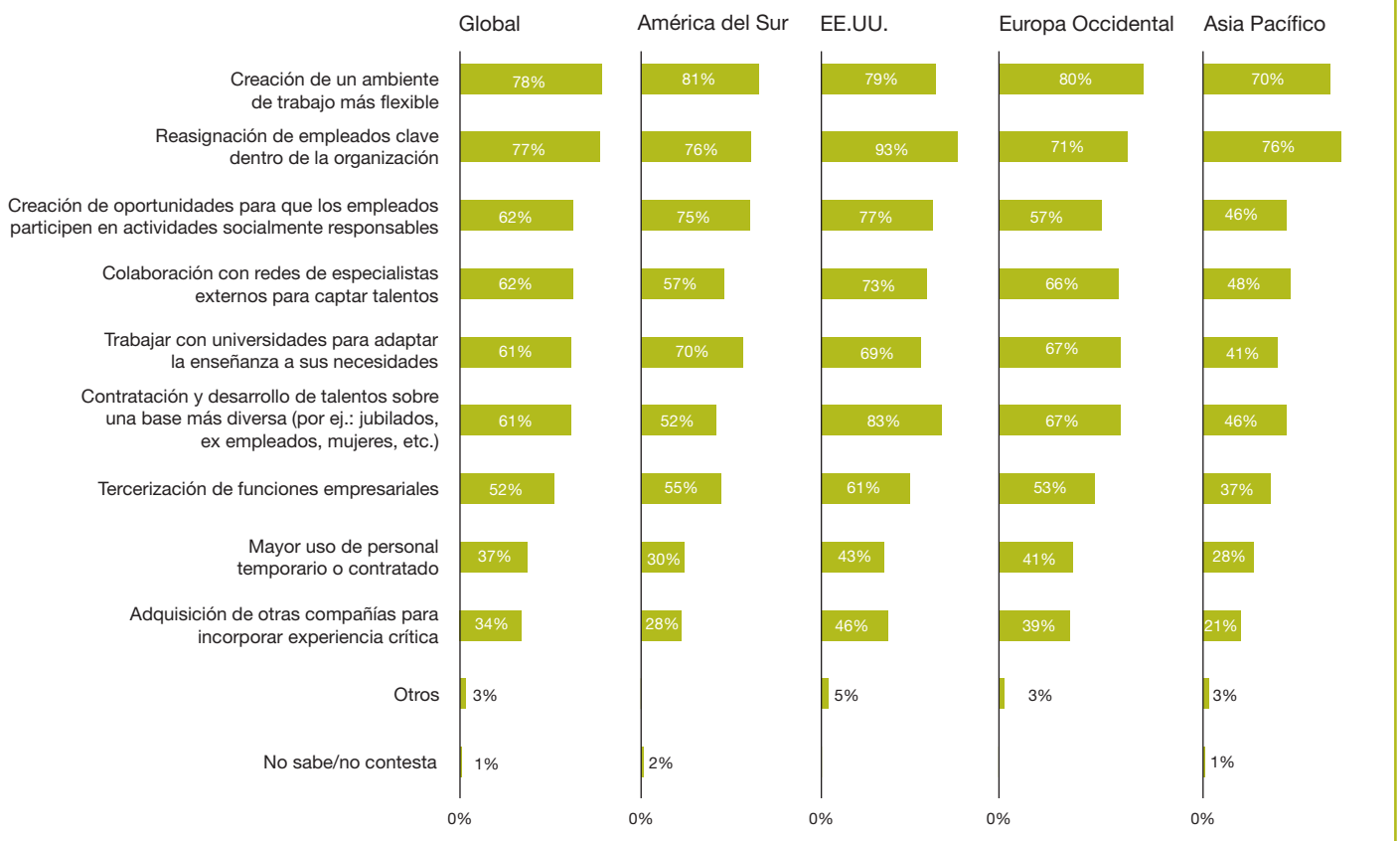


Frente al tema de la estrategia de recursos humanos, los elementos que los CEOs de nuestra región consideran más cruciales fueron un ambiente de trabajo flexible, la reasignación de empleados clave y la participación de los empleados en actividades socialmente responsables. El resultado de las actividades socialmente responsables es consistente con la colaboración con las comunidades locales ya mencionada.

Los CEOs de EE.UU. consideran la reasignación de empleados clave como un factor más vital que otras regiones, alcanzando 93%, casi seguramente debido a que la confusión actual afectó a dicho país antes que a las demás regiones.

La tercerización de funciones empresariales, que en encuestas anteriores ya era más popular en América del Sur que en otras regiones, aumentó de 38% el año pasado a 55% en el estudio actual. El interés de EE.UU. se duplicó a 61% en el mismo período. Evidentemente, en épocas de dificultades económicas, se considera preferible tercerizar como medio de controlar la nómina.

Para asegurar el éxito a largo plazo y la durabilidad de su empresa, ¿contempla su estrategia de recursos humanos algunas de las siguientes medidas?



Más allá de la supervivencia – En busca de soluciones

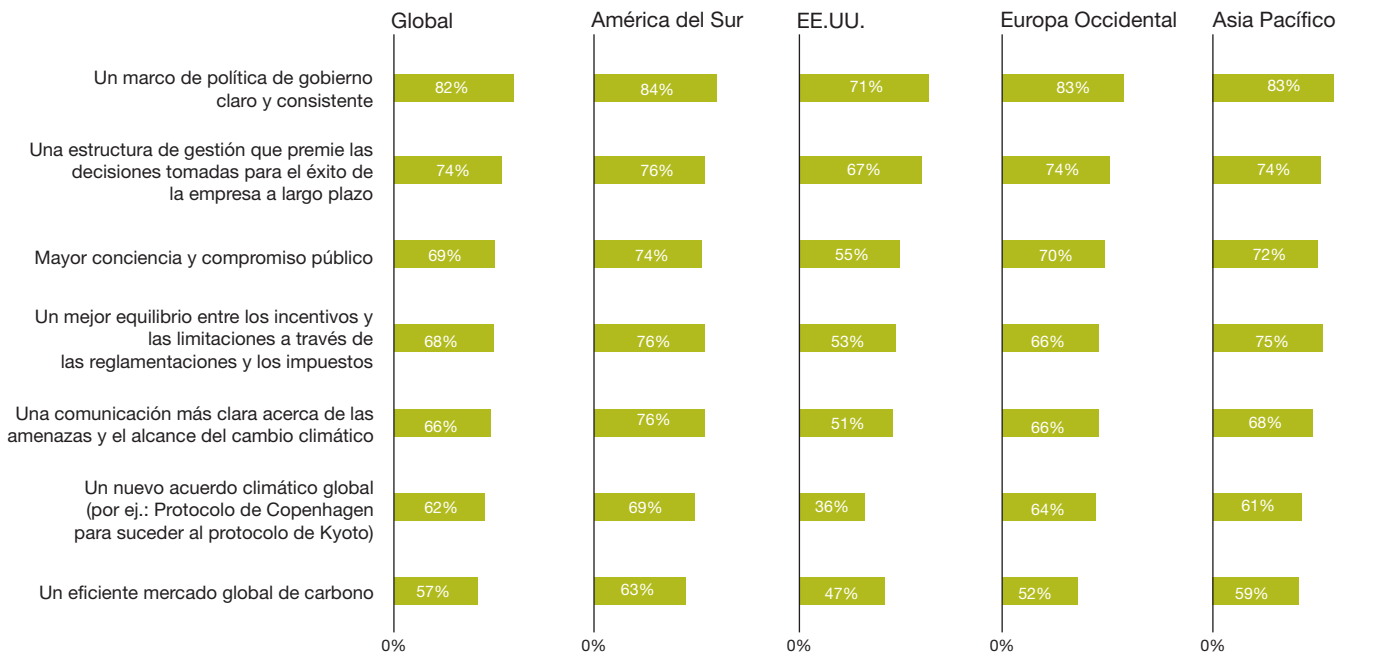
Cambio climático

En nuestra introducción a la encuesta de este año mencionamos que el cambio reciente de gobierno en los Estados Unidos sin dudas pondrá en primer plano todo el tema del cambio climático y, por ende, las responsabilidades de los líderes empresariales en este frente.

Frente a la pregunta referida a la importancia de las medidas para que las empresas se adapten al cambiante clima político, las respuestas dejaron en claro que el tema del cambio climático tendría que ser un ejercicio de colaboración entre el gobierno, el público y las empresas.

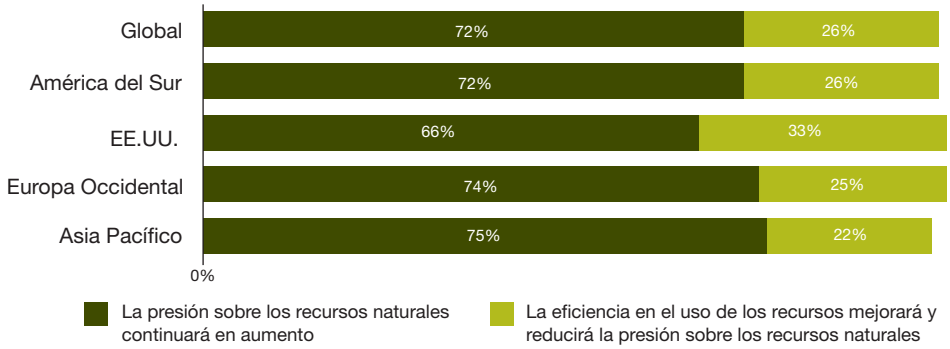
Los ejecutivos de nuestra región están buscando principalmente un marco de política de gobierno claro y consistente, así como una estructura de gestión que premie las decisiones empresariales a largo plazo, mayor conciencia y compromiso público, comunicación clara sobre las amenazas y el alcance del cambio climático y un mejor equilibrio entre los incentivos y las restricciones a través de la reglamentación y los impuestos. Los últimos tres factores obtuvieron puntaje mayor en América del Sur que el promedio global, de entre 5 y 10 puntos porcentuales.

¿Qué grado de importancia tienen las siguientes medidas para ayudarle a adaptar su empresa a los problemas derivados del cambio climático?



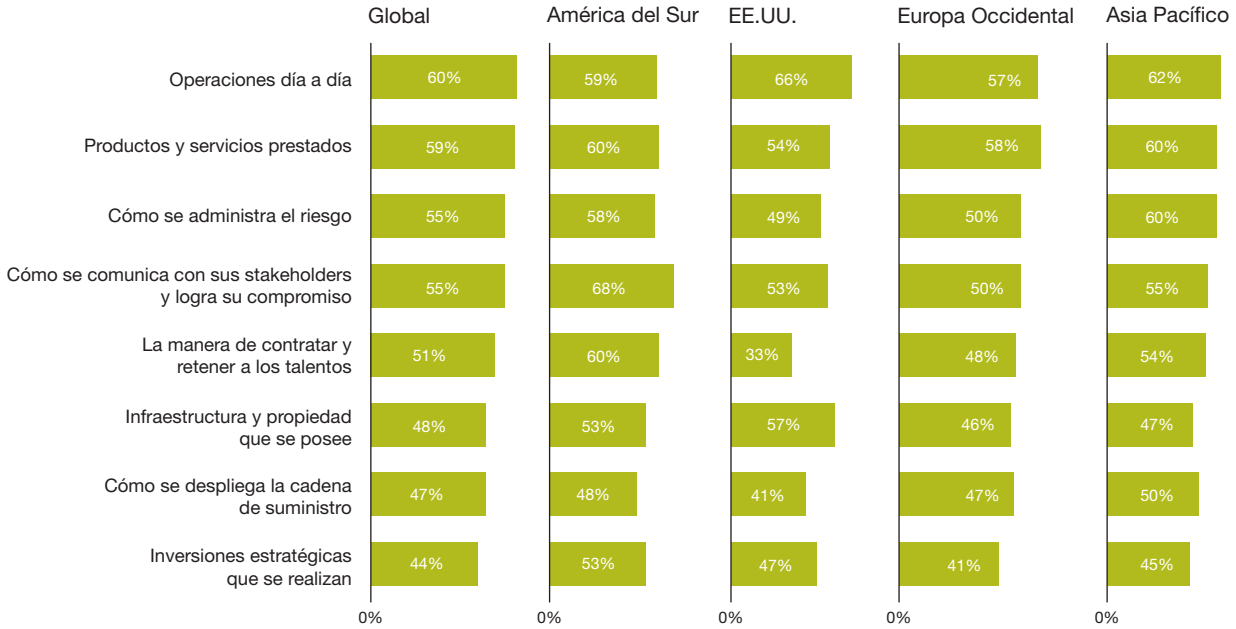
Frente a la pregunta acerca de si las presiones sobre los recursos naturales continuarán en aumento, 72% de los CEOs globales y sudamericanos coincidieron, mientras que en el caso de Brasil coincidieron al menos 80%.

¿Cuál de los siguientes escenarios considera que se producirá con mayor probabilidad en el futuro, teniendo en cuenta que no son necesariamente mutuamente excluyentes?

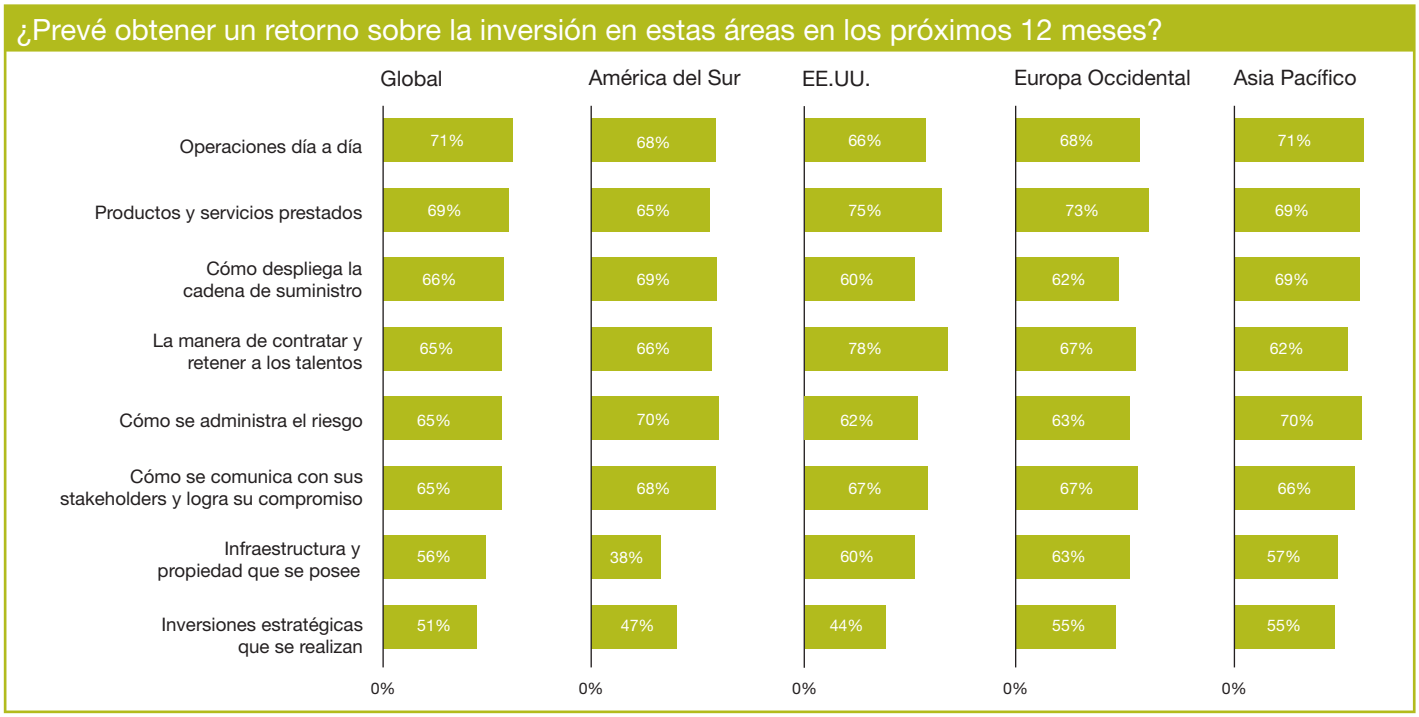


Las compañías de nuestra región informan que ya están realizando o prevén realizar cambios en los próximos 12 meses para dar respuesta a los desafíos que presenta el cambio climático, específicamente en relación con la comunicación y el compromiso de los stakeholders, la forma en que contratan y retienen a los talentos, los productos y servicios que prestan, las operaciones día a día y la administración del riesgo. Brasil está particularmente preocupado por comunicar y lograr el compromiso de los stakeholders y contratar y retener los talentos, con un 76% y 72%, respectivamente.

¿Prevé realizar cambios en las siguientes áreas de su empresa para responder a los desafíos que presenta el cambio climático? (Porcentaje que ya está realizando, o prevé realizar, cambios en los próximos 12 meses)



Un porcentaje sorprendentemente significativo de ejecutivos (alrededor de 2/3) informa que prevé un retorno sobre la inversión relacionada con el cambio climático en los próximos 12 meses, virtualmente en todas las categorías. Es particularmente notable que, en general, los porcentajes de Argentina y Brasil sean sustancialmente mayores que el promedio de América del Sur.



