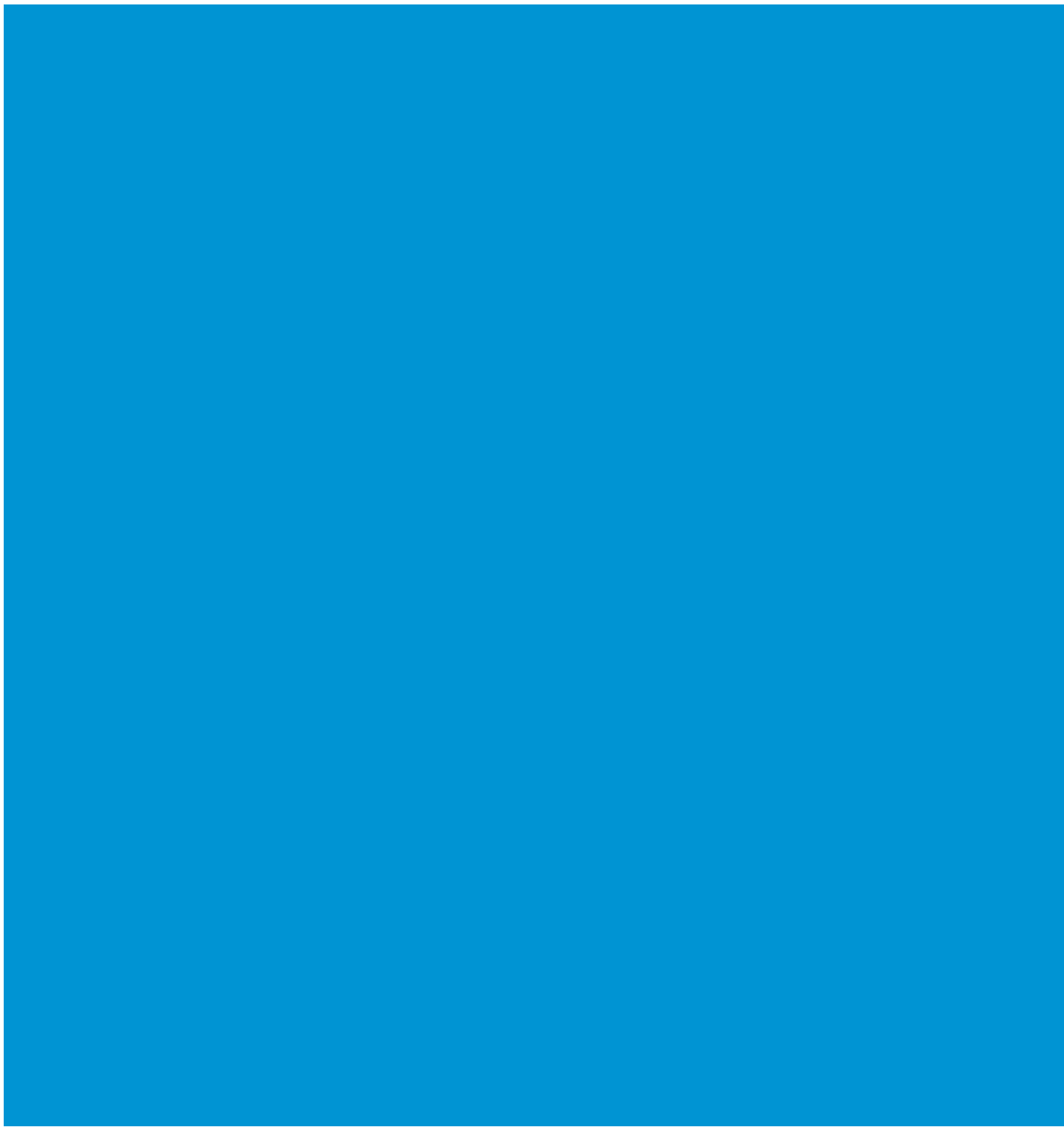


# América del Sur: Oportunidades & Desafíos

Nuevas oportunidades, pero los mismos desafíos, en un mundo conectado.



# Contenido

Introducción	04
Incertidumbre sobre la confianza en el negocio	06
Amenazas potenciales al crecimiento	07
Oportunidades de crecimiento	10
Fusiones y adquisiciones (M&A) transfronterizas	13
Multilatinas y la conexión “Sur-Sur”	14
Cambio climático	17
Colaboración a través de redes de empresas	19
Reglamentación, gobierno y competitividad	21
Temas relativos al personal	25
Importancia de la educación	26
Los sospechosos de siempre	32
Libertad económica	36
Reconocimientos	38

## Introducción



Nos complace compartir con ustedes los resultados de nuestra 5<sup>ta</sup> Encuesta de CEOs de América del Sur con confianza renovada en el futuro de nuestra región así como con una sensación de frustración recurrente, dado que una vez más es evidente que continuamos siendo obstaculizados por un tremendo costo de oportunidad. Esto es evidente cuando comparamos dónde estábamos hace cinco años con dónde estamos ahora y nos preguntamos dónde podríamos estar. Consideramos que esta comparación es necesaria porque el avance logrado podría confundirnos si no tomamos en cuenta el progreso que era posible.

Durante los últimos cinco años tuvimos un escenario global muy favorable derivado de la alta liquidez y de los precios de commodities en rápido aumento, y también nos beneficiamos con el indiscutido progreso en muchos de nuestros países en materia de responsabilidad fiscal. Esto se ha traducido en crecimiento y, con él, en la inclusión constante de nuevos consumidores con un impacto muy

positivo especialmente para aquellas industrias cuyos productos están destinados a consumidores de bajos ingresos. La expansión resultante de la base de contribuyentes ha reforzado aun más la mejora en la posición fiscal.

