

Competir y Colaborar

¿Qué es el éxito en un mundo conectado?*

Resumen de Ingeniería y Construcción



Resumen de Ingeniería y Construcción

La 11ª Encuesta Anual Global de CEOs, realizada por PricewaterhouseCoopers “Competir y Colaborar”, examina el impacto de un mundo cada vez más globalizado sobre la manera de trabajar, crecer, manejar el riesgo y por último, lograr el éxito comercial de las compañías. Este año nos enfocamos en la colaboración, ya que lograr el balance adecuado entre este modelo de negocio emergente y la disciplina tradicional de administración es una clave para potenciar los resultados en el mundo conectado.

La encuesta se divide en dos secciones principales poniendo especial atención en cada uno de los factores claves que posibilitan o dificultan el éxito:

- **Sección 1** – El ambiente de negocios: Confianza empresarial, Fusiones y Adquisiciones (F&A), riesgos comerciales y cambio climático

- **Sección 2** – El impacto sobre el modelo de negocios: La gente y los cambios, redes de negocios colaboradoras y regulación

Además de proporcionar el análisis de las visiones de 1.150 CEOs, cada sección incluye entrevistas

en profundidad a estos CEOs, los cuales nos entregan sus visiones personales junto a su perspectiva sobre cómo sus organizaciones enfrentan los desafíos y abordan las oportunidades de un mundo conectado. En este Resumen sectorial, miramos específicamente cómo los CEOs de Ingeniería y Construcción (I&C) ven y enfrentan los desafíos y cómo sus visiones se comparan y contrastan con sus pares de todos del resto de las industrias.

El informe completo de la 11ª Encuesta Anual Global de PricewaterhouseCoopers está disponible en www.pwc.cl





El ambiente de negocios

Los ejecutivos de esta industria indican relativamente altos niveles de confianza; un 94% de los CEOs de Ingeniería y Construcción están algo o muy confiados respecto al crecimiento de los ingresos en los próximos 12 meses, (mientras un 56% de los CEOs de I&C están muy confiados). Esta tendencia refleja la continuidad del auge global en la industria de la construcción.

Sin embargo, algunos CEOs manifestaron su preocupación respecto a algunas amenazas a este crecimiento esperado. Más de la mitad de los ejecutivos (54%) ven la escasez de recursos naturales como una amenaza potencial, comparado con cerca de 42% de los CEOs del resto de las industrias. Aproximadamente la misma proporción (53%) también ve que la seguridad de la cadena de suministro es un aspecto preocupante. Sin duda, esto refleja la falta de destrezas propias del sector y la preocupación por la capacidad de los contratistas especialistas de cumplir.

Los ejecutivos de la industria de I&C buscan expandir sus huellas globales, un 28% señala que la expansión geográfica es su principal oportunidad de expandir negocios durante los próximos 12 meses, comparado con 19% de los ejecutivos del resto de las industrias.

Probablemente veremos más fusiones y adquisiciones (F&A) internacionales

en el sector; sólo un 25% de los ejecutivos de I&C dice haber completado una fusión o adquisición internacional en los últimos 12 meses, pero un 46% está planificando un negocio en los próximos 12 meses. La ubicación preferida para F&A futuras es Norteamérica (36%), seguido de Europa Oriental (32%) y Occidental (32%). Menos de un cuarto (23%) de ejecutivos en I&C planea realizar F&A en Asia, comparado con 37% de los CEOs del resto de las industrias, que mantienen una tendencia que notamos en la encuesta del año pasado que reflejaba duras condiciones de contratos y mayores restricciones sobre los actores internacionales en mercados como China.

La construcción en muchos países desarrollados contribuye de manera significativa a las emisiones de gases de efecto invernadero, a menudo representan cerca de un 50% de todas las emisiones. Hay mucho que mejorar y seguramente surgirán muchas oportunidades para el sector. Los ejecutivos de I&C dicen tener una visión más optimista del cambio climático que sus similares de otros rubros. Los CEOs son menos proclives a preocuparse por el cambio climático y su impacto negativo en el crecimiento de sus negocios, a diferencia de los ejecutivos del resto de las industrias. Los CEOs de I&C son mucho más proclives a ver el lado positivo del cambio climático – más de la mitad (53%) creen

que el cambio climático ayudará económicamente a sus negocios, comparado con sólo el 28% del resto de las industrias.