América del Sur – Pocas sorpresas

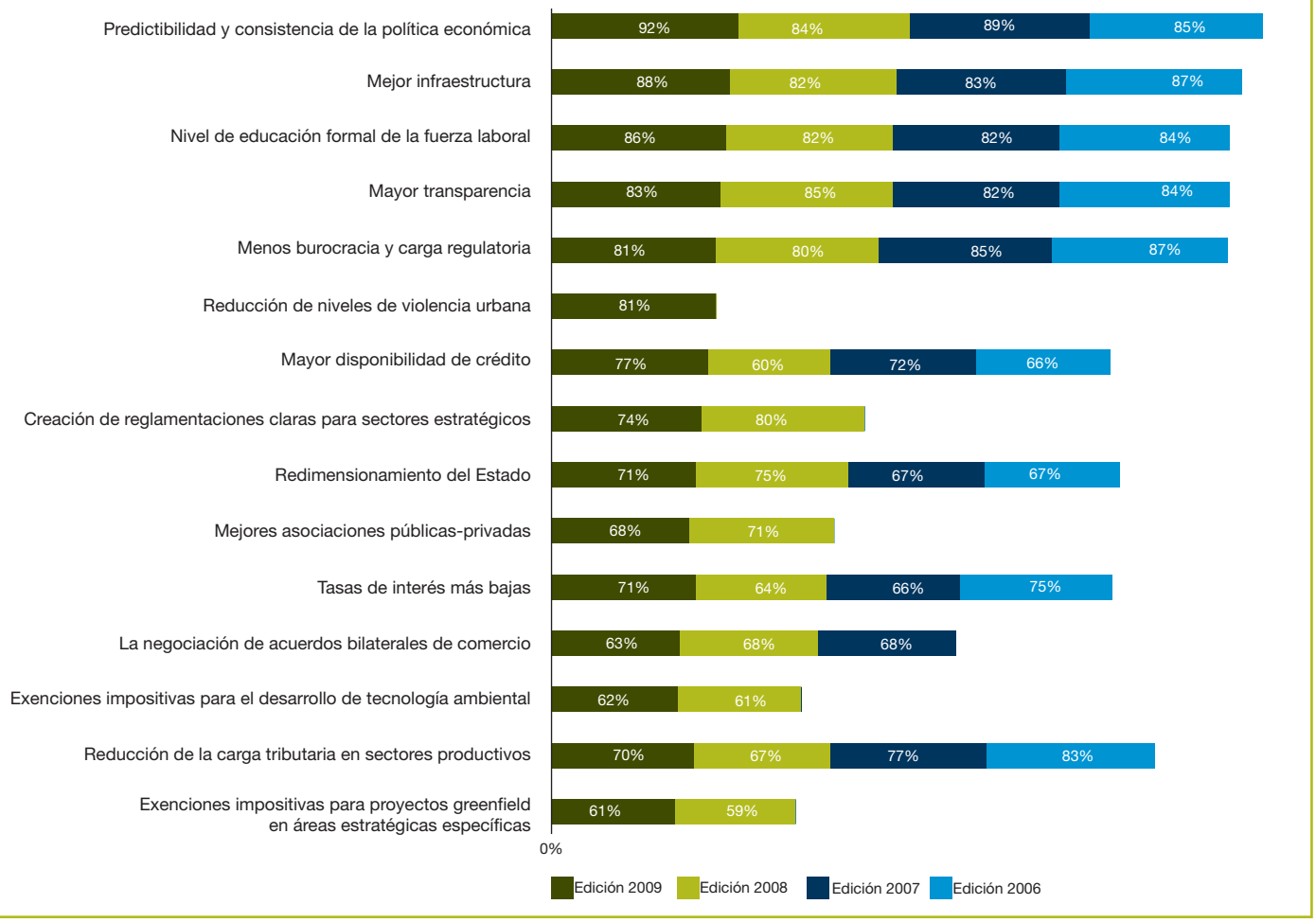
Al comparar los resultados de las últimas cuatro ediciones de la Encuesta Regional de CEOs en cuanto a los temas que son clave para acelerar el desarrollo o crecimiento empresarial sustentable en nuestra región, los siguientes cinco puntos han sido considerados en forma consistente por al menos 80% de los CEOs entrevistados.

- Predictibilidad y consistencia de la política económica.
- Mejor infraestructura.
- Nivel de educación formal de la fuerza laboral.
- Mayor transparencia.
- Menos burocracia y carga regulatoria.

La mayor disponibilidad de crédito también se considera mucho más importante este año que en estudios anteriores, obviamente debido a la tan discutida falta de crédito en el mercado.

Estos problemas, que no son ninguna novedad para los CEOs de la región, surgen debido a la falta de claridad de la política de gobierno documentada anteriormente en esta encuesta.

¿Cuáles de los siguientes factores, de ser aplicables, considera que son clave para acelerar el desarrollo o crecimiento empresario sustentable en América del Sur?



América del Sur – Pocas sorpresas

Política económica

La falta de consistencia de la política económica en la región continúa reflejándose en el ranking de los países de la región según el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial 2008-2009.

De los 134 países incluidos en el relevamiento de este año, Chile fue el único país sudamericano que se ubicó en un aceptable puesto 28. Brasil, a pesar de ser el país peor posicionado de los BRICs y de continuar languideciendo en el puesto 65, mostró una mejora significativa ascendiendo 7 posiciones, impulsado por el "notable grado de sofisticación demostrado por su sector empresarial y la habilidad para generar innovación". Una vez más esto destaca las limitaciones impuestas por la asimetría entre el sector público y privado de ese país.

El estudio también indica que los factores más problemáticos para operar en la región son la inestabilidad de la política, las reglamentaciones impositivas, la ineficiencia de la burocracia del gobierno, las reglamentaciones laborales restrictivas, la corrupción y el suministro inadecuado de infraestructura, lo que refuerza la mencionada asimetría.

Comparación del Índice Global de Competitividad (IGC) 2008 y 2007

Country / economy	GCI 2008 (among 2007 countries)	GCI 2007	Changes 2007 - 2008
Argentina	88	85	-3
Bolivia	118	105	-13
Brazil	65	72	+7
Chile	28	26	-2
Colombia	74	69	-5
Ecuador	104	103	-1
Paraguay	124	121	-3
Peru	83	86	+3
Uruguay	75	75	0
Venezuela	105	98	-7

Fuente: Foro Económico Mundial

América del Sur – Pocas sorpresas

Infraestructura

"Los costos del transporte en realidad imponen mayores barreras a los productos latinoamericanos que ingresan al mercado estadounidense que las tarifas".

Clark 2004, Perspectivas Económicas de América Latina, OCDE, 2008

La proximidad de América latina a su mercado (aún) más importante, los Estados Unidos, es una gran ventaja y relativamente desaprovechada para la región. Creemos que la inversión en infraestructura maximizaría esta proximidad e incrementaría la integración interregional.

Según Luis Alberto Botero, CEO de la compañía colombiana Corona Sanitaryware: "Es tanto más económico enviar el producto desde China que de Colombia, que abastecemos a todos nuestros clientes de la costa oeste de EE.UU. únicamente con las líneas de producto de nuestros proveedores chinos".

Esta afirmación es más que una simple justificación de la importancia que atribuyen los CEOs a una mejor infraestructura que acelere el desarrollo y crecimiento empresarial.

América del Sur – Pocas sorpresas

Nivel de educación formal

"El gasto público en educación en la región es considerable y continúa aumentando. No obstante, el principal desafío consiste en mejorar la calidad de la educación, medida a través del aprendizaje y de las habilidades cognitivas del estudiante, mientras se asegura una mayor participación y retención de los estudiantes. Aún así, el gasto por alumno sigue siendo cinco veces menor que en la OCDE".

Perspectivas Económicas de América Latina, OCDE, 2009

A pesar de ser considerado por los gobiernos como un gasto significativo, los CEOs opinan que no se ha logrado mejorar significativamente y ofrecer una educación de calidad. De hecho, un mayor porcentaje de CEOs consideran que los sistemas educacionales deficientes causan o incentivan la corrupción en comparación con nuestra encuesta de hace tres años.

La falta de infraestructura, las grandes economías informales, la falta de educación formal de la fuerza laboral y la falta de predictibilidad y consistencia de la política económica se combinan para generar serios obstáculos a la mejora de la productividad en la región.

América del Sur – Pocas sorpresas

Percepción de corrupción

En el Índice de Fuentes de Soborno de 2008 (Bribe Payers Index) realizado por Tansparency International, los empresarios de nuestra región calificaron las acciones del gobierno de su país en la lucha contra la corrupción ya sea como muy ineficaces (49%) o ineficaces (32%). La calificación de muy ineficaz obtuvo comparativamente 18% en Europa Occidental y Estados Unidos.

Los partidos políticos son considerados los más afectados por la corrupción según los encuestados de Argentina, Brasil y Chile.

La última versión del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International corrobora las estadísticas mencionadas y todos los países sudamericanos obtuvieron muy bajos puntajes, con las notables excepciones, una vez más, de Chile y Uruguay, que resisten bien la comparación con el mundo desarrollado.

Comparación de los índices de percepción de la corrupción 2008 y 2007

Country	2008 score	2007 score
Argentina	2.9	2.9
Bolivia	3.0	2.9
Brazil	3.5	3.5
Chile	6.9	7.0
China	3.6	3.5
Colombia	3.8	3.8
Ecuador	2.0	2.1
Germany	7.9	7.8
India	3.4	3.5
Paraguay	2.4	2.4
Peru	3.6	3.5
Russia	2.1	2.3
UK	7.7	8.4
Uruguay	6.9	6.7
U.S.	7.3	7.2
Venezuela	1.9	2.0

Scores ranges between 10 (highly clean) and 0 (highly corrupt)
Source: Transparency International

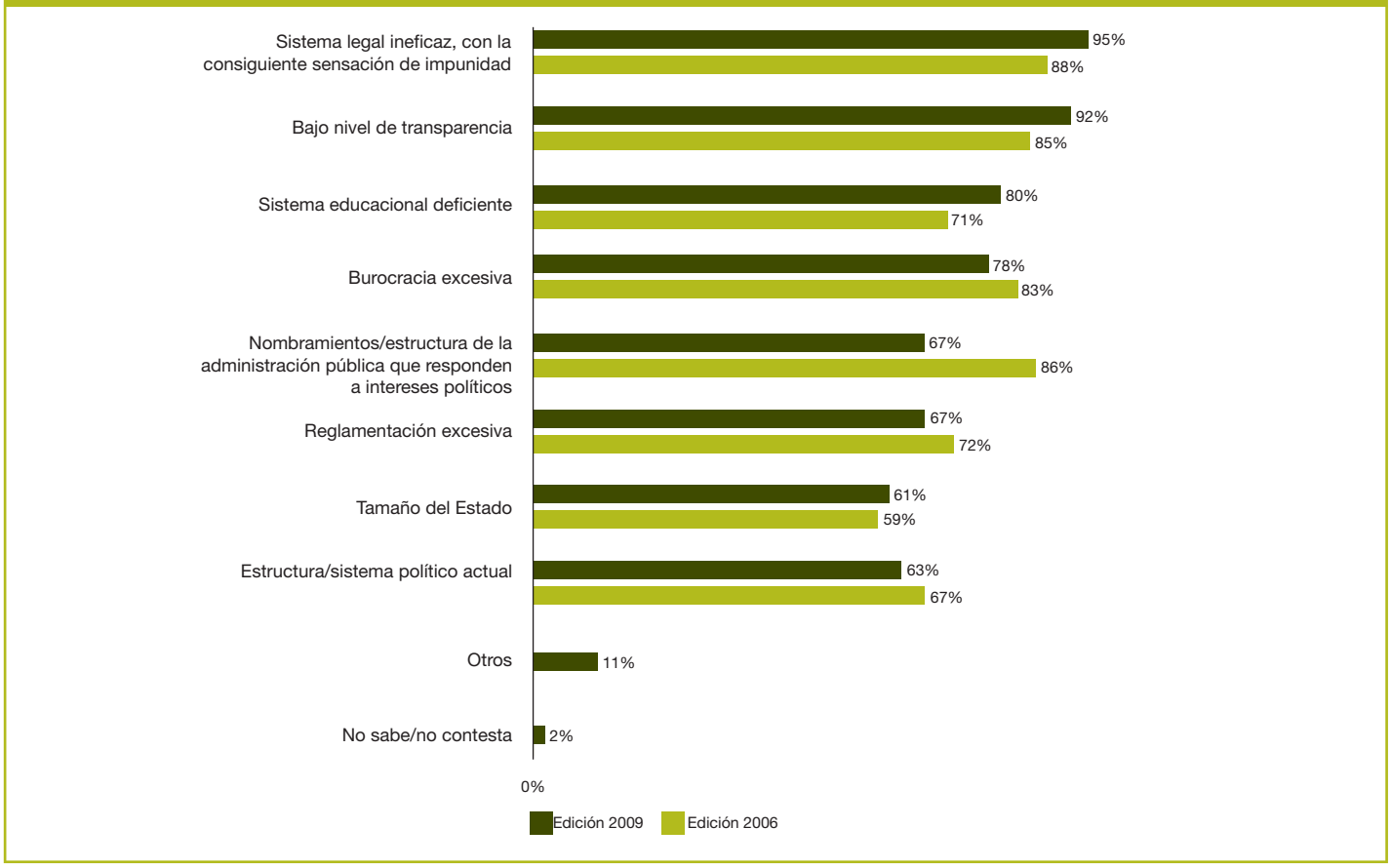
La gravedad del efecto de puntajes tan bajos es destacada por el profesor Johann Graf Lambsdorff, al afirmar que “la evidencia sugiere que una mejora de un punto en el Índice de Percepción de la Corrupción incrementa el flujo de capital en un 0,5% del PIB y hasta en cuatro puntos porcentuales los ingresos de un país”.

Frente a la pregunta de su opinión sobre las causas de la corrupción en América del Sur, los CEOs ubicaron al sistema legal ineficaz y la consiguiente sensación de impunidad, junto con el bajo nivel de transparencia, el pobre sistema educacional y la excesiva burocracia como los más importantes. Los primeros tres puntos sufrieron aumentos de entre 7% y 9% en el transcurso de los últimos tres años.

Robert Zoellick, Presidente del Banco Mundial, define la corrupción como un “cáncer que roba a los pobres, mina la gobernabilidad y la moral y destruye la confianza”.

El empeoramiento de la evaluación de los CEOs con respecto al sistema legal, la transparencia y el sistema educacional son especialmente frustrantes y preocupantes.

En su opinión, ¿cuáles de los siguientes factores, de existir, causan o incentivan la corrupción en América del Sur?



En el estudio “Confronting Corruption” (Enfrentando la corrupción) preparado recientemente por PwC en base a una encuesta global realizada por la Economist Intelligence Unit, casi 45% de los encuestados afirmaron no haber ingresado a un mercado específico o perseguido una oportunidad en particular debido a los riesgos de corrupción. El estudio concluye que tanto el gobierno como las empresas tienen roles vitales para desempeñar: los gobiernos deben implementar y hacer respetar las medidas anticorrupción, las empresas deben implementar y hacer respetar enérgicamente los programas anticorrupción.

Naturalmente, las decisiones de inversión también se ven muy afectadas por la imagen referida a la facilidad de operar en un país en particular. Nuevamente, los países de América del Sur no obtienen buen puntaje, excepto por Chile, Colombia y Perú, en la última edición de Ease of Doing Business (La facilidad para hacer negocios) del Banco Mundial-CFI, que encuestó a 181 países, tal como se indica a continuación. Desafortunadamente, el cuadro comparativo también indica que con la única excepción de Colombia, que ascendió del puesto 66 al 53, las posiciones de los demás países empeoraron.

En vista de ello, es razonable asumir que si bien la inversión extranjera directa mejoró considerablemente en nuestra región en el pasado reciente, está lejos de alcanzar su cabal potencial en términos de volumen, y sólo lo logrará si los gobiernos de la región comienzan a cumplir su parte del pacto social con más efectividad.

Esto es especialmente así en el actual escenario recesivo, en el cual los inversores se volverán más selectivos con respecto al destino de sus inversiones.

Puntajes sobre la facilidad de hacer negocios

Country / economy	2009 ranking	2008 ranking
Argentina	113	109
Bolivia	150	140
Brazil	125	122
Chile	40	33
Colombia	53	66
Ecuador	136	128
Paraguay	115	103
Peru	62	58
Uruguay	109	98
Venezuela	174	172

Las economías son calificadas en función de su facilidad de hacer negocios de 1 a 181, el primer puesto siendo el más alto. El índice de facilidad para hacer negocios toma un promedio de los rankings percentiles de la economía en base a 10 temas, compuestos por una variedad de indicadores, otorgando el mismo peso a cada tema.

Fuente: Banco Mundial / Corporación Financiera Internacional

América del Sur – Pocas sorpresas

Burocracia y carga regulatoria

La 14ª edición del Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation/Wall Street Journal 2008 incorpora la burocracia y la carga regulatoria entre las 10 libertades económicas esenciales sobre las cuales se basan los rankings mundiales, según el siguiente detalle:

- Libertad de negocios
- Libertad de comercio
- Libertad fiscal
- Tamaño del sector estatal
- Libertad monetaria
- Libertad de inversión
- Libertad financiera
- Derechos de propiedad
- Libertad frente a la corrupción
- Libertad laboral

Un análisis sistemático de las diez libertades demuestra que la libertad económica es la clave para crear un ambiente que permita que prospere el círculo virtuoso del espíritu empresarial, la innovación y el crecimiento y desarrollo económico sostenido.