Además del impacto de nuevos proyectos, las empresas de construcción probablemente sacarán provecho de los proyectos para refaccionar edificios existentes y así mejorar su eficiencia energética. Daños provocados por la creciente frecuencia de sucesos climáticos también proveerá mayor actividad a la industria. Aunque gran parte de las oportunidades serán producto de la regulación y la demanda de los clientes, los contratistas más exitosos liderarán la agenda e innovarán en sus procesos. La óptica de costos asociados será cada vez más importante que sólo el costo de construir, y la capacidad de captar e informar sobre las medidas de sustentabilidad no-financiera también será más relevante.

Redes de Negocio Colaboradoras: Oportunista y Sistemática

Los proyectos de I&C dependen de un modelo de negocios colaborador. Los contratistas y sub-contratistas con una gran variedad de oficios especializados deben trabajar juntos para asegurar que el proyecto se entregue oportunamente y dentro del presupuesto. Las nuevas tecnologías transforman la manera en que estas redes funcionan. Las redes de proyectos que abarcan el sector entero y otras redes de apoyo de informática ayudan a aumentar la transparencia y cooperación, proporcionando una red electrónica que comunica varios participantes en un proyecto de construcción. Estas redes tienen la posibilidad de reinventar el modo de operación de la industria de la construcción y puede contribuir a una reducción





de errores y discrepancias, que ahora originan la mayor parte de los derroches e ineficiencia en la construcción.

Los ejecutivos en el sector son algo menos propensos a ver sus redes como efectivas para mejorar su reputación o marca que sus similares de las otras industrias y también menos proclives de creer que éstos pueden ayudar a acceder a nuevos mercados o clientes. Están menos predispuestos a ver sus redes como efectivas para

potenciar la innovación en la compañía.

Regulación: Pública y Privada

La industria de I&C enfrenta una cantidad de temas complejos de regulación. Los reglamentos relacionados a salud, seguridad y medio ambiente son un hecho en un sector cuyo lugar de trabajo primordial – la obra – supone un importante número de peligros. Los gobiernos y entidades

Temas clave en la mente del CEO de I&C

¿Cómo las visiones de los CEOs de I&C se comparan con sus similares de otras industrias?

	I&C	Transversal
Ambiente de negocios		
Anticiparse al aumento de ingresos en 12 meses	94%	90%
Piensen que el cambio climático beneficiará sus negocios económicamente	53%	28%
Piensen que el cambio climático beneficiará sus negocios de manera intangible	43%	29%
Regulación: Pública y Privada		
Está en desacuerdo con que su gobierno redujo la obligación para sociedades	71%	57%
Está en desacuerdo con que su gobierno crea un ambiente amigable para negocios	52%	40%
Gente y cambio: Estrategia y Ejecución		
Preocupados por la falta de disponibilidad de habilidades claves podría amenazar el futuro crecimiento de los negocios	71%	61%
Crean que su capacidad de acceder y mantener talento crucial es su principal ventaja competitiva para lograr crecer	29%	17%
Utilizan adquisiciones de otras sociedades para adquirir experticia crítica / enfrentar escasez de talento	52%	42%
Están de acuerdo que la administración dedica suficiente tiempo a los temas de recursos humanos en períodos de cambio estratégico	44%	60%

Fuente: PricewaterhouseCoopers 11ª Encuesta Anual Global 2008-01-30

Los contratistas inteligentes se enfocan en las oportunidades reales de negocios creadas por la agenda de sustentabilidad.

gubernamentales también son clientes importantes del rubro y los proyectos gubernamentales son a menudo sujetos a estricta vigilancia. Además, la creciente tendencia de construir y mantener proyectos de infraestructura mediante sociedades público-privadas significa que la industria será cada vez más regulada y vigilada.

Entonces, puede que no sea sorprendente que los encuestados I&C fueran más propensos a contestar de manera negativa al preguntárseles si su actual gobierno había reducido la carga reguladora sobre las sociedades – 71% estuvo en desacuerdo o fuertemente en desacuerdo, comparado con un 57% de los encuestados a través de todas las industrias - Más de la mitad (52%) estuvo en desacuerdo con que su gobierno crea un ambiente “amigable” para los negocios, comparado con 40% de los ejecutivos de todas las industrias.

Gente y cambio: Estrategia y educación

Los ejecutivos de las compañías de I&C están profundamente conscientes de la importancia del tema recursos humanos para su

crecimiento futuro. Las compañías de I&C son más proclives a ver sus habilidades de acceder y mantener el talento clave como la principal fuente de ventaja competitiva y lograr el crecimiento. Más de un 70% se preocupa que la falta de disponibilidad de esas competencias podría amenazar el crecimiento a futuro.