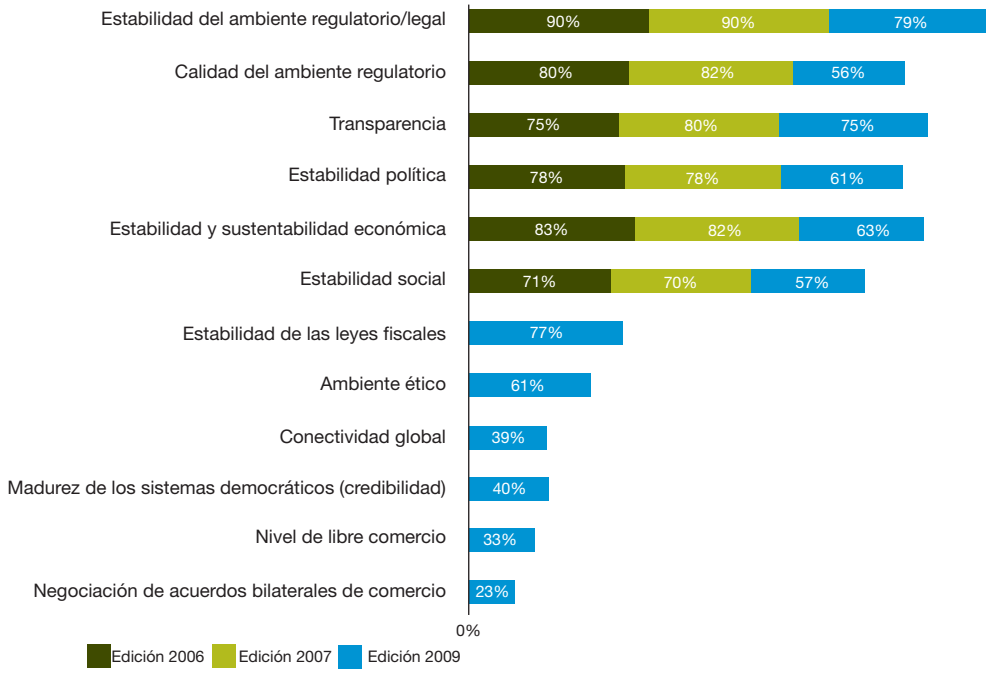
Desafortunadamente, los países de nuestra región obtuvieron puntajes bajos, y sólo Chile se ubicó en el puesto 8 en el mundo, ascendiendo del puesto 11 en 2007, y Uruguay en el puesto 40, ubicándose entre los 50 mejores. De los 157 países incluidos, Brasil descendió al puesto 101 del puesto 70 en 2007, y Argentina se ubicó en el puesto 108. Esta lamentable situación se ve ampliamente respaldada por las opiniones de los CEOs sobre la transparencia, la corrupción, la burocracia, el tamaño del sector estatal y las reglamentaciones.

América del Sur – Pocas sorpresas

Inversión extranjera

Los tres factores estructurales más importantes que afectan la inversión extranjera directa de acuerdo con los encuestados de la región son la estabilidad del ambiente regulatorio y legal, la estabilidad de las leyes fiscales y la transparencia. Tal como mencionamos más de una vez en esta encuesta, ninguno de estos factores son considerados satisfactorios por los CEOs.

¿En qué medida considera que los siguientes factores estructurales afectan el interés de los inversores extranjeros?



La 6ª edición de la Encuesta Regional de CEOs se basó en entrevistas telefónicas realizadas entre septiembre y diciembre de 2008 a 188 ejecutivos sudamericanos. Por país, se realizaron 50 entrevistas en Argentina, 9 en Bolivia, 50 en Brasil, 10 en Chile, 10 en Colombia, 10 en Ecuador, 12 en Paraguay, 12 en Perú, 13 en Uruguay, 12 en Venezuela.

Por grupo industrial amplio, 78% de las compañías pertenecen al sector de productos (de consumo y fabricantes industriales, distribuidores y minoristas), 13% a servicios financieros y 9% a telecomunicaciones, tecnología y medios. En términos del perfil de los participantes, 17% de las compañías sudamericanas encuestadas obtienen ingresos anuales mayores a US$ 1.000 millones, 5% obtienen entre US$ 500 millones y US$ 1.000 millones, 64% obtienen ingresos inferiores a US$ 500 millones y 14% no ofreció información.

En algunos cuadros, “no sabe/no contesta/ninguna de las opciones indicadas”, no fueron computadas.

Para mayor información, visite: pwcceosurvey.com

Alternativamente, contacte a:

Ana Russo
+55 11 3674 2105
ana.russo@br.pwc.com

pwcceosurvey.com

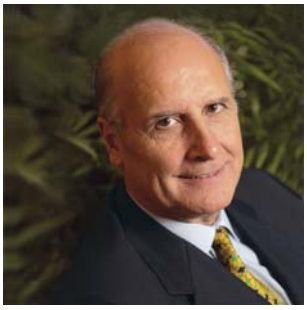
¿Sobrevivir significa hoy triunfar?

En busca de nuevos puntos de referencia

Entrevistas en profundidad

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Entrevistas en profundidad



Argentina

José Antonio Aranda

Grupo Clarín
Vicepresidente Ejecutivo

Grupo Clarín es la compañía de medios más grande de la Argentina y líder de mercado en cada uno de los segmentos en los que opera, como publicaciones, televisión por cable y acceso a Internet, entre otros. Su red de cable es la más importante de América Latina y tiene la mayor base de usuarios de la Argentina.

Clarín, su diario principal, es el de más alta circulación en América Latina y el segundo de mayor tirada en lenguaje castellano en el mundo. Grupo Clarín es el productor de contenidos líder de Argentina, que incluye noticias, deportes y entretenimiento y alcanza substancialmente a todos los sectores de la población argentina en términos de riqueza, geografía y edad.

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

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

La sensación que tengo y lo que escucho de algunos especialistas, es que estamos todavía en el medio de un huracán y que no se sabe cuándo terminará. Hoy estamos más cerca de considerar que la crisis financiera de EE.UU. puede ser una crisis larga, algunos dicen que se asemeja a Japón en la década del noventa, una crisis que duró diez años, lo cual implicaría una perspectiva global dura.

Tratándose de la primera economía mundial, imagino que todavía no están digeridas a fondo las consecuencias de las crisis de las hipotecas *subprime*, los coletazos que estamos teniendo son bastante duros y uno no sabe cuál es el próximo.

¿Y el probable primer impacto para su negocio?

Nosotros creemos que vamos a entrar en años con menor nivel de actividad en lo que es el *core* de nuestros negocios, cuando hablamos de publicidad en diarios, en los canales, en la radio.

Creemos que va a haber un impacto que restringe la publicidad y me parece que en Argentina ya se esta visualizando un impacto a nivel de consumo, por lo cual debería haber un año de menor crecimiento. A nivel de otras fuentes de ingresos que tenemos nosotros, que son los abonos de televisión por cable, creemos que se van a mantener estables, quizás creciendo levemente.

¿Cuál fue la última recesión que afectó los negocios?

La nuestra fue la del 2001-2002, hace seis años. No se salvó nadie en Argentina.

¿Qué lecciones aprendió la empresa en esa crisis?

En Argentina tenemos aprendidas lecciones de muchas crisis, el tema de la alta inflación, es un tema con el que hay que saber convivir. Creo que los empresarios argentinos tienen buena memoria de haber vivido en ciclos de alta inflación.

Nosotros en los noventa habíamos hecho una experiencia fuerte de crecimiento como grupo, básicamente buscando protección frente a la apertura de la economía, y el desembarco en la Argentina de jugadores globales, y nos convertimos en una empresa multimedia que enfrentó una competencia durísima de operadores globales, en cable, en televisión abierta, en producción de contenidos y en gráfica.

Nosotros sobrevivimos, esa competencia murió o se fue, pero en ese proceso de crecimiento nos apalancamos en créditos internacionales. Argentina tampoco es un país con banca desarrollada para atender la demanda de crédito, en un proceso de crecimiento de operadores locales, en nuestro rubro o en cualquier otro.

No tiene dimensión para soportar un empréstito, una colocación en el mercado; ese rol lo ocupa la banca internacional. Y para eso uno tiene que ir a endeudarse en moneda dura. El mensaje es: cuidado con el endeudamiento, si hay que crecer sobre la base del endeudamiento, deberíamos pensarlo cuatro veces.

Y de esa competencia que usted hablaba que desapareció, ¿cuáles fueron los principales errores que cometieron?

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

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

En la situación del mercado de hoy, un éxito a largo plazo es sobrevivir. No es un tema solamente de no perder dinero, porque en nuestro negocio hay permanente innovación, y nosotros tenemos un cliente que es el público, que compra bienes de tipo espiritual, intelectual o de entretenimiento.

Vendemos entretenimiento, vendemos modos de comunicación, noticias, credibilidad. De hecho, más que vender, lo que hacemos es entablar una relación de confianza con un público que nos elige todos los días.

Tener éxito en el largo plazo significa tener la capacidad de adaptarse a los permanentes cambios para poder mantener ese vínculo de comunicación con un público que nos elige todos los días en las distintas variantes que nosotros les ofrecemos para llegar a su gusto, a su placer, a su confianza; en fin, a su curiosidad.

Y esta definición de lo que es un éxito ¿es distinta hoy a lo que fue hace 3 años?

Diría que no, es la misma. Quizás de la que hubiéramos tenido hace diez o quince años sí, porque lo nuestro era sólo gráfica, y es obvio que el público cambia porque crece en edad y porque los modos de vínculo con las compañías productoras de contenidos como la nuestra, pasan de un soporte como ha sido el diario, a la televisión, al cable, a Internet y a la radio. De pronto hay mudanza de un soporte a otro. Y en estos últimos diez o quince años han aparecido con mucha más fuerza la televisión por cable e Internet.

¿Ha habido algún cambio en el último año para conciliar el éxito en los próximos dos años a una sustentabilidad a mucho mayor plazo? ¿Cambiaron la estrategia?

Yo diría que no, estamos bien definidos como medio de comunicación que busca ser multimedia y tenemos claro que hay que estar en todas las expresiones posibles de media que el mercado va desarrollando, dándole preferencia y trascendencia.

Somos conscientes de que tenemos desafíos por delante y que tenemos que seguir estando sumamente ocupados sobre la manera de posicionarnos. Hoy, por ejemplo, en Internet, las grandes compañías de Internet también intentan ingresar en lo nuestro, vienen por la publicidad, por nuestros lectores, televidentes y por nuestros abonados de cable. Tenemos que estar absolutamente conscientes de que ahí hay un desafío, o una amenaza....

...o una oportunidad, como en la asociación con Google...

Sí, bueno, una oportunidad. Google instalado en Argentina viene a sacarme lo que puede y los medios en Argentina debemos ser conscientes de que ése es un desafío y que nosotros deberíamos conocer a nuestro público mucho mejor que ellos, para poder seguir estando en la preferencia del público a largo plazo, que son las nuevas generaciones.

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

Es tan acelerado el proceso de innovación que nosotros hoy somos un cableoperador muy importante en toda América Latina y tenemos una amenaza enorme con las compañías telefónicas. Tenemos que estar invirtiendo en tecnología.

El mayor monto de inversión hoy lo hacemos en tecnología de redes. La duración de esa tecnología se produce con la investigación, que presenta dentro de un tiempo una variante más barata, de fácil conectividad y de fácil llegada al hogar. Ahí empezamos nuevamente de cero.

Nosotros estamos decidiendo planes de inversión que van, en la Argentina, no más allá de tres años. Nosotros hicimos un plan de inversión el año pasado que se ejecuta a tres años. Ojalá yo pudiera decir “estoy invirtiendo para los próximos veinte años”, ojalá que lo que estamos haciendo sea para veinte años.

Hay una serie de factores, que podrían afectar su negocio. Por ejemplo, amenazas a la población en general y a la propiedad, por cambios climáticos.

No.

Hablamos de éxito a largo plazo.

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

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

Sí.

¿Cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, por ejemplo?

Más que el envejecimiento, es nuevas generaciones. Yo diría que viene por abajo, y no por arriba.

¿Hay algún tema de éstos que sea interesante? El de cambio en el modelo de negocios es el que más impacta.

Sí, el que más impacta, yo diría, es el cambio de modelo de negocio. Nosotros somos una empresa cuyo buque insignia ha sido y sigue siendo el diario. Sin embargo hoy tenemos una empresa que genera más recursos que el diario, que es el cable. Los diarios en el mundo están enfrentados a la supervivencia en papel. ¿Vamos a seguir siendo diarios con soporte en papel, o cambia el soporte?, es un tema generacional, para el largo plazo, sí.

¿Cuál es el enfoque más apropiado para transformar su empresa en este escenario? ¿Un cambio gradual, o sentarse a ver lo que hay y hacer un cambio total?

Se hace gradual.

¿De qué manera incentiva el *management*, usted y la gente del directorio, para que sus subordinados piensen en el largo plazo en la empresa?

Nosotros premiamos y tratamos de capturar la inteligencia o los talentos que creemos que están bien desarrollados, y son ellos los que demuestran en el día a día el propio éxito frente al desafío que tienen.

El desafío que nosotros le ponemos es, ser líderes. Los llamamos a ser líderes, para lo cual le damos recursos, porque no podemos construir líderes sin darles los recursos que nos demandan para arriesgar todo lo que tengan que arriesgar. Yo diría que ésa es la base de nuestro incentivo.

Hablando de las claves del modelo de negocios para adaptarse a todos los cambios, usted había hablado de tecnología, de liderazgo y de acceso a capital para hacerlo más sustentable o más firme; ¿hay alguna otra habilidad particular que reconozca en la empresa, para asegurarse el éxito futuro?

Lo que decía recién, la búsqueda de talentos. Se trata de poner mucho foco en el conocimiento del público al cual uno atiende y de las opciones de producto que se le pueden dar a ese público.

¿Hay alguno de los públicos o grupos de interés de los negocios que esté teniendo más peso relativo en el suyo? ¿Está trabajando más en colaboración con alguno de ellos?

Nosotros trabajamos con todos los públicos y nos preocupan todos los públicos. Nos preocupan los jóvenes, y hacemos cosas en Internet para los jóvenes: hacemos productos para ellos en televisión, música, deporte, suplementos. Hemos puesto ahora, hace poco, en la guía de televisión una señal de música para jóvenes; nos involucramos en espectáculos.

La radio y la televisión promueven artistas y se involucran en la promoción, los financia parcialmente.

Tenemos en televisión campañas gratis para algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), en Clarín Revista sale todos los domingos una página con actividades de distintas ONGs, nos involucramos con los públicos mayores, con el público que le interesa la política, con periodistas muy especializados y con programas de cable con periodistas acreditados que le dan lugar a todo el espectro político de la Argentina.

Y hablando de insumos como el papel, muy relacionado con los recursos naturales; ¿cree qué va a haber algún tipo de impacto en el negocio en el próximo año, tres años, más de 3 años o nunca?

Nosotros somos dueños, junto con (el diario) La Nación y el Estado, de Papel Prensa, que en Argentina es una de las actividades puesta en crítica, por el proyecto Botnia en Uruguay. Mal puesta en cuestión, en nuestra opinión, pero es la realidad.

Desearía que Argentina desarrollara todo su potencial en la industria celulosa y papelera, justamente para brindarle a la ciudadanía argentina la posibilidad de mayor calidad y cantidad de trabajo y mayor generación de riquezas.

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

Papel Prensa va a cumplir 30 años, lo que se ha hecho es innovar, pero somos absolutamente respetuosos del medio ambiente, no usamos productos contaminantes.

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

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

Respecto de los recursos humanos, ¿están teniendo algún tipo de problemas para reclutar a nivel ejecutivo? ¿Hay cantidad de talentos como para cubrir las necesidades del grupo?

Estamos bien. Nos involucramos en el perfeccionamiento y a nivel periodístico tenemos un acuerdo con la Universidad de San Andrés y la de Columbia, en Nueva York, para la formación de periodistas. Creo que tenemos buen nivel de periodistas, en Argentina hay una amplia formación de chicos en medios de comunicación a través de distintas universidades, públicas y privadas, que tienen desarrollada esta carrera de ciencias sociales.

El tema en el que de pronto nos encontramos con alguna sorpresa es por la nueva tecnología e Internet, en donde todas las grandes compañías tradicionales de medios de comunicación van un poco relegadas en las innovaciones.

¿Cómo se adapta la compañía?

En realidad nosotros hemos desarrollado con profesionales propios el site más visto en español en el mundo, lo disputamos con El Mundo, de Madrid, que te da la pauta de la importancia del logro. Y en el tema de provisión de acceso a banda ancha,

que es la puerta por la cual el mundo del futuro se comunica, empezamos más tarde, no tenemos operación sobre todo el país, como la tienen las compañías telefónicas. Tenemos un 30% de *market share* nacional, con lo cual me parece que por lo menos hemos hecho un fuerte esfuerzo para ser líderes, y lo hemos hecho invirtiendo en tecnología de redes.

Y un aspecto más de recursos humanos; ¿cómo están en la gestión de ejecutivos de alta dirección, por ejemplo?

Tenemos un muy buen nivel de ejecutivos de alta dirección.

¿Le resulta fácil o difícil conseguir un reemplazo?

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

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

Yo diría que las mismas cosas que pediría cualquier empresario: estabilidad en las reglas de juego, estabilidad cambiaria y crecimiento económico. Nuestra empresa está muy vinculada al negocio de las empresas que anuncian. Entonces, mi negocio necesita que a la economía le vaya bien y que a todos los empresarios les vaya bien porque yo soy nexo, un medio, entre ellos y la comunidad.

Lo que debería hacer el gobierno es generar confianza en los empresarios para invertir, dar incentivos y reglas claras de mediano y largo plazo para que la gente tenga confianza en los planes que realiza sin que sean modificados por factores fiscales, laborales, de seguridad o de lo que fuere.

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

Un éxito importante sería que el gobierno, la clase política, el sector empresario y social y sindicatos puedan reunirse en una mesa para ponerse de acuerdo sobre un modelo de país, hacia dónde ir y cuáles son las reglas de juego que todos deberíamos respetar.

No hay mesa de diálogo, no la tiene el gobierno con los empresarios, ni los empresarios con el gobierno, ni los empresarios entre sí, ni los empresarios con los sindicatos, ni los sindicatos con los empresarios; es un tema serio de falta de interacción en la sociedad argentina.

Bolivia

Juan Carlos Acosta

Tigo
Gerente General

La telefonía celular en Bolivia comenzó en 1991 con la empresa pionera Telecel, la cual se transformaría en TIGO a partir de diciembre de 2005.

La ampliación en el cubrimiento geográfico avanzó de manera simultánea con la innovación tecnológica puesta en marcha para prestar un mejor servicio a los bolivianos, entre ellos, la migración a una red digital a partir de 1999 y el lanzamiento de Tigo 3G en agosto de 2008, uno de los mayores avances en materia de telecomunicaciones en el país.

Juan Carlos Acosta, licenciado en marketing de la Universidad del Pacífico y MBA de Edan, en Asunción, Paraguay, es actualmente el gerente general de TIGO Bolivia.

Luego de ocupar cargos directivos en TIGO Paraguay, participó activamente en el cambio de marca Telecel a Tigo, y su mayor orgullo, dice, es haber trabajado en la construcción de equipos inteligentes de alto rendimiento.

América del Sur y la crisis mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

Habrá un impacto importante en las restricciones de crédito para inversiones en América Latina como producto de la falta de liquidez del sistema financiero global. Las empresas tendrán que ser muy hábiles en el manejo de su flujo de caja y los consumidores van a ser más cautelosos en sus gastos corrientes y creo que van a ser muy moderados.

Ejecutivos sudamericanos están acostumbrados, en forma general, a trabajar en ambientes volátiles y de alto riesgo. ¿Esto puede significar que los ejecutivos están más preparados que la media de sus pares globales para lidiar con situaciones de incertidumbre como la actual?

Vivimos en ambientes de incertidumbre constante, pedimos todo el tiempo previsibilidad, acceso a mayor a cantidad de información, etc. Sin embargo y hasta que esta situación anhelada se concrete tomamos decisiones con lo que tenemos en esta vorágine que nos toca vivir.

Esta realidad no es exclusiva de América Latina. Producto de la globalización, un ejecutivo requiere un entrenamiento de alcance global sin importar su nacionalidad. No se puede afirmar que estamos más preparados que nuestros pares globales, aunque, si bien es nuestro ambiente natural, es muy útil la opinión y visión de mis colegas de otras partes del mundo para la toma de decisiones.

A pesar que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo, ¿cómo ve usted la sustentabilidad de ese crecimiento en la región comparada con la crisis mundial?

Hubo avances estructurales en toda la región, quizás asimétricamente, pero avances al fin. Podría catalogar que veo una frágil sustentabilidad. Mis mayores preocupaciones son los mercados que disminuirán, el desempleo que se generará, así como la caída de los precios de las materias primas. Aunque veo al sector telecomunicaciones en Bolivia con posibilidades reales de crecimiento sustentado en la mediana penetración de este mercado.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su visión, ¿estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

A mi parecer, el sistema financiero, que sufrió bastante en el pasado, fue creando las regulaciones necesarias para fortalecerlo, no creo sinceramente que entremos en cambios profundos a nivel regulatorio.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? y ¿en la internacionalización de nuestras empresas?

Como dije al principio, la limitación del crédito y su posible impacto en los mercados tendrán su influencia en mayor cautela a la hora de expandirse internacionalmente.

Sustentabilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sustentabilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

Uno de los principales desafíos es administrar equilibradamente el flujo de caja y las inversiones, y disminuir la dependencia del crédito. Debemos generar caja haciendo muy accesibles nuestros productos en el mercado.

¿Y cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a medio y a largo plazo?

La mayor oportunidad que tenemos en Bolivia es la penetración de mercado que nos brinda posibilidades de seguir invirtiendo.

¿Podría el gobierno de su país, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿a través de qué tipos de medidas?

La Superintendencia de Telecomunicaciones podría ayudar significativamente licitando espectro radioeléctrico. Esto contribuiría a acelerar el aumento de capacidad de las empresas para superar ciertos niveles de saturación producidos por el aumento acelerado de la demanda.

Mucho ya se dice sobre el hecho que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva de la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas sudamericanas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más cualificados. ¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

Creo que las personas, con sus conocimientos y habilidades, son el mayor desafío. En Tigo ya no hablamos de mano de obra ni de "recursos" humanos, son personas con toda su dignidad. El departamento que se ocupa de enfocarse en este tema se llama Tigo People y tiene como una de sus prioridades atraer a los mejores.

Cuando hablamos en estos términos, el tema del bajo costo pasa a un segundo plano, se analizan todo el tiempo el costo y el beneficio para la organización y su futuro.

En su visión, ¿su empresa ya tiene los controles de gestión de riesgo adecuados para estar completamente preparada para un ambiente tan volátil como el que estamos viviendo?

Tenemos muchos controles, investigaciones de mercado y alarmas sobre la gestión; sumados a estos controles tradicionales tenemos los incorporados por la ley Sarbanes Oxley que es realmente muy exigente.

Esto ayuda mucho pero igualmente somos vulnerables a este mundo volátil, nadie en el mundo de hoy tiene la varita mágica. Este es unos de esos momentos en el que los supuestos que utilicemos para nuestras decisiones marcarán gran parte de éxito o el fracaso.

Economías emergentes

Hay una fuerte expectativa que los países emergentes aumenten su relevancia en el crecimiento global movidos por el crecimiento natural de la demanda interna, como resultado de la inclusión de nuevos consumidores. ¿Cómo usted cree que su país puede estimular este proceso de crecimiento del mercado interno propio y beneficiarse del crecimiento de las economías emergentes?

Es una pregunta compleja, hay una gran cantidad de decisiones y acciones que implementar exitosamente. Yo me animo a enfocarme en que una de las mayores contribuciones que debe hacer el país es animando a sus emprendedores, facilitando y acortando los trámites actuales que todavía se rigen por el paradigma de virreinato… muchos sellos, muchas firmas, mucho tiempo perdido.

En el ámbito de la pregunta anterior, tradicionalmente miramos hacia el Norte para inversiones, *benchmarks* e innovación. ¿Será ya tiempo de comenzar a mirar "para los lados"?

India es un modelo exitoso e interesante, pero muy diferente en condiciones a Bolivia. Creo que hay que mirar a todos los modelos y ver cuales se adaptan mejor y con cuales se pueden crear relaciones de interdependencia.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

Con las asimetrías existentes entre los países de la región y la fragilidad de acuerdos regionales, es una muy buena herramienta contar con acuerdos bilaterales. Para mí, hay que evolucionar en una visión compartida entre el sector privado y el sector público. Los acuerdos deben reflejar una visión de equipo para que sean sostenibles y no terminen en letra muerta o con un mínimo impacto económico.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos laterales, en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

En el caso de asociados comerciales se sigue la misma regla de oro, diversificarse.

¿Un nuevo equilibrio mundial de fuerzas?

¿Usted piensa que el rápido desarrollo de muchas naciones previamente clasificadas como subdesarrolladas, así como el fortalecimiento de las inversiones “Sur-Sur”, llevó o ha llevado al surgimiento de un nuevo equilibrio mundial de fuerzas, en el cual el antiguo concepto de “centro-periferia” es cada vez menos válido?

Hay un reacomodamiento de fuerzas, pero pareciera que el paradigma centro-periferia sólo tiende a cambiar de centro o, a multiplicar los centros. China por ejemplo, absorbe toda la materia prima que puede para poder exportar sus manufacturas.

Brasil

Josué Christiano Gomes da Silva

Coteminas y Springs Global
Presidente

Coteminas es una de las mayores empresas del sector textil brasilero. Su operación se encuentra totalmente verticalizada, abarcando todas las etapas del proceso de producción, desde el hilado hasta la confección final. Posee 16.000 empleados, 22 unidades situadas en Brasil, Argentina, Estados Unidos y México, con una facturación bruta de R$ 3,6 mil millones en 2008.

En 2006, Coteminas ingresó al mercado norteamericano, para el cual ya exportaba sus productos mediante una fusión con Springs Industries INC - Una de las mayores empresas textiles en el segmento de ropa de cama, mesa y baño de los Estados Unidos y también proveedora de las grandes cadenas minoristas como Wal-Mart y J.C. Penney - dando origen a Springs Global, controlada por CTNM - Companhia Tecidos Norte de Minas.

Graduado en Ingeniería en la Universidad Federal de Minas Gerais, en Derecho en la Facultad de Derecho Milton Campos y con un MBA de la Universidad de Vanderbilt, EE.UU., Josué Christiano Gomes da Silva comenzó a trabajar para Coteminas a los 15 años. Trabajó en todas las áreas de la compañía hasta llegar al cargo de CEO en diciembre del 2002. Actualmente, también es Presidente de Springs Global.

¿Cómo ve usted el actual escenario global de negocios?

El escenario actual es una preocupación mundial. La situación del sistema financiero internacional es sumamente delicada y no creo que todos los problemas hayan salido a la luz aún. Todavía nos queda por vivir un período relativamente largo de depuración y limpieza de los balances de los bancos internacionales, hasta que estos puedan volver a cumplir su rol de intermediarios y puedan ofrecer créditos a sus clientes.

Brasil, afortunadamente, está en condiciones privilegiadas para superar las adversidades y salir fortalecido de esta situación. En los próximos años, nuestro país podrá crecer, logrando índices superiores al promedio mundial, hecho que no acontece desde hace algunas décadas. Cuentas públicas en equilibrio y con posibilidad de importantes reducciones en los gastos de costeo, a través de una mejor gestión; cuentas externas sólidas por la acumulación de reservas internacionales relevantes; deuda pública, como porcentaje del PBI, inferior al 38%, colocando al país entre los menos endeudados a nivel mundial; sistema bancario saludable y bien administrado; presencia de bancos públicos fuertes y capacitados para irrigar la economía con crédito; matriz energética que garantiza independencia y altamente sustentable por la participación de energías renovables en niveles mucho más elevados que la media mundial; existencia de innumerables proyectos de infraestructura que ofrecen elevados retornos a los inversionistas y garantizan un aumento considerable de la productividad de nuestra economía; competitividad incomparable en la producción de commodities agrícolas; las riquezas minerales de nuestro subsuelo; mercado interno fuerte y creciente; pauta de exportación diversificada y distribuida entre diversos destinos sin dependencia

excesiva de ningún mercado. Son factores que, entre muchos otros, garantizan a la economía brasileña un potencial de crecimiento por sobre la media mundial.

¿La retracción en los mercados internacionales no representa una amenaza a las exportaciones?

Si bien el flujo de comercio brasileño se ha expandido mucho en los últimos 8 años (suma de las exportaciones e importaciones), éste es relativamente pequeño, un poco más del 20% del PBI. Por lo tanto, el descenso de nuestras exportaciones tendrá un impacto menor en la formación del PBI que en otras economías fuertemente orientadas al comercio exterior. Tampoco nos podemos olvidar del hecho de que la oferta de exportaciones brasileña es muy diversificada y distribuida entre diversos destinos sin dependencia excesiva de ningún mercado. Exportamos muchos alimentos cuyo consumo tiende a mantenerse, aún en los períodos más recesivos. Además, el sector externo brasileño venía teniendo una contribución negativa al PBI durante 2008, ya que las importaciones estaban creciendo mucho más que las exportaciones. Este fenómeno se revertirá con una retracción de las exportaciones y una caída aún mayor de las importaciones durante 2009, siendo bastante probable que el aporte del sector externo para la formación del PBI brasileño en este ejercicio se torne positivo.

¿Cuáles son las perspectivas a largo plazo?

Creo que las perspectivas a largo plazo son buenas. El ser humano tiene una extraordinaria capacidad para adaptarse y crear.

Sin embargo, cuando el mundo vuelva a crecer, deberá ser a índices menores de los que venia creciendo en la última década. Los Estados – y aquí podemos incluir a casi todos los países del mundo – saldrán de esta crisis con situación fiscal precaria y con deudas públicas enormes. La presión que los gobiernos del mundo ejercerán para la captación de recursos en los mercados de capitales internacionales hará que las tasas de interés permanezcan en niveles más elevados de los que estuvimos acostumbrados en estos últimos diez años.

El necesario desapalacamiento del sector financiero internacional conducirá a practicar mayores *spreads* bancarios, para que las instituciones puedan asegurar el retorno a sus accionistas.

Vivimos un período de mucha regulación e intervención del Estado en la economía. La menor flexibilidad, consecuencia de mayores controles del Estado, mayor fiscalización, normas más rígidas, disminuirá la velocidad de crecimiento de la economía mundial.

Esta dirección no es necesariamente mala; es simplemente diferente y nosotros, empresarios, tendremos que adaptarnos a ella. Sólo espero que no tengamos un *“overshooting”* en dirección opuesta. Estamos viviendo estos problemas porque en los últimos 30 años el mundo caminó en dirección a una total desregulación, a una reducción de la presencia de los gobiernos, a un encogimiento del tamaño de los Estados Nacionales, como si los mercados pudieran autorregularse y resolver, por sí mismos, todos los problemas para lograr su fin que es el bien estar social. No podemos caminar en dirección opuesta y crear una confusión burocrática, exceso de regulación, Estados fingidos. Como decía Santo Tomás de Aquino: “la virtud está en el medio, en el equilibrio”.

¿Qué impacto tendrá la crisis en el sector financiero?

En las últimas décadas, el mundo pasó por un proceso de “financierización”, en el cual el sector financiero pesó demasiado sobre la economía mundial en detrimento del sector productivo.

Hoy sabemos que esto fue fruto del exagerado apalancamiento de la industria financiera.

El sector financiero en EE.UU. llegó a representar un tercio de la utilidad de toda la actividad del país. Fue una equivocación. La renta laboral cayó como porcentual del PBI y pasamos a ser rentistas y dependientes de la valorización de la cartera de inversiones.

La tendencia es que, en la medida en que la producción vuelva a ganar importancia, contribuya a la reducción de esas desigualdades de renta. El mercado financiero es un importante pilar de la economía, pero no puede ser su piedra angular.

El principal desafío identificado en nuestra encuesta global es cómo equilibrar los objetivos de corto y largo plazo. ¿Cómo deben los CEOs abordar este problema?

En el corto plazo, el principal objetivo de cualquier empresario es pasar la tormenta sin heroísmos y con seguridad. Naturalmente, preservar el libro caja y la salud financiera de la empresa está en primer lugar. Lo que no podemos hacer es dejar que la preocupación por el corto plazo nos haga descuidar las actividades que asegurarán el futuro de nuestras empresas. Estas actividades son principalmente la inversión en las personas y en la innovación.

Nuevamente podemos citar a Santo Tomás de Aquino: “la virtud está en encontrar el equilibrio”.

¿Cuál será el impacto de estos cambios en la ecuación Estado e iniciativa privada y en el respectivo papel de cada uno de ellos?

Uno de los factores que propiciaron el fuerte crecimiento económico en los últimos años fue la estabilidad fiscal de los Estados en general. El déficit público parecía estar en desuso y hasta las naciones menos responsables presentaban cuentas públicas relativamente en orden. Por este motivo, los países presionaron menos a los mercados de capitales para captar recursos. Esto ocasionó el aumento de la liquidez en el sector privado, que garantiza una inversión más eficiente de los recursos. El resultado fue un período de gran crecimiento económico. Desafortunadamente, sucedieron excesos y ahora estamos pagando el precio.

Ahora, los gobiernos de prácticamente todos los países del mundo están teniendo que asumir pesadas deudas con la práctica de políticas fiscales expansionistas, a fin de evitar una depresión que tendría un costo político y social mucho mayor. No critico esta postura y creo que es absolutamente imprescindible, pero tendrá consecuencias en el futuro. Una de ellas es la presión del Estado sobre los mercados de capitales durante los próximos años, haciendo que el sector privado cuente con menos recursos para financiar sus inversiones

Vivimos una etapa de reducción del tamaño de los Estados Nacionales y ahora viviremos una etapa de mayor presencia de los Estados Nacionales en la economía. El sector privado tendrá que adaptarse a esta nueva situación.

¿Está el Gobierno preparado para retomar este espacio?

Creo que Brasil tiene condiciones inigualables, gracias a la relativa estabilidad fiscal del Gobierno brasileño. Esta posición se alcanzó mediante un nivel de tributación altísimo y no deseado, además de muy ineficiente. Nuestra carga tributaria es la más elevada entre los países en desarrollo.

La verdad es que el Estado Brasileño está en una situación relativamente buena desde el punto de vista fiscal, lo que permite el uso de una política fiscal expansionista por medio de inversiones en infraestructura, sin destruir su política de rigor fiscal. Esto es primordial, porque en la medida en que el mundo comience a crecer nuevamente, los países con relativo equilibrio fiscal serán los que saldrán más rápidamente y crecerán más en el período pos crisis y Brasil está en ese camino.

El exceso de regulación es un aspecto de gran preocupación para los CEOs desde hace algunos años. ¿La mayor participación del Estado significa un aumento en la regulación?

La tendencia es ir en dirección a la regulación y a la mayor presencia del Estado en la economía, que es menos eficiente que el sector privado para asignar inversiones y recursos. La mayor participación del Estado significará menos eficiencia económica durante un considerable período de tiempo. Es probable que el mundo pase por un período de tasas de crecimiento menores que las de las últimas décadas.

¿Qué impacto tendrá en los negocios la devaluación?

El año pasado, el balance de Coteminas se vio muy afectado por la devaluación. A pesar de que el impacto contable fue muy fuerte al principio, considero positiva la devaluación para la empresa en función de la mejora de los márgenes operativos en las exportaciones. De este modo, para nosotros, la devaluación fue una suerte, aunque haya sido muy superior a lo que esperábamos.