CEOs de I&C están realizando acciones para asegurar que tengan acceso a los empleados con las competencias adecuadas. Los encuestados en este sector son más propensos a ver la adquisición de otras sociedades para obtener experticia crítica como un medio efectivo para enfrentar la escasez de talento. Más de la mitad (52%) dijo emplear esta estrategia, frente a 42% de los CEOs de todas las industrias.

Actualmente, sólo un 37% de los CEOs de I&C consideran que la experiencia global es crucial para sus organismos, comparado con un 55% de los ejecutivos de todas las industrias. En la medida en que las compañías se expandan geográficamente enfrentarán nuevos desafíos en términos de asegurar que puedan obtener la gente precisa para proyectos en diversas



ubicaciones. Anticipamos que la experiencia y la administración de la movilidad internacional será cada vez más importante para el rubro. Los ejecutivos que sí consideran la experiencia mundial como crítica, no están encontrando a los candidatos adecuados – un 76% de esos ejecutivos denuncian una dificultad para reclutar a gente con experiencia global, comparado con un 65% de todas las industrias.

El trabajo de la construcción es a menudo percibido como sucio y peligroso. Algunos contratistas luchan contra esta percepción modernizando procesos en las obras y realizando más trabajo fuera de ésta en un ambiente de fábrica más seguro. La utilización de componentes pre-fabricados como escaleras y muros está aumentando. A la larga, la proporción de la construcción que requiere de dura labor física probablemente disminuya y nuevos conjuntos de habilidades serán requeridos. Las constructoras necesitan planificar cómo sacar provecho de este ambiente cambiante para hacer sus lugares de trabajo más seguros y destinos más deseables para gente capacitada.

El enfoque en recursos humanos es también un factor clave para el éxito en períodos de cambio estratégico. Los ejecutivos de I&C creen que la administración necesita dedicar más tiempo a asegurar que estos factores se dirijan adecuadamente -menos de la mitad (44%) cree que la administración dedica suficiente tiempo en recursos humanos durante períodos de cambio estratégico, comparado con 60% de los ejecutivos de todas las industrias-.

Mirando hacia delante

Las constructoras enfrentan un período de cambios importantes. El líder de la industria I&C de PricewaterhouseCoopers a nivel mundial, Jonathan Hook, resume la situación así: “Los resultados de la encuesta refuerzan lo que vemos nosotros en la práctica. Sigue el auge para la construcción, pese a la incertidumbre en los mercados financieros. Habrá un aumento en las cantidades de transacciones internacionales y los contratistas inteligentes se están enfocando en las oportunidades reales de negocios creadas por su agenda de sustentabilidad”.

www.pwc.cl

Para mayor información sobre los estudios y servicios de PricewaterhouseCoopers, por favor contactar:

Guido Licci

Líder Ingeniería y Construcción para Chile
+56 2 9400070
guido.licci@cl.pwc.com

Renzo Corona

Socio Ingeniería y Construcción para Chile
+56 2 9400070
renzo.corona@cl.pwc.com

Luis Perera

Socio Sustainability Business Solutions
+56 2 9400065
luis.perera@cl.pwc.com

Germán Campos

Socio Tax & Legal Services
+56 2 9400244
german.campos@cl.pwc.com

Carlos Vergara

Socio Tax & Legal Services
+56 2 9400244
carlos.vergara@cl.pwc.com

Rodrigo Bucarey

Director Human Resources Services
+56 2 9400399
rodrigo.bucarey@cl.pwc.com

Eduardo Mora

Director IT Effectiveness
+56 2 9400181
eduardo.mora@cl.pwc.com

Este resumen nos da una muestra de algunos hallazgos en el sector de I&C. Los hallazgos completos de la 11a Encuesta Anual Global de CEOs de PricewaterhouseCoopers están disponibles en www.pwc.com/ceosurvey

Para información adicional respecto a la práctica del sector de I&C de PricewaterhouseCoopers, favor visiten a www.pwc.com/e&c

2008 11ª Encuesta Anual Global de CEOs realizada por PricewaterhouseCoopers se refiere a la red de firmas afiliadas de PricewaterhouseCoopers Internacional limited, cada una de las que es una entidad separada y legalmente independiente. Diseñada por studioec4, Londres, Reino Unido, 18883 (01/08)