Para el país también creo que es positivo el nuevo tipo de cambio. Primero, porque el Gobierno estaba preparado y había acumulado reservas internacionales. Por primera vez la devaluación cambiaria no acarreó la pérdida de reservas para el país. Segundo, porque la devaluación ayudó mucho al sector productivo nacional que venía perdiendo competitividad con el tipo de cambio a R$ 1,60. Sectores como el textil, que son todavía más sensibles a las fluctuaciones cambiarias, estaban perdiendo mucha rentabilidad y competitividad.

Pero a pesar del beneficio que representa la tasa de cambio, las empresas están enfrentando una reducción en la demanda externa.

Es verdad, pero Brasil tiene una oferta de exportaciones muy diversificada, tanto desde el punto de vista geográfico como de productos, incluyendo una significativa participación de commodities agrícolas, que son los productos que sufren menos impactos en términos de volumen y precios de exportación. Brasil produce varios commodities esenciales que continuarán siendo consumidos.

¿Cuál es la situación en el caso específico de Coteminas?

Nosotros tenemos una ventaja que es el hecho de tener una subsidiaria en Estados Unidos (Springs Global), que es la gran distribuidora de productos fabricados por Coteminas, y también de productos adquiridos en Asia. Siempre podemos tomar la decisión de reasignar los pedidos entre nuestros socios asiáticos y las fábricas propias.

Tenemos la flexibilidad de dirigir más pedidos hacia nuestras unidades industriales y menos hacia nuestros proveedores tradicionales y viceversa, aunque la demanda caiga.

¿Puede la crisis acarrear aumento de proteccionismo?

Pienso que es inevitable que existan presiones populares en este sentido. Pero sería una enorme equivocación si los gobiernos cediesen ante estas presiones populares y adoptasen prácticas proteccionistas. Creo en el libre mercado y pienso que el resurgimiento de ideas proteccionistas simplemente llevaría al mundo hacia dificultades económicas por un plazo mucho más largo. Adoptar medidas proteccionistas es mucho más fácil que retirarlas.

El mejor argumento para las personas que defienden el proteccionismo es mostrarles los países que manipulan su moneda, las condiciones laborales y las cuestiones ambientales. Países que no respetan la propiedad intelectual, adoptan políticas monetarias absolutamente sin base de mercado y sin

análisis de riesgo de crédito. Una política monetaria que, básicamente, es un subsidio y que subsidia directa o indirectamente su propia producción.

La principal bandera de los defensores del libre mercado debe ser el comercio legal y el comercio leal. Por lo tanto, la mejor forma de abordar el resurgimiento del proteccionismo es combatir en forma vehemente el comercio ilegal y el comercio desleal o basado en la distorsión de las condiciones de mercado.

¿El hecho de tener una parte importante de los negocios en Brasil y otra en Estados Unidos asegura al grupo (Coteminas) una posición segura en el caso de resurgimiento de políticas proteccionistas?

Realmente no creo que todavía haya espacio en el sector textil para nuevas barreras proteccionistas contra un país como Brasil, por ejemplo. Porque el país no subsidia su producción. Brasil adopta políticas de mercado y hasta grava en exceso, porque la carga tributaria nacional es excesiva y aunque constitucionalmente las exportaciones no deberían ser gravadas, en la práctica lo son – ver la acumulación de ICMS de los exportadores contra los Estados de la Federación, por ejemplo. Entonces no veo un riesgo de que se adopten prácticas proteccionistas contra Brasil en el sector.

La tendencia es que el proteccionismo sea mucho más bilateral, con barreras específicas contra productos y países. Hay una probabilidad de sanciones generalizadas contra países y productos que se basen, de hecho, en condiciones artificiales de competitividad.

¿Cuál es su evaluación de los mercados comunes, más específicamente del Mercosur?

Estoy a favor del Mercosur, creo que tiene gran valor, aunque sea objeto de muchas críticas. Lamentablemente, algunos países tienden a sentirse desfavorecidos con relación a Brasil. Ellos son los que más deberían luchar por el Mercosur, ya que es una forma de ampliar significativamente su mercado doméstico. Creo que es un problema de falta de autoestima de algunos empresarios de los mencionados países. Algunos, como Argentina, son países pujantes, ricos en recursos naturales y en condiciones de competir en este mercado.

No obstante, a pesar de apoyar el Mercosur, no estoy en desacuerdo con la prioridad que el Gobierno brasileño da a las negociaciones multilaterales. Esto se justifica por el hecho de que Brasil posee una oferta de exportaciones diversificada para un conjunto también variado de destinos.

¿Cuál es la evaluación que usted hace de la crisis, desde el punto de vista de otros países de América del Sur?

Los países de América del Sur que adoptaron políticas económicas racionales y que están en situación de equilibrio fiscal y con inflación bajo control podrán salir fortalecidos de la crisis. Obviamente, hay muchos países que dependen de las exportaciones de commodities y que sufrirán un poco más que Brasil que tiene una oferta de exportación mucho más diversificada.

¿Usted considera que el calentamiento global es un desafío o una oportunidad?

Lo veo como una oportunidad. El presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, tiene una visión muy clara sobre este tema, que puede y debe ser uno de los pilares de la recuperación de la economía estadounidense. Un proyecto basado en el cambio de la matriz energética por alternativas sustentables y que también considere la cuestión del calentamiento global. Pero es necesario un esfuerzo mundial y las oportunidades que surgirán serán enormes en todo el mundo. Recientemente,

la Secretaria de Estado estadounidense, Hillary Clinton, muy inteligentemente, en su primer viaje a China, propuso discutir sobre los puntos de convergencia entre los dos países. Siendo uno de los principales puntos el combate en forma conjunta al calentamiento global. Creo que por primera vez el mundo tiene líderes verdaderamente preocupados por este asunto.

¿Son los Gobiernos los que deben tomar la iniciativa en la formulación de políticas para combatir el calentamiento global?

No tengo duda de que, salvo que los Gobiernos intervengan, no habrá sustitución de la matriz energética y los combustibles fósiles continuarán siendo la principal fuente energética del mundo.

El etanol, que hoy es una realidad en Brasil, fue fruto de una política pública que también fue muy criticada y en muchos momentos parecía no tener sentido económico. Sin etanol, no existiría el Pro Alcohol y Brasil no estaría en la situación en que está hoy, de líder mundial en tecnología de etanol carburante.

¿En Brasil estamos avanzando en este aspecto?

Por primera vez, los líderes mundiales están mirando en esta dirección. Este es otro factor que diferencia a Brasil. El país es uno de los que está mejor preparado para este nuevo mundo de energías renovables. Sin embargo, tenemos que eliminar la emisión de gases de efecto invernadero provocada por la deforestación y por las quemadas en Amazonas. La mejor forma de combatir eso es ocupar la región, resolver la cuestión fundiaria y desarrollar actividades económicas sustentables. Fuera de eso, Brasil es un país con bajísimo índice de emisiones. La matriz energética brasileña es la que tiene el mayor porcentual de fuentes renovables del mundo.

¿Coteminas realiza acciones con el objetivo de reducir la amenaza del calentamiento global?

La mayor parte de la energía utilizada en nuestros establecimientos proviene de fuentes renovables. Claro que utilizamos también energía de fuentes no renovables. Ahora estamos desarrollando proyectos de energía renovable en los Estados Unidos, como parte de ese esfuerzo de toda la Nación para cambiar la matriz energética americana.

Chile

Pablo Guarda Barros

Grupo CGE
Gerente General

Compañía General de Electricidad (CGE) es uno de los principales grupos energéticos de Chile. Con más de 100 años de experiencia, registra una creciente participación en los sectores de electricidad y gas tanto en el territorio nacional como en Argentina.

En Chile, a través de sus filiales CGE Distribución, Emel, Conafe y Edelmag se ha convertido en la empresa más importante y con mayor cobertura en el sector de distribución de electricidad abasteciendo a 2,2 millones de clientes y mediante su filial GASCO es el primer actor del mercado local en distribución de gas natural y gas licuado.

En Argentina, CGE distribuye energía en las provincias de Tucumán, Jujuy y San Juan con más de 700.000 clientes, y gas en Salta, Tucumán, Jujuy y Santiago del Estero.

Pablo Guarda Barros, Ingeniero Civil Mecánico de la Universidad de Chile y Diplomado en Administración de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez, es el actual Gerente General del Grupo CGE.

Fue también Gerente General de la empresa eléctrica EMEC, liderando su crecimiento en Chile y Argentina y la creación de la empresa de televisión por cable Cablevisión S.A.; en el 2000 ingresó a CGE, donde desempeñó varios cargos hasta el 2007, cuando fue nombrado Gerente General.

América del Sur y la crisis mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

Aunque esta crisis se originó en países desarrollados, América del Sur está integrada al mundo y en ese contexto no podrá estar ajena al fenómeno global ni a sus consecuencias.

En el caso específico de Chile, me preocupa el impacto sobre la demanda por nuestros productos y servicios, que seguramente se verá disminuida, lo cual espero sea transitorio. Respecto del acceso a financiamiento y al nivel de inversiones en nuestro país, espero que la comunidad internacional reconozca nuestra seriedad y fortaleza, haciendo la diferencia con otras naciones.

En este contexto, nuestra Compañía se verá afectada por la menor demanda de electricidad y gas, como consecuencia a su vez del descenso en la tasa de crecimiento que presentará nuestro país. Esto será transitorio, pero ocurrirá. Finalmente, esperamos que nuestra gran calidad crediticia sea reconocida por las entidades financieras.

Sin embargo, estimo necesario remarcar que dadas las características de esta crisis, la confianza fue la más dañada, elemento esencial en el comportamiento de los mercados.

A pesar que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo, ¿cómo ve usted la sustentabilidad de ese crecimiento en la región comparada con la crisis mundial?

Es necesario recalcar que nuestra región no es tan homogénea como parece y que los países que la componen tienen distintas particularidades que deben considerarse.

En relación a Chile, creo que tenemos grandes fortalezas que no sólo se limitan al prudente manejo de política fiscal y monetaria, también hay que considerar el esfuerzo desarrollado para utilizar precios verdaderos como señales esenciales del costo de oportunidad de los productos y servicios que utilizamos.

En ese contexto, Chile está bien preparado para sostener su crecimiento de largo plazo y sobrellevar razonablemente los *shocks* externos. Otro factor que nos distingue es nuestra estabilidad institucional, la que agrega sustentabilidad al desarrollo.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su opinión, ¿Estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

Antes de analizar los impactos, creo necesario destacar que América del Sur es un conjunto de países heterogéneos, por lo que analizar el impacto en toda la región no sería adecuado.

En el caso de Chile, las regulaciones asociadas al funcionamiento de mercados financieros y de valores están en un buen nivel, y muchas de las anomalías que ocurrieron en Estados Unidos no habrían sucedido en Chile.

Aún así, es probable que tengamos una tendencia a revisar las regulaciones respectivas, y por ejemplo, a asegurar que los estados financieros de las compañías y bancos sean lo más transparentes posible. Creemos que la implementación de IFRS, que actualmente está en curso, apunta en esta dirección.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? y ¿en la internacionalización de nuestras empresas?

Probablemente las compañías con actividad regional y aquéllas que estén considerando intensificar su participación en la región, agudizarán su análisis respecto del funcionamiento de los mercados financieros de los países que les interesan.

Sustentabilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sustentabilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

El sector energía es intensivo en inversiones y por lo tanto es muy sensible a ambientes regulatorios estables, predecibles y que incentiven el uso de precios que reflejen los costos de oportunidad de los servicios provistos. Este es un elemento clave en nuestra sustentabilidad y estimamos que en Chile se dan estas condiciones.

En un mercado en que la demanda por energía aumenta considerablemente, es vital el acceso a financiamiento que permita desarrollar las permanentes inversiones requeridas para dar satisfacción al crecimiento indicado.

Confiamos en que el mercado financiero seguirá acompañando a nuestra Compañía en este crecimiento, en particular, CGE que tiene una reputación de más de cien años de cumplimiento irrestricto de sus compromisos, incluidos los financieros.

¿Y cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a mediano y largo plazo?

La primera oportunidad surge de operar principalmente en un país en crecimiento y con estabilidad y confiabilidad institucional, lo cual demanda inversiones permanentes de montos significativos y a su vez, el consiguiente crecimiento del negocio.

Adicionalmente, nuestra Compañía ha iniciado la incursión en el segmento de generación eléctrica en Chile, priorizando la utilización de derechos de aprovechamiento de agua que posee y complementándolos con la opción de generación térmica.

Por otra parte, esperamos seguir avanzando en el desarrollo de servicios y productos para nuestros clientes, que otorguen mejor calidad de vida a las familias y competitividad a las empresas que atendemos.

Finalmente, en épocas de dificultad aparecen oportunidades de adquisiciones que pudieran ser atractivas para nuestra Compañía y que permanentemente estamos estudiando. En particular, a fines de 2007 compramos la Empresa Eléctrica EMEL, que agregó a nuestro negocio más de 600.000 clientes ubicados en ocho regiones de nuestro país.

¿Podría el gobierno chileno, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿A través de qué tipos de medidas?

En general, estimamos que el sector gubernamental de energía funciona bien en Chile, aún cuando siempre se puede perfeccionar, tema que está en desarrollo con la próxima creación del Ministerio de Energía.

Donde estimamos que sí se necesita avanzar es en el proceso de obtención de autorizaciones para construir nueva infraestructura, especialmente en los procesos de aprobación ambiental y en los de otorgamiento de derechos de aprovechamiento de aguas para fines energéticos, entre otros. En esos temas hace falta acotar los plazos de aprobación y aumentar la predictibilidad de los mismos.

Mucho se habla sobre el hecho que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva de la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas sudamericanas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más calificados. ¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

Creemos firmemente que la creación de valor se origina en disponer de personal talentoso y permanentemente calificado, y para ello trabajamos en forma continua y sistemática. En CGE siempre estamos atentos a obtener, desarrollar y retener los talentos requeridos para el desarrollo de nuestro negocio -independiente de la internacionalización- y hasta ahora hemos sido exitosos.

¿CGE cuenta con controles de gestión de riesgo y está preparada para enfrentar un ambiente tan volátil como el que estamos viviendo?

Dado el perfil de nuestro negocio, siempre hemos intentado mantener los controles de riesgo requeridos, pero el cambio del entorno nos obliga a estar permanentemente adecuando esos sistemas de control. Al respecto estamos poniendo en servicio un sistema de información de clase mundial, que incluye una revisión y actualización de todos nuestros procesos y sus instancias de control de riesgo.

Economías emergentes

Hay una fuerte expectativa que los países emergentes aumenten su relevancia en el crecimiento global movidos por el crecimiento natural de la demanda interna, como resultado de la inclusión de nuevos consumidores. ¿Cómo cree usted que su país puede estimular este proceso de crecimiento del mercado interno propio y beneficiarse del crecimiento de las economías emergentes?

En primer lugar, Chile avanza por una senda de crecimiento sostenido, lo cual conlleva el aumento de demanda interna, aun cuando es evidente que en 2009 será de menor crecimiento justamente por la crisis de la que hemos estado hablando.

Este crecimiento ha permitido que un porcentaje significativo de familias haya abandonado la línea de pobreza, y las familias que faltan, estén en curso de superar dicha barrera. Esta realidad ha estimulado el crecimiento del mercado interno y seguirá haciéndolo.

Por otra parte, siendo Chile una economía abierta al mundo, nuestro comercio internacional crecerá a medida que los habitantes que usted menciona se incorporen a mayores niveles de consumo en sus respectivos países.

Las cifras de exportaciones de nuestro país muestran que eso ha estado ocurriendo consistentemente. Además del comercio, Chile se beneficia del ahorro de esas economías a través del significativo aporte que inversionistas internacionales realizan en variados rubros de la economía nacional.

En el ámbito de la pregunta anterior, tradicionalmente miramos hacia el Norte para inversiones, *benchmarks* e innovación. ¿Será ya tiempo de comenzar a mirar "para los lados"?

Desde luego que sí, y una muestra palpable de ello es el avance que hemos tenido en materia de acuerdos de integración, inversión, comercio y colaboración que Chile y nuestras empresas han acordado con países del hemisferio Sur.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

Sí, porque la evidencia chilena ha mostrado incrementos importantes en niveles de comercio y de inversión con los países con que hemos establecido acuerdos bilaterales. Este aumento se refleja directamente en los volúmenes de actividad de nuestra Compañía.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos laterales, en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

En el caso de Chile ya existen acuerdos con China e India y otros países “emergentes” y esperamos que se agreguen más.

A pesar de ello, considero que es indispensable que los países de América del Sur avancen en forma real en la integración de todo tipo, en materias comerciales, de protección de inversión, de colaboración y en particular en materia energética.

El desarrollo de la matriz energética chilena se basó los últimos años, en forma importante, en la compra de gas natural a proveedores argentinos, con acuerdos a nivel de gobiernos y con inversiones importantes de compañías privadas, entre las cuales estuvo CGE, asociados a respectivos contratos de largo plazo que dieran seguridad a proveedores y compradores.

Hace ya varios años que los proveedores no cumplieron dichos contratos, con lo cual las inversiones en gasoductos quedaron casi sin utilización y las centrales generadoras y clientes industriales que utilizaban gas natural debieron convertirse a otras alternativas, básicamente petróleo.

Finalmente fue necesario llevar a cabo proyectos de GNL (Gas Natural Licuado) que permitieran obtener el suministro de gas natural de países lejanos. Esta es una mala señal en cuanto a la integración efectiva y confiable entre países latinoamericanos que poseen reservas de hidrocarburos y países que no lo tienen y lo necesitan.

Colombia

Jorge Londoño Saldarriaga

Bancolombia
Presidente

El Banco de Colombia abrió sus puertas en 1875 y es actualmente una de las instituciones líderes del sistema financiero del país. Fue el primer banco local en cotizar sus ADRs desde 1995 en la Bolsa de Nueva York e inició a partir del 2007 el camino de la internacionalización con la compra del Banco Agrícola de El Salvador.

Bancolombia surge de la fusión en 1998 del Banco de Colombia y el Banco Industrial Colombiano (BIC), y a partir del 2005 se proyecta como una de las entidades financieras más sólidas gracias a la fusión con Conavi y Corfinsura, aprovechando al máximo las sinergias y complementariedades de cada una de ellas.

Cuenta en la actualidad con más de 16.000 empleados y unos 2.000 cajeros a lo largo y ancho del país.

Jorge Londoño Saldarriaga es su presidente y CEO desde el año 1996. Estudió Administración de Empresas en la universidad EAFIT de Medellín, Colombia, y luego realizó una maestría en Desarrollo Económico en la universidad de Glasgow, Escocia.

Fue profesor y decano de EAFIT y se vinculó desde 1991 al grupo Suramericana, asumiendo cargos directivos en algunas de las empresas de esta organización, como el BIC, y trabajando activamente en las fusiones de lo que hoy es Bancolombia.

América del Sur y la crisis mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

América Latina tiene una dependencia grande del mercado de los Estados Unidos, que se va a ver altamente reducido, y tiene también una dependencia alta del mercado de internacional de capitales, que se ha visto restringido, esos son los dos factores generales importantes que van a impactar a la región, de ahí para adelante, habría que hacer una diferencia país por país.

En el caso de Bancolombia, tenemos unas fortalezas para enfrentar la actual situación, que se desprenden de la aplicación en las últimas épocas, pero muy particularmente en los dos últimos años, de una política monetaria muy juiciosa.

El Banco de la República fue el primer banco central en la región en empezar a hacer los ajustes en las tasas de interés, desde mediados del año 2006, cuando se vislumbraba la posibilidad de que la economía mundial llegara a tener algún efecto de recalentamiento; eso preparó bien a la economía colombiana, disminuyó las tasas de crecimiento del consumo que en esa época, cuando el Banco empezó a hacer los ajustes, estaban creciendo por encima del 50%.

Hay también un gobierno responsable que ha venido haciendo ajustes en su presupuesto y en su posición fiscal, y que en el último mes ha anunciado que modifica su expectativa de crecimiento a una cifra de 3%, que parece algo más realista que el crecimiento del 5% que había sido proyectado originalmente.

Nosotros tenemos dificultades. El deterioro de la cartera es serio, nos exige muchas responsabilidades, y también tenemos dificultades con el hecho de que el mercado de capitales, que para nosotros constituye una columna fundamental de nuestra estrategia, esta en este momento en unas circunstancias que no nos ofrece acceso.

Ejecutivos sudamericanos están acostumbrados, en forma general, a trabajar en ambientes volátiles y de alto riesgo. ¿Esto puede significar que los ejecutivos están más preparados que la media de sus pares globales para lidiar con situaciones de incertidumbre como la actual?

Latinoamérica, por la volatibilidad de la economía, ha hecho que los empresarios seamos creativos y flexibles, pero creo que creatividad y flexibilidad existen en todos los escenarios empresariales del mundo.

A pesar que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo. ¿Cómo ve usted la sustentabilidad de ese crecimiento en la región comparada con la crisis mundial?

Pienso que en la región no va a haber las tasas de crecimiento que tuvimos en años anteriores, del 5% y superiores, pero salvo algunos países, que ya empiezan a vislumbrar un decrecimiento económico, hay muchas economías que conservan posibilidades de seguir creciendo.

Confió en que la región, como un todo, tiene la capacidad de mantener un crecimiento positivo; todavía, hacer esas proyecciones, es un poco aventurado, en la medida que en esta crisis internacional todavía nos faltan algunos capítulos por vivir.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su visión, ¿estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

Consideramos bienvenidos todas las mejoras y todas las modernizaciones que se le puedan hacer al sistema regulatorio y al sistema de supervisión del sector financiero.

Buena parte de las cosas que constituyeron la chispa que desató esta crisis se deben imputar primordialmente a defectos en el sistema de supervisión; para mencionar el más visible, la originación de hipotecas, que en Estados Unidos esta en manos de un segmento del sector financiero que no era regulado, eso se tiene que arreglar,

Consideramos, sin embargo, que constituye un gran peligro y nos atemoriza que se vaya a tomar un espíritu un poco paranoico para desarrollar esas nuevas normas y esas nuevas tendencias de la supervisión y de la regulación, porque se puede dar al traste con la capacidad del sector financiero para desarrollar la economía.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? ¿Y en la internacionalización de nuestras empresas?

Cuando ocurren estas crisis y esos fenómenos en que se invierten dineros oficiales en sectores importantes de la economía, como esta sucediendo en los Estados Unidos con el sector financiero e industrial, y sobretodo por esa inversión en el sector industrial, las tentaciones por regresar a actitudes proteccionistas son muy grandes.

Es evidente que hoy nosotros tenemos un suficiente bagaje histórico para que eso sirva de ilustración a los legisladores y a los gobiernos, de que esos movimientos hacia la protección han sido en el pasado fuente de mayores calamidades económicas, y a mayor recesión.

Es un riesgo que existe y frente al cual los empresarios tenemos que estar muy atentos, porque no es solamente en el campo gubernamental o político de donde estas tentaciones surgen, también surgen en el sector empresarial, el deseo de protección normalmente surge de sectores de la economía que en determinados momentos buscan convencer a sus gobiernos de que los apoye; eso no es una buena idea y no lleva a recuperar las economías rápidamente, eso nos lleva a prolongar la recesión.

Con respecto a Bancolombia, no hemos hecho un secreto de lo que es nuestra estrategia de consolidación como un banco regional. Hicimos recientemente la adquisición del Banco Agrícola, y eso siempre lo hemos presentado como un primer paso en ese proceso.

Hoy hay grandes oportunidades de adquisición en la región que nos interesa, pero es también un momento muy complejo, hay que preservar la solvencia de la institución y su fortaleza, y no se pueden menospreciar los riesgos enormes que existen de deterioro adicional de las economías, que producen un deterioro adicional de los activos.

De tal forma que no abandonamos nuestra estrategia, nos vemos obligados hoy a manejarla con mucha más cautela, con mucha más concentración y probablemente a evaluar cualquier oportunidad que se presente de una forma muy minuciosa.

Sustentabilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sustentabilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

Los bancos somos un motor de crecimiento de nuestras comunidades, eso significa que la responsabilidad para un banco como nosotros, que somos individualmente hablando, la institución más grande Colombia, y de Salvador, donde tenemos presencia, implica unas responsabilidades muy grandes.

Hace unos cuatro o cinco meses, veíamos posible un crecimiento en la cartera del orden del 15% en Colombia para el 2009, hoy lo estamos viendo alrededor del 8%, significa que en términos reales apenas sí habría un crecimiento, pero creemos que es crecimiento, y estamos atendiendo esto.

Es destacable que en diciembre y enero pasado, el crecimiento del sector financiero ha sido altamente positivo, de manera que Colombia puede exhibir hoy ante la mayoría de los países, el tener un sector financiero que todavía sigue cumpliendo su rol. Yo creo que esto es una herramienta fundamental para la reactivación de la economía y nosotros somos parte de esa responsabilidad.

¿Y cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a medio y a largo plazo?

Hoy la humanidad se ha vuelto un poco más keynesiana, todo el mundo esta bastante de acuerdo en que la intervención del estado en el desarrollo de obras públicas, es una idea oportuna para países como Colombia y El Salvador, porque son países que tienen problemas de infraestructura bastante serios y delicados.

Hay necesidades muy grandes y hay una oportunidad de realizarlas; para nosotros, esto constituye una oportunidad muy atractiva.

Adicionalmente, en un momento en que la banca multinacional tiene dificultades para atender, como es habitual, la financiación de esos grandes proyectos que se desarrollan en los países, entonces, para una entidad como la nuestra tiene precisamente ahí un desafío y una oportunidad bonita de empezar a prestar el respaldo y el apoyo que esa nueva tendencia, la realización de obras públicas, nos ofrece.

¿Podría el gobierno de su país, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿a través de qué tipos de medidas?

El actual momento exige que las autoridades monetarias sigan proveyendo la liquidez con amplitud y también que las entidades multilaterales vuelvan a jugar de manera muy activa en su rol de proveedor de recursos para el sistema financiero de nuestros países.

Pero la tarea es fundamentalmente del sector privado más que del gobierno. El gobierno crea las oportunidades, desarrolla esos proyectos, y tiene que ser el sector privado el que expande el impacto de esas decisiones, tomando las oportunidades y responsabilidades que le tocan.

Mucho ya se dice sobre el hecho que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva de la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas sudamericanas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más cualificados. ¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

Una entidad como la nuestra tiene que dedicar mucho tiempo al entrenamiento de su fuerza de trabajo, porque el mercado de los profesionales calificados en los aspectos más modernos de la administración bancaria, es complejo y reducido.

Sin embargo, a mi me parece que el problema es más profundo. Evidentemente veo con satisfacción la posibilidad de aprovechar oportunidades que se presentan cuando se encuentran ventajas por el menor costo de la mano de obra, pero finalmente lo que uno tiene que ver es el desarrollo de mediano plazo y lo que tiene que buscar es el bienestar de la gente, su capacitación y la elevación del ingreso de las personas.

En su visión, ¿su empresa ya tiene los controles de gestión de riesgo adecuados para estar completamente preparada para un ambiente tan volátil como el que estamos viviendo?

Ese es un aspecto apasionante de nuestra actividad. La banca, en los últimos diez o doce años, ha cambiado de una manera completa y el elemento que más nos ha cambiado, es el hecho de que se han introducido herramientas estadísticas y matemáticas para el manejo del riesgo.

Eso no sólo implica que tengamos unos modelos nuevos para tomar las decisiones, sino una transformación en la manera como trabajamos; tenemos que adaptar nuestros sistema y nuestras operaciones a capturar la información que tenemos e incorporarla dentro de nuestro proceso de operaciones, y que la podamos utilizar no sólo en el manejo del riesgo, que es lo más importante, sino en el mercadeo, en eficiencia, en ofrecer los productos que nosotros necesitamos.

Bancolombia esta envuelto hoy en un proceso sumamente ambicioso de modernización tecnológica, que nos esta permitiendo tener las herramientas operativas y técnicas suficientes para capturar la operación que estamos realizando, digamos al nivel del estado del arte.

Estamos muy optimistas de que somos capaces de incorporar esa nueva tecnología de una manera rápida y creemos que eso nos va a dar una ventaja muy importante para seguir creciendo y desarrollando el negocio.

Economías emergentes

Hay una fuerte expectativa que los países emergentes aumenten su relevancia en el crecimiento global movidos por el crecimiento natural de la demanda interna, como resultado de la inclusión de nuevos consumidores. ¿Cómo usted cree que su país puede estimular este proceso de crecimiento del mercado interno propio y beneficiarse del crecimiento de las economías emergentes?

Precisamente el reto que tenemos en Colombia y El Salvador, es ser capaces de diseñar los mecanismos, las herramientas, los sistemas, los medios a través de los cuales, a costos razonables, seamos capaces de llevarles los servicios financieros a nuestras comunidades,

En los últimos dos o tres años, Colombia vivió un proceso de bancarización que aumentó de manera muy considerable el número de personas que tienen acceso a los servicios bancarios, y Bancolombia participó en eso de una manera muy decidida, con liderazgo en algunos segmentos, y contribuimos al desarrollo de la legislación que ha permitido ampliar esos modelos.

Fuimos los líderes indiscutibles en la introducción de lo que se ha llamado el sistema de corresponsales no bancarios, y que básicamente es entregarle una franquicia a un pequeño comercio para que pueda realizar, a nombre del banco y sin que sean nuestros empleados, un paquete de operaciones limitado, pero completo; eso nos ha permitido llegar a municipios y a zonas de las ciudades, donde no habríamos podido llegar con sucursales tradicionales.

Esto nos da la oportunidad de ofrecer transacciones a unos costos muy bajos y de bancarizar segmentos muy importantes de la población.

En el ámbito de la pregunta anterior, tradicionalmente miramos hacia el Norte para inversiones, *benchmarks* e innovación. ¿Será ya tiempo de comenzar a mirar “para los lados”?

Estamos presenciando, y esto no tiene nada que ver con la actual crisis, un aumento del peso relativo de la llamada economía emergente dentro del escenario mundial. Ese aumento esta fundamentalmente apoyado por el crecimiento de los países asiáticos, y especial, pero no exclusivamente, por China.

Sin embargo, Latinoamérica no ha sido ajena a aumentar también un poco su peso relativo.

Es interesante mirar esas economías porque van a adquirir un peso relativo significativo y porque tienen otros esquemas de complementariedad y de oportunidad para nuestra economía colombiana.

Adicionalmente, constituyen sitios en donde el planteamiento de las necesidades y el desarrollo de los recursos son más afines a nosotros. Bancolombia, en ese proceso de renovación tecnológica, está utilizando de manera predominante proveedores de la India.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

La motivación para desarrollar negocios no esta solamente en el hecho de que se tenga acceso a un mercado, sino que el acceso a ese mercado tenga las garantías de que sea sostenible en el tiempo, eso es lo que amerita la inversión.

Y eso es particularmente visible para Colombia en el tema del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Para nosotros, en la industria bancaria, la realización de acuerdos comerciales es una actividad muy valiosa porque nos da la posibilidad de apoyar la modernización de nuestros clientes para enfrentar la competencia y para aprovechar la oportunidad de los nuevos mercados.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos laterales: en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

El gobierno en este momento ha venido explorando estos dos países. Son temas que tienen el atractivo de que nos enfrentan a un juego de posibilidades y desafíos distintos de los que uno se encuentra normalmente en las economías desarrolladas.

A primera vista uno podría decir que somos mucho menos complementarios y que somos más competitivos, pero la verdad es que con unas economías que crecieron y que a lo mejor mantienen niveles superiores a tasas cercanas al 10%, las oportunidades que existen son enormes.

¿Un nuevo equilibrio mundial de fuerzas?

¿Usted piensa que el rápido desarrollo de muchas naciones previamente clasificadas como subdesarrolladas, así como el fortalecimiento de las inversiones “Sur-Sur, llevó o ha llevado al surgimiento de un nuevo equilibrio mundial de fuerzas, en el cual el antiguo concepto de “centro-periferia” es cada vez menos válido?

El mundo está cambiando, pero no creo que una crisis como esta vaya a producir exactamente una inversión de lo que era el peso relativo de las economías.

Estados Unidos y Europa Occidental tienen una fuerza muy grande y van a ver afectado su ritmo con esta situación, pero no van a ver trastocado su estatus dentro del mundo. De tal forma que esta crisis da la posibilidad de que se consolide de alguna manera el proceso de aumento del peso relativo de las economías emergentes, aunque es difícil pensar que eso va a traer una estructura nueva en el mundo.

Ecuador

Isabel Noboa de Loor

Consórcio NOBIS
Presidenta Ejecutiva

NOBIS es un consorcio empresarial ecuatoriano que participa activamente en los sectores agroindustrial, inmobiliario, turístico, industrial y comercial, y que se destaca por su enfoque innovador y un alto sentido de responsabilidad social.

Isabel Noboa de Loor ocupa desde 1997 el cargo de Presidente del directorio del Consorcio NOBIS.

Durante ese tiempo, se ha desempeñado también como Presidente del Consejo Consultivo de Competitividad en el año 2000 y del INCAE Capítulo Ecuador en 1999 y 2005; miembro de la Cooperación Ecuatoriana de la Calidad Alta y Presidente del Consejo Nacional de Competitividad en el 2002, con el rango de Ministra de Estado.

Recibió el Certificado Generales de Economía (GCE), en la Universidad de Londres y complementó sus estudios en la Universidad Católica de Guayaquil, la Universidad Mary Mount de Nueva York y la Universidad de Harvard. Recibió un reconocimiento en el programa “Advanced Management” de la Harvard Business School.

América del Sur y la crisis mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

La historia económica demuestra que cuando hay una crisis mundial nadie escapa de sus efectos negativos. El acceso a los créditos es mucho más restrictivo, las tasas de interés aumentan y disminuye la inversión de las empresas. La demanda agregada nacional baja debido a un menor consumo de los hogares provocado por la disminución de efectivo.

En Ecuador, específicamente las remesas del exterior, han bajado por el desempleo provocado por las crisis locales que afectan a nuestros inmigrantes. Colateralmente muchas de nuestras exportaciones se han visto disminuidas en volumen y en importe debido a la contracción simultánea de la demanda internacional.

El Consorcio Nobis, que es un conglomerado empresarial, no escapa a estos efectos negativos, por lo tanto, algunas de sus empresas se ven más o menos afectadas dependiendo del tipo de producto que ofrecen al consumidor. Pero siempre, por la iniciativa y responsabilidad de nuestros ejecutivos, buscamos oportunidades en las crisis y creemos que será posible superar los inconvenientes.

Ejecutivos sudamericanos están acostumbrados, en forma general, a trabajar en ambientes volátiles y de alto riego. ¿Esto puede significar que los ejecutivos están más preparados que la media de sus pares globales para lidiar con situaciones de incertidumbre como la actual?

En general las economías del primer mundo cuentan con una información de mercado más simétrica que los países del tercer mundo, que es lo que produce una ventaja diferencial en el momento de la toma de decisiones. Sin embargo el enfrentarse continuamente con un medio macro y microeconómico muy dinámico, obliga a los ejecutivos efectivamente a administrar los recursos de manera óptima en situaciones de alto riesgo.

A pesar de que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo, ¿cómo ve usted la sustentabilidad de ese crecimiento en la región comparada con la crisis mundial?

Las expectativas de crecimiento pueden apuntar a distintos niveles, pero un acertado manejo del modelo macroeconómico de los gobernantes de América del Sur y de sus empresarios puede marcar una positiva diferencia para mitigar de la mejor forma posible los efectos de la crisis, que sin duda repercuten en las economías mundiales.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su visión, ¿estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

Definitivamente las crisis del sector financiero de Estados Unidos provocará que sus modelos de evaluación crediticia sea mucho más exigente y el crédito a los clientes subprime estaría sumamente restringido y obviamente las calificadoras de riego mejorarán sus estándares de evaluación a las instituciones financieras, siendo más cautelosas de tal forma que puedan establecer sistemas de alerta temprana para este tipo de crisis, esto como la lección aprendida.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? y ¿en la internacionalización de nuestras empresas?

El proceso de internacionalización de las empresas será más complejo debido a la contracción de la demanda internacional y a los niveles de desempleo en el exterior, lo que hará que las importaciones de estos países disminuyan y sea muy difícil encontrar mercado con poder adquisitivo para nuestros productos, ya que priorizarán sus gastos.

Sustentabilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sustentabilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

Efectivamente, el crédito internacional más restrictivo y más costoso es uno de los principales retos; adicionalmente el eventual cambio de moneda que puede derivarse en Ecuador debido a la crisis internacional puede traer graves consecuencias.

Por eso, otro desafío importante es permanecer informados de lo que sucede tanto en el entorno nacional como en el internacional, para tomar a tiempo medidas preventivas, así como tener las personas y relaciones para poder actuar con la prontitud conveniente, pues cuando hay crisis, las situaciones pueden variar con rapidez y cualquier demora en la acción puede resultar en una oportunidad perdida o en una consecuencia grave para el negocio.

¿Cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a medio y a largo plazo?

La principal oportunidad, como en toda crisis, es demostrar la capacidad empresarial y la dirección estratégica que nos permita mantenernos en el mercado local y buscar en el exterior nichos que viabilicen un crecimiento sustentable

¿Podría el gobierno de su país, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿a través de qué tipos de medidas?

Todo gobierno debe precautelar el nivel de empleo nacional de tal forma que los consumidores puedan contar con poder adquisitivo para continuar demandando producción nacional.

En el evento de que nuestro gobierno lo considere pertinente podría bajar el IVA al 10% para estimular el consumo, dar al sector financiero ecuatoriano las posibilidades de seguir trabajando sin descuidar la regulación del mismo y obviamente también debe dedicarse a ofrecer servicios de educación y salud eficientes para la población.

Actualmente, nuestro Presidente está apoyando a las empresas con créditos a largo plazo a través de la Corporación Financiera, lo que significa un respiro, y esta buscando subir el nivel de educación y salud con oportunidades más asequibles.

Con frecuencia se dice que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva de la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas sudamericanas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más cualificados.
¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

El desafío más grande no es sólo poder atraer talentos más cualificados, sino permitir a nuestro propio personal un crecimiento personal y profesional que poco a poco los vaya preparando para crecer con la compañía, permitiéndoles alcanzar el nivel de calificación requerido para los nuevos retos comerciales a enfrentar.

En su visión, ¿su empresa ya tiene los controles de gestión de riesgo adecuados para estar completamente preparada para un ambiente tan volátil como el que estamos viviendo?

Como todo proceso, el control de gestión está en constante evolución y nuestros informes internos de control preventivo y correctivo buscan siempre darnos las luces para que la toma de decisiones oportuna a través de los mapas estratégicos y los indicadores considerados en nuestros tableros de control, y pues, como lo indiqué, siempre sujeto a mejora continua.

Economías emergentes

Hay una fuerte expectativa que los países emergentes aumenten su relevancia en el crecimiento global movidos por el crecimiento natural de la demanda interna, como resultado de la inclusión de nuevos consumidores. ¿Cómo usted cree que su país puede estimular este proceso de crecimiento del mercado interno propio y beneficiarse del crecimiento de las economías emergentes?

Como ya lo mencioné antes, la búsqueda incesante de nichos de mercado para nuestros productos actuales y la innovación en productos adaptados al perfil y expectativas del consumidor, nos debe mantener a todos los empresarios realizando constantes sondeos nacionales e internacionales para no dejar pasar por alto ninguna oportunidad que nos oriente al crecimiento.

En el ámbito de la pregunta anterior, tradicionalmente miramos hacia el Norte para inversiones *benchmark* e innovación. ¿Será ya tiempo de comenzar a mirar "para los lados"?

Los mercados de Rusia, China e India no pueden ser pasados por alto por su inigualable número de habitantes. Siendo países que van creciendo en competitividad, hoy se encuentran ya buscando productos y haciendo inversiones en Latinoamérica.

Nosotros, como empresarios no podemos quedarnos atrás y tenemos ya iniciativa de visitas comerciales que se han incrementado con la contracción del comercio con Estados Unidos, uno de nuestros mercados naturales más importantes.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país, es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

Los acuerdos bilaterales de comercio entre el Ecuador y otros países permiten el desarrollo de los sectores productivos por la ampliación de mercados. Obviamente, estos deben ser ejecutados luego de un análisis de nuestros intereses como sector y empresa y de las propuestas puntuales, y en términos generales se entiende que el beneficio debe ser mutuo.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos laterales, en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

Para la búsqueda de aumento de comercio debe mirarse en todas las direcciones y a todos los países que potencialmente pueden tener mercados con poder adquisitivo para los diversos productos, nunca hay que cerrar los ojos a ningún horizonte, siempre hay que mirar e investigar para buscar oportunidades o crearlas.

¿Un nuevo equilibrio mundial de fuerza?

¿Usted piensa que el rápido desarrollo de muchas naciones previamente clasificadas como subdesarrolladas, así como el fortalecimiento de las inversiones “Sur-Sur”, llevó o ha llevado al surgimiento de un nuevo equilibrio mundial de fuerzas, en el cual el antiguo concepto de “centro-periferia” es cada vez menos válido?

Actualmente la visión no es Sur-Sur o Norte-Norte, sino es multilateral, las oportunidades de negocios se dan donde las condiciones sean más beneficiosas, en términos de costo de mano de obra, capital, etc., pues actualmente todos atendemos a una visión global y no territorial.

Paraguay

Tulio Luiz Neves Zanchet

Agrotec S.A.
CEO

Agrotec es una empresa dedicada desde 1999 a la producción y distribución de insumos agrícolas, semillas y granos en Paraguay, logrando consolidarse a partir del año 2003, como el mayor importador agrícola del país y uno de los más importantes exportadores del sector.

Es reconocida por su avanzada tecnología y soporte integral al sector agrícola de Paraguay, desde la elección de la semilla de soja, trigo o maíz, hasta su comercialización, incluyendo el asesoramiento de expertos calificados, el procesamiento de productos y el financiamiento en los diferentes eslabones de la cadena agrícola.

Tulio Luiz Neves Zanchet, ingeniero agrónomo de la Universidad de Paraná, Curitiba, Brasil, es miembro del CEO de Agrotec S. A., una de las empresas del grupo Agrihold, junto con Caelum (Paraguay), Solaris (Uruguay), y Alta (Brasil).

América del Sur y la crisis mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

Creo que América del Sur se verá afectada mientras persista la falta de confianza en el crédito, y específicamente en nuestra empresa, hasta que los costos de producción se reacomoden a la nueva realidad de precios de los *commodities* agrícolas, que estimamos debe darse en los próximos seis meses.

Ejecutivos sudamericanos están acostumbrados, en forma general, a trabajar en ambientes volátiles y de alto riesgo. ¿Esto puede significar que los ejecutivos están más preparados que la media de sus pares globales para lidiar con situaciones de incertidumbre como la actual?

Creo que sí, específicamente porque están acostumbrados a la necesidad de ser más flexibles en cuanto a los planes de negocios, estando siempre atentos a las necesidades de hacer rápidos cambios para superar dificultades y para aprovechar oportunidades.

A pesar que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo, ¿cómo ve usted la sustentabilidad de ese crecimiento en la región comparada con la crisis mundial?

Veo que América del Sur, que tiene su economía fuertemente ligada a los commodities agropecuarios y de infraestructura, no teniendo mercados de servicios y capitales todavía tan desarrollados,

deberá tener una pequeña desaceleración en su crecimiento, debido a la reacomodación de los precios de estos *commodities* y de los costos de producción de las mismas, por un período de aproximadamente un año.

Después, volverá de este período a un crecimiento sostenible, saliendo fortalecido de la actual crisis como principal proveedor agropecuario y de infraestructura del globo.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su visión, ¿estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

Sí, vendrán a sumarse positivamente a las reglas ya existentes en el ambiente de America del Sur. También creo que el problema iniciado en el sector financiero de los EE.UU. ayudará nuestros países a prevenir situaciones similares en el futuro.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? y ¿en la internacionalización de nuestras empresas?

Creo que ya existe un movimiento importante de regionalización de los negocios entre los países de América del Sur, protagonizado directamente por las empresas.

Lo que creo que dificulta que este movimiento sea hoy día más fuerte es la situación de inestabilidad política de Argentina, Venezuela y Bolivia, en especial, y la falta de entendimiento claro entre los gobiernos para la generación de un marco político regional. De haber un entendimiento político con estos países, se podrá efectivamente crecer en los negocios regionales.

En cuanto a la internacionalización de nuestras empresas, la tendencia es a una aceleración de este crecimiento.

Sustentabilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sustentabilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

Los principales desafíos de nuestro negocio son la disponibilidad de crédito de corto plazo para la operación; seguridad jurídica para operar y para las inversiones en los países de America Latina; claridad de las reglas tributarias y mejores incentivos tributarios a las inversiones extranjeras, las cuales generan mano de obra y crecimiento de la economía local; disponibilidad de crédito de largo plazo para las inversiones de crecimiento que tenemos previstos; y disponibilidad de mano de obra calificada para los programas de crecimiento y de internacionalización que tenemos.

¿Y cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a medio y a largo plazo?

A mediano y largo plazo las oportunidades para nuestro negocio son muy positivas, por estar ligados al sector de producción de alimentos y energía renovable, y por encontrarse en la región que más potencial de áreas de cultivo tiene en el globo.

¿Podría el gobierno de su país, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿a través de qué tipos de medidas?

Efectivamente, el gobierno de nuestro país puede de forma proactiva auxiliar el crecimiento de nuestro negocio con medidas como seguridad jurídica para la inversión; fomento financiero para la inversión; atracción proactiva de la inversión extranjera; inversión en infraestructura de logística y rutas; fomento financiero para la inversión en infraestructura de riego de los cultivos; inversión en la educación y preparación de la mano de obra.

Simultáneamente con lo anterior, será esencial una bien estructurada divulgación internacional de un buen ambiente para inversiones en el país.

Mucho ya se dice sobre el hecho que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva de la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas sudamericanas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más cualificados. ¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

Posiblemente el mayor desafío actual de las empresas es encontrar líderes ejecutivos que se comprometan a largo plazo con las organizaciones y que puedan atender simultáneamente las siguientes cinco necesidades básicas: foco en resultados; firmeza de valores éticos y carácter; capacidad intelectual privilegiada; energía prodigiosa y talento para liderar personas.

Creo que los malos ejemplos dados por las empresas americanas en las últimas dos décadas, en especial en el sector financiero, y evidentemente con algunas claras excepciones conocidas en el mercado, hicieron empeorar en el mercado una visión mercenaria de la relación profesional - empresa.

En su visión, ¿su empresa tiene los controles de gestión de riesgo adecuados para estar completamente preparada para un ambiente tan volátil como el que estamos viviendo?

Los mecanismos de riesgo que dependen de nuestra industria los tenemos bien desarrollados, pero en lo que se refiere a prevención de situaciones externas a nuestra industria, las cuales terminan afectando a la misma, como parte de toda la economía global, estamos todavía en desarrollo.

Economías emergentes

Hay una fuerte expectativa que los países emergentes aumenten su relevancia en el crecimiento global movidos por el crecimiento natural de la demanda interna, como resultado de la inclusión de nuevos consumidores. ¿Cómo usted cree que su país puede estimular este proceso de crecimiento del mercado interno propio y beneficiarse del crecimiento de las economías emergentes?

Nuestro país tiene un mercado interno muy pequeño que creo puede beneficiarse estimulando la internacionalización de sus empresas para las otras economías emergentes; encaminando con más profundidad las reformas sociales, enfocándolas más en la educación de la gente y en la capacitación de la mano de obra; y el estimulo efectivo, proactivo a la

inversión intensiva en mano de obra en sectores de infraestructura y empresas de servicios, incluyendo a muchos de los ciudadanos con la posibilidad de consumir.

En el ámbito de la pregunta anterior, tradicionalmente miramos hacia el Norte para inversiones, *benchmark* e innovación. ¿Será ya tiempo de comenzar a mirar "para los lados"?

Sí, pienso que este es el mejor modelo a ser seguido por nuestro país y nuestras economías regionales.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

Sí, lo considero esencial.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos laterales: en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

Entiendo que debemos estar enfocados en los dos mercados mencionados pero con distintas acciones de estimulo acordes a la necesidad del tipo de economía.

¿Un nuevo equilibrio mundial de fuerzas?

¿Usted piensa que el rápido desarrollo de muchas naciones previamente clasificadas como subdesarrolladas, así como el fortalecimiento de las inversiones "Sur-Sur", llevó o ha llevado al surgimiento de un nuevo equilibrio mundial de fuerzas, en el cual el antiguo concepto de "centro-periferia" es cada vez menos válido?

Sí, pienso que este fenómeno está trayendo un movimiento importante para un nuevo equilibrio mundial de fuerzas, y que con la crisis financiera actual, se va a intensificar entre los países considerados "en vías de desarrollo", así como de éstos con los subdesarrollados.

Perú

Walter Bayly

Banco de Crédito del Perú (BCP)
Gerente General

El Banco de Crédito del Perú (BCP), es una sociedad anónima constituida en 1989, subsidiaria de Credicorp Ltd., holding que incluye el Banco de Crédito de Bolivia, Pacífico Peruano Suiza, Atlantic Security Holding Corporation y Prima AFP.

BCP cuenta con 330 oficinas, 1.851 agentes BCP, 890 cajeros automáticos y dos sucursales en el exterior, y sus operaciones se rigen por la Ley General del Sistema Financiero y de Seguros, y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Walter Bayly es el gerente general del banco de Crédito del Perú y de Credicorp. Es Administrador de Empresas de la Universidad del Pacífico, con una maestría en Ciencias Administrativas con mención en Finanzas de Arthur D. Little Management Education Institute, Cambridge, Boston.

Fue socio y Director Ejecutivo de la Casa Bolsa de México, y luego trabajó durante más de diez años con Citicorp en Lima, Nueva York, México y Caracas. Llegó al BCP en 1993 y antes de su actual cargo, se desempeñó como responsable de la Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas, Banca Corporativa y Empresarial, entre otros.

América del Sur y la Crisis Mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

La primera manifestación ya fue un impacto directo y lo hemos sentido en el mes de diciembre. Tenemos portafolios importantes en la organización, de renta fija en la compañía de seguros de vida, de renta fija y variable en la compañía de seguros generales, entre otros.

Todos estos portafolios aún no vencidos, han sufrido unos cambios de precio radicales y generado un debate intenso con nuestros ejecutivos y auditores sobre qué cosa es el *impairment*, porque indudablemente hay un impacto en la valorización de los activos, y hemos tenido que efectuar durante el año pasado desvalorizaciones que no son sencillas, y en magnitudes muy grandes.

El enfoque del valor razonable o fair value fue muy vigoroso, todos eran portafolios a mediano plazo, que al llegar a fin de año han estado 6 u 8 meses con precios debajo de adquisición, lo que nos ha afectado de una manera importante, esto se va a reflejar en el estado de resultados finales.

Este es, pues, el primer canal de impacto, de transmisión de la crisis: la revalorización de estos portafolios, la mayoría de los cuales no son papeles peruanos, son papeles *investment grade* principalmente norteamericanos.

El segundo canal que nos va a afectar, está vinculado con el crecimiento del país. Nuestro grupo es un reflejo de lo que sucede en el Perú, es muy difícil que al país le vaya mal y al BCP bien. Estamos extremadamente concentrados geográficamente en el Perú, entonces, va a haber menor crecimiento y más morosidad, sin duda.

Ejecutivos sudamericanos están acostumbrados, en forma general, a trabajar en ambientes volátiles y de alto riesgo. ¿Esto puede significar que los ejecutivos están más preparados que la media de sus pares globales para lidiar con situaciones de incertidumbre, como la actual?

Lo que ocurre es que con las experiencias pasadas, ya están afinados nuestros reflejos en materia de volatilidad. Sabemos qué hacer cuando viene un deterioro de cartera importante y cómo debemos internamente organizarnos para minimizar el impacto; ya hemos vivido las crisis, entonces ya sabemos qué hacer con ellas. Pero no creo que sea porque tengamos alguna habilidad gerencial esencialmente diferente, sólo que si ya has hecho algo antes, sabes como hacerlo nuevamente.

En cuanto a nuestros pares de la región, todos hemos vivido situaciones de mucha volatilidad; el único que podría hacer la diferencia, ha permanecido estable, con 20 años de crecimiento, es Chile.

A pesar que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo. ¿Cómo ve usted la sostenibilidad de ese crecimiento en la región, comparada con la crisis mundial?

Lo que pasa es que dentro de este proceso de desaceleración mundial, el Perú se encuentra preparado y significativamente mejor dentro de la región.

Estamos fortalecidos, las finanzas públicas están sanas, no tenemos problemas de deuda externa, tenemos un buen caudal de reservas, una inflación relativamente baja; además el sector financiero está sólido y los balances de las empresas están sanos. Entonces, no creo que el Perú llegue a una recesión ni a una crisis generalizada, lo que va a ocurrir es una desaceleración en nuestro crecimiento.

Estimamos que aquí se va a poder responder adecuadamente a la crisis mundial, pero el impacto en otros países, sobre todo en el llamado “primer mundo”, ya es muy fuerte, la gente allá está genuinamente golpeada y desmoralizada y los economistas dicen que va a durar hasta finales del 2010, pero acá aún no sentimos el impacto “en el estómago”.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su visión, ¿estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

La deficiente regulación ha sido una de las causales de la crisis, pero no la única. Lo que ocurrió es que hubo segmentos de la actividad financiera que no estuvieron regulados. Los bancos estamos sumamente regulados en todo el mundo, pero hay segmentos que no lo han estado.

Los investment banks en Estados Unidos, como no eran técnicamente bancos, no estaban sujetos a regulaciones formales, y algunos de ellos generaron estos securities que no eran vendidos al público en general, entonces, no pasaban por la SEC (Securities and Exchange Commission), generándose vacíos que sin duda ahora van a ser cubiertos.

Ahora la regulación financiera se está centrando en bancos de todo tipo. Merrill Lynch es parte de un banco, Bear Sterns es parte de un banco, y Goldman Sachs se ha vuelto Holding Company, al igual que Morgan Stanley.

Otras causales de esta crisis fueron las calificadoras, un tanto liberales al poner sus triples “A” en cualquier emisión; el manejo de la liquidez en el mundo y también la conducción de la economía norteamericana, que se nutre del consumo y no tiene una cultura del ahorro, propiciando sobre-endeudamientos.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? ¿Y en la internacionalización de nuestras empresas?

Pienso que en estos momentos se van a generar oportunidades. Los precios estaban caros, absolutamente distorsionados y ahora las empresas sólidas van a poder tomar esas oportunidades, dentro de un proceso que va a continuar siendo favorable a la internacionalización dentro de la región.

En cuanto a la posibilidad de que haya un desplazamiento industrial significativo hacia el Perú, por su buena posición económica, creo que la fortaleza se va a sentir más por el lado de la actividad exportadora; que podamos posicionarnos como un lugar bueno para establecer una base para exportar.

Sostenibilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sostenibilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

Pienso que son tres pilares o iniciativas que deberíamos buscar para la sostenibilidad del negocio.

En primer lugar, seguir creciendo, lo cual en Perú es factible ya que se proyecta un 5% de crecimiento del PBI para este año, es lo que pareciera que el país va a crecer, y el sistema financiero puede crecer dos o tres veces eso.

El segundo pilar es el de la eficiencia interna; esto ya no es más un lujo, es una necesidad; hay un potencial muy grande en las instituciones financieras para buscar eficiencias internas, y ese es un segundo driver importantísimo.

Y el tercero, que es la lección que hemos aprendido este año, es la gestión de riesgo. En nuestra organización tenemos muy buena gestión de riesgo, pero quizás muchas veces manejada desde compartimientos estancos.

En banca mayorista tenemos mucha experiencia, al igual que en banca minorista, con sistemas inteligentes de predicción de riesgo muy bien llevados, tenemos temas de riesgo de mercado, pero estamos aprendiendo a manejar mejores riesgos operativos, a identificarlos, cuantificarlos, en suma, generar una cultura de riesgo.

¿Y cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a medio y largo plazo?

Indudablemente van a haber competidores debilitados, y esas son oportunidades, ya sea porque el mercado los descuida o porque se ponen a precio en que se pueden adquirir.

Además, y esto es otra cosa que hemos aprendido, es que si bien el Perú es un mercado chico para las multinacionales, se vienen oportunidades para efectuar adquisiciones. Muchos operadores pensarán que el Perú no es tan atractivo y aconsejarán prudencia, sin diferenciar que aquí hay segmentos que van a seguir muy bien. Entonces ahí sí hay oportunidades, al no haber financiamiento adecuado, hay negocios que se van a vender, y muchos estarán atentos a esas oportunidades.

¿Podría el gobierno peruano, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿a través de que tipos de medidas?

Hay dos roles claves que debe asumir el gobierno; el primero es el inmenso déficit de infraestructura, con un terrible “cuello de botella” en puertos, aeropuertos, carreteras. El segundo, también muy importante, es que se debe reforzar el trabajo para asegurar que en las elecciones del 2011 lleguemos a buen puerto. Este es un riesgo enorme que tiene el país.

Mucho ya se dice sobre el hecho que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva en la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más cualificados. ¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

Valoramos mucho el tema del talento, es nuestro core value en la organización. Tenemos una serie de programas muy bien montados, pulidos y probados, para lograr atraer y retener a los mejores talentos.

Y ahora ocurre que hay en el extranjero un buen número de muchachos, muy calificados, que están regresando al Perú por el impacto recesivo que está afectando a las economías más importantes del mundo, a muchos de los cuales les hemos financiado sus maestrías y apoyado para que trabajen en el exterior.

En su visión, ¿su empresa ya tiene los controles de gestión de riesgo adecuados para estar completamente preparada para un ambiente tan volátil como el que estamos viviendo?

Yo diría que los tenemos, aunque un tanto de manera desigual en los diferentes tipos de herramientas o de control de riesgo. Más avanzados estamos en la banca mayorista, con modelos sofisticados de riesgo de retorno, *risk adjusted return on equity*; todas esas herramientas están pasando a ser parte de nuestra gestión diaria.

En lo que es banca minorista, vamos tres pasos atrás porque ese negocio es muy particular en el Perú, las microfinanzas no tienen las mismas características en otros lados, no hay muchas experiencias que importar, tal vez algo en los modelos de consumo de tarjetas; pero estamos avanzando, aunque estemos pasos atrás, sobre todo en lo que es riesgo operativo, aquí tenemos mucho por hacer, por medir, cuantificar. Y todo esto debe funcionar integrado, dentro de un esquema general, no se deben tener silos aislados.

Economías emergentes

Hay una fuerte expectativa que los países emergentes aumenten su relevancia en el crecimiento global, movidos por el crecimiento natural de la demanda interna, como resultado de la inclusión de nuevos consumidores. ¿Cómo usted cree que su país puede estimular este proceso de crecimiento del mercado interno propio y beneficiarse del crecimiento de las economías emergentes?

Tenemos entonces el reto de estimular el crecimiento de ese mercado interno, que esas personas generen un ingreso estable, formal, y puedan insertarse plenamente y acceder al crédito hipotecario; ese es el reto, bancarizar, desarrollar un conjunto de productos con sus precios y canales de distribución.

En el ámbito de la pregunta anterior, tradicionalmente miramos hacia el Norte para inversiones, *benchmarks* e innovación. ¿Será ya tiempo de comenzar a mirar “para los lados”?

Somos obsesivos en el *benchmarking*, tanto que no encontramos en el país más que una o dos instituciones comparables. Hacemos benchmarking con el resto del mundo, con instituciones que tienen símilaridad con la nuestra; Colombia, Brasil, México, en algunas cosas Venezuela, en otras Chile y a nivel de mercados emergentes.

Con quien realmente nos medimos a fondo es con el BCI, nuestro banco asociado; aquí si entramos a profundidad, porque para ese *benchmarking* necesitas entender la información muy claramente, nos comparamos todo el día, es una interacción permanente.

En lo que respecta a innovación, como no somos una organización globalizada, hacemos un esfuerzo concertado permanente para estar al día, participando en los más importantes foros internacionales.

Estamos en el *Board* de Visa América Latina, en el Institute for International Finance in Emerging Markets Board, y viajando permanentemente por el mundo, viendo qué innovaciones hay.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

Por cierto. Por ejemplo, ya lo tenemos con Estados Unidos, muy avanzado con China, con la Unión Europea está madurando y caerá por su propio peso ahora que se ha destrabado el problema de la Comunidad Andina. Todo esto es favorable para el país, y si al Perú le va bien, al Banco de Crédito le va bien, así de fácil.

En el aspecto bancario, el Perú es desde hace varios años un país abierto; el que quiere viene y pone un banco, cumple algunos requisitos previos fijados por la Superintendencia pero no hay mayores trabas, a diferencia de países como Estados Unidos, Chile, México o Japón, donde no estoy seguro que eso sea tan sencillo. Pero si la economía peruana funciona, si sus empresas funcionan, sin duda nosotros vamos a proseguir haciendo negocios.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos bilaterales: en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

Todos son mercados importantísimos. Ahora bien, en todo Tratado de Libre Comercio hay sectores ganadores y sectores no tan ganadores; esa es la realidad, son las deficiencias del mundo y creo que el Perú hace mucho tiempo ya se dio cuenta de esto; hace años que no ensamblamos vehículos automotrices, esa industria desapareció, ya no tiene sentido, y tal vez otras seguirán ese camino en los próximos 10 años, pero como país nos va a ir mejor, aunque a algunos no les vaya igual.

¿Un nuevo equilibrio mundial de fuerzas?

¿Usted piensa que el rápido desarrollo de muchas naciones previamente clasificadas como subdesarrolladas, así como el fortalecimiento de las inversiones “Sur-Sur”, llevó o ha llevado al surgimiento de un nuevo equilibrio mundial de fuerzas, en el cual el antiguo concepto de “centro-periferia” es cada vez menos válido?

Correcto. Sin duda la economía estadounidense va a seguir siendo la número uno, pero ya no tan preponderantemente. Su importancia relativa ha cambiado, pero para que China logre alcanzar a Estados Unidos, se necesitarán varias décadas, y mientras tanto van a seguir siendo la economía preponderante en el mundo, aunque ya no con tanta distancia frente a quienes los siguen.

Uruguay

Ronald M. Beare

Botnia
Vicepresidente y Gerente General

Botnia es una empresa de origen finlandés y es una de las mayores productoras de pulpa de celulosa del mundo. Su verdadero nombre es Oy Metsä-Botnia Ab y hace parte del Metsäliitto Group, dedicado principalmente a los productos derivados de la forestación.

Sus accionistas son Metsäliitto Group (53%) y UPM-Kymmene Corporation (47%). Se reconoce por responsabilidad ambiental y ética en el manejo de sus operaciones; su capacidad de producción asciende a 3,5 millones de toneladas de pulpa blanqueada de madera dura y blanda, de las cuales entrega dos tercios a las fábricas de papel de sus accionistas y un tercio la coloca en el mercado, especialmente de Europa y Asia.

Ronald M. Beare es vicepresidente y Gerente General de Botnia en Uruguay. Graduado como ingeniero agrónomo de la Universidad de la República de Uruguay, es casado y tiene tres hijos. Es también presidente del Directorio de Ontur International S.A., empresa propietaria de un puerto multipropósito en Nueva Palmira, Uruguay y director de la Fundación Botnia, entre otros.

América del Sur y la crisis mundial

En su opinión, ¿cómo América del Sur, y más específicamente su empresa, serán impactadas por la crisis en los mercados mundiales?

América del Sur y las empresas del sector forestal no son ajenas a la crisis de los mercados mundiales. Los productos forestales -celulosa, madera, tableros y papel- han sufrido una importante caída de precios y una contracción muy significativa en la demanda mundial.

Esta situación ya esta repercutiendo en los flujos de caja de las empresas, en sus niveles de inventario de producto final y en los planes de expansión futuros. Este 2009 será un año de proyecciones económicas conservadoras y estrictas políticas de contención de gastos.

Ejecutivos sudamericanos están acostumbrados, en forma general, a trabajar en ambientes volátiles y de alto riesgo. ¿Esto puede significar que los ejecutivos están más preparados que la media de sus pares globales para lidiar con situaciones de incertidumbre como la actual?

Puede ser que estén más preparados para lidiar con los vaivenes de corto plazo, pero esta crisis tiene un fondo más estructural y el grado de incertidumbre es similar para todos. Por citar uno de los elementos, destacaría el efecto de la crisis en la demanda de los bienes producidos por las empresas.

A pesar que el escenario internacional está deteriorado, este año Latinoamérica y el Caribe completarán seis años de crecimiento consecutivo, ¿cómo ve usted la sustentabilidad de ese crecimiento en la región comparada con la crisis mundial?

Creo que la sustentabilidad de este crecimiento diferencial de América del Sur con respecto a México, América Central y el Caribe, será menor en el futuro.

Se dice que la crisis iniciada en el sector financiero estadounidense deberá provocar modificaciones importantes en el ambiente regulatorio de ese país. En su visión, ¿estos cambios provocarían impactos relevantes en los sistemas financieros de América del Sur?

De existir modificaciones en el ambiente regulatorio del sector financiero estadounidense serán observadas con cuidado por sus pares de América del Sur. Sin embargo, es importante mencionar el buen desempeño del sector financiero en América del Sur durante los momentos de turbulencia vividos. Los problemas enfrentados durante esta crisis han sido muy distintos en los diferentes mercados.

En su opinión, ¿cuál es el impacto de la actual crisis en la regionalización de las economías de América del Sur? y ¿en la internacionalización de nuestras empresas?

Creo que con la crisis económica quedó reflejada la importancia de la diversificación de los mercados para las empresas y los países. De esta forma, se pueden resistir mejor los efectos negativos de la misma.

La regionalización de las economías de América del Sur tiene sentido para las actividades en que hay complementariedad económica. En caso contrario, las empresas tienen que salir a la conquista de los mercados mundiales. Lo importante para las empresas es poder llegar a producir a escala y a costos competitivos en forma global y el caso del sector forestal de América del Sur es un buen ejemplo de esto.

Sustentabilidad de su negocio

¿Cuáles son los principales desafíos para la sustentabilidad de su negocio? ¿La limitación del crédito disponible, una de las consecuencias de la crisis global, sería uno de ellos?

Los principales desafíos para la sustentabilidad de nuestro negocio son la mejora continua en los procesos industriales y el desarrollo del uso de fibras naturales en todas sus formas.

La industria forestal a nivel mundial ha sido siempre de capital intensivo. Una limitación del crédito disponible a futuro deberá repercutir en menor disponibilidad de fondos para proyectos que sean considerados marginales.

¿Cuáles son las principales oportunidades que se presentan para su negocio a medio y largo plazo?

Las principales oportunidades a mediano y largo plazo se dan en poder seguir captando inversiones en el sector forestal de América del Sur. Contamos con condiciones naturales privilegiadas para el desarrollo de plantaciones, las cuales son la base y una condición necesaria, pero no la única, para el crecimiento de la industria forestal.

¿Podría el gobierno de su país, de forma proactiva, auxiliar en el proceso de crecimiento de su negocio? En caso afirmativo, ¿a través de qué tipos de medidas?

En el sector forestal, la planificación de inversiones es a plazos de 30 años y más. Es una actividad a largo plazo y por lo tanto las políticas oficiales tienen que tomar en cuenta esta particularidad.

Mucho ya se dice sobre el hecho que el bajo costo de la mano de obra puede ser una ventaja competitiva de la región. No obstante, en la medida en que muchas empresas sudamericanas crecen y se expanden, se presenta la necesidad de atraer y reclutar talentos más cualificados. ¿Cuán grande es ese desafío en su visión?

La industria forestal emplea a personas calificadas en toda la cadena de valor. La misma compite con otras industrias por estos talentos y es imprescindible un buen plan de reclutamiento y capacitación de los equipos de personas para que la industria se pueda desarrollar.

En nuestro caso particular, comenzamos reclutando y entrenando a las personas necesarias más de dos años antes de la puesta en marcha de la planta de celulosa. En este tema no se puede improvisar ya que se compromete la viabilidad del proyecto.

Una vez, en pleno funcionamiento, el desafío pasa por mantener a las personas necesarias y tener un adecuado plan de sucesión. En el caso de Uruguay, la demanda por personal calificado ha sido muy importante en los últimos años.

Asociados comerciales

¿Usted considera que establecer acuerdos bilaterales de comercio por su país es una herramienta importante para el desarrollo de su negocio, así como de su país?

Indudablemente. Los acuerdos bilaterales de comercio son el mecanismo más efectivo para lograr resultados y avances en el comercio. Esto es aún más importante en los países pequeños como el nuestro, que necesitamos del comercio internacional para desarrollar nuestras economías y crear el suficiente número de empleos en nuestro país, para que la gente joven y capacitada deje de emigrar.

Con relación a los asociados comerciales a ser privilegiados por América del Sur, tanto para el aumento del comercio como para el establecimiento de acuerdos laterales: en su opinión, ¿debemos enfocarnos en el llamado mundo desarrollado o debemos también volcarnos para los países emergentes, tales como China e India?

Creo que los esfuerzos en comercio exterior deben necesariamente darse en todos los frentes externos. No es suficiente enfocarse en un área ya que los productos comercializados son diferentes. Es fácilmente comprobable el avance de los países sudamericanos que han privilegiado el comercio bilateral con todo el mundo.

Para mayor información, visite: pwcceosurvey.com

Alternativamente, contacte a:

Ana Russo
+55 11 3674 2105
ana.russo@br.pwc.com

La 6ª edición de la Encuesta Regional de CEOs se basó en entrevistas telefónicas realizadas entre septiembre y diciembre de 2008 a 188 ejecutivos sudamericanos. Por país, se realizaron 50 entrevistas en Argentina, 9 en Bolivia, 50 en Brasil, 10 en Chile, 10 en Colombia, 10 en Ecuador, 12 en Paraguay, 12 en Perú, 13 en Uruguay, 12 en Venezuela.

Por grupo industrial amplio, 78% de las compañías pertenecen al sector de productos (de consumo y fabricantes industriales, distribuidores y minoristas), 13% a servicios financieros y 9% a telecomunicaciones, tecnología y medios. En términos del perfil de los participantes, 17% de las compañías sudamericanas encuestadas obtienen ingresos anuales mayores a US$ 1.000 millones, 5% obtienen entre US$ 500 millones y US$ 1.000 millones, 64% obtienen ingresos inferiores a US$ 500 millones y 14% no ofreció información.

pwcceosurvey.com