Paradójicamente, este ciclo positivo ha acentuado aun más el impacto perverso de los problemas endógenos que históricamente han limitado nuestro crecimiento, generando de este modo el enorme costo de oportunidad mencionado. Dichos problemas son bien conocidos: falta de infraestructura, excesiva burocracia, carga impositiva excesiva, sustentabilidad deficiente de políticas y reglamentaciones, calificación deficiente de la fuerza laboral y bajo uso de la tecnología –los últimos dos factores derivados de una insensata falta de compromiso con la educación. Estos factores recurrentes claramente destacados por los resultados de nuestra encuesta, derivan inexorablemente en falta de competitividad y atractividad global.

La pregunta natural es:

“Si sabemos qué es lo que está mal, si creemos que el progreso y la creación de empleo son el vital y único camino sustentable de erradicar la pobreza, ¿por qué no podemos polarizar a las partes interesadas y solucionar nuestros problemas?”

En el centro de la respuesta se encuentra nuestra concepción histórica o, más bien, nuestra idea equivocada acerca de qué es un Estado republicano; el concepto que coloca a quien detenta el poder y el gobierno por delante de la institución, el Estado. Como resultado, históricamente no hemos podido desarrollar políticas de Estado – aquellas que están “por sobre la política partidaria y por sobre el gobierno” y consideran en forma sistemática y sinérgica los “desafíos y las prioridades nacionales”. Cambiar el enfoque de asegurar el resultado de las próximas elecciones a asegurar la dignidad de las próximas generaciones.

Debemos cambiar de la visión equivocada del “Gobierno como responsable del progreso” a una de “el Estado como habilitador del progreso”. El “Estado habilitador” es uno que aprovecha los agentes económicos para maximizar los resultados económicos y sociales. Es un Estado que rinde resultados centrales eficientes en las áreas de Educación, Salud y Justicia, promoviendo así el civismo y la inclusión.

Nos gustaría pensar que los resultados de nuestra encuesta pueden contribuir de manera efectiva a tomar conciencia acerca de “dónde podríamos estar” y a movilizar a todas las partes interesadas en procura de un mejor futuro.

Atentamente,



Luis E. Frisoni Jr.  
Senior Partner de América del Sur

# Incertidumbre sobre la confianza en el negocio

“Esta vez, la indisciplina financiera y la falta de respeto por el riesgo no provienen de instituciones emergentes sin experiencia, sino de las llamadas instituciones experimentadas que pierden la cabeza. El endeudamiento excesivo, el consumo excesivo y la inversión insuficiente se encuentran actualmente en los EE.UU., mientras que los mercados emergentes están acumulando reservas, construyendo su infraestructura y, en cierta medida, rescatando la economía mundial debido al fuerte crecimiento de su demanda.”

Antoine van Agtmael, creador del término “Mercados Emergentes” en 1981 y presidente de Emerging Markets Management LLC.

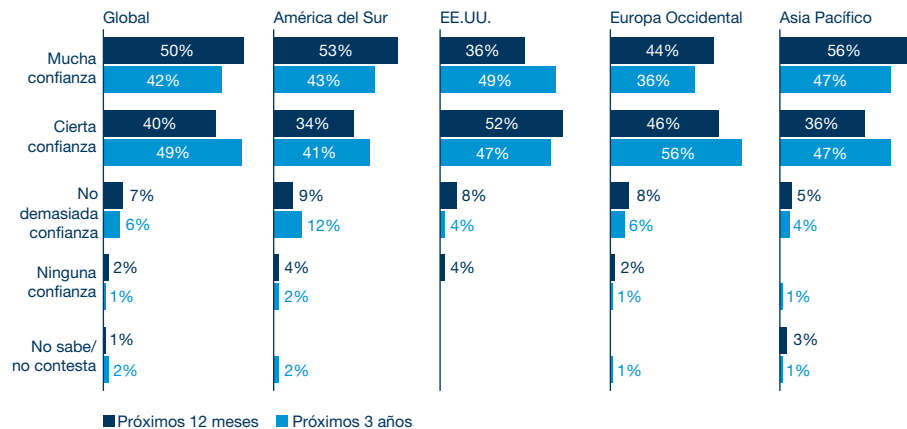
Si bien la encuesta se realizó antes de que el impacto total de la restricción crediticia fuese evidente, y la consiguiente probabilidad de recesión en los EE.UU. fuese aun mayor, queda claro por los resultados de la encuesta que el nivel de confianza en el negocio de los CEOs de EE.UU. ha disminuido sustancialmente en comparación con nuestra encuesta anterior.

Este resultado se diferencia notablemente del de los ejecutivos de Asia Pacífico y América del Sur, en particular los de Brasil, que en el caso de las perspectivas para los próximos 12 meses, mostraron una notable diferencia favorable de 30 puntos porcentuales en comparación con EE.UU.

Sin embargo, cuando se pidió a los CEOs que evaluaran su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos en los próximos tres años, mientras en EE.UU. creció, las otras tres regiones reflejaron una disminución.

¿Indica este resultado que las bajas y altas de la economía tienen un intervalo natural entre mercados desarrollados y en desarrollo, o un cambio más profundo que refleja la confianza de los CEOs de que los mercados emergentes continuarán creciendo en épocas de retraso en los mercados desarrollados?

¿Qué calificación asignaría a su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su compañía en los próximos 12 meses y en los próximos 3 años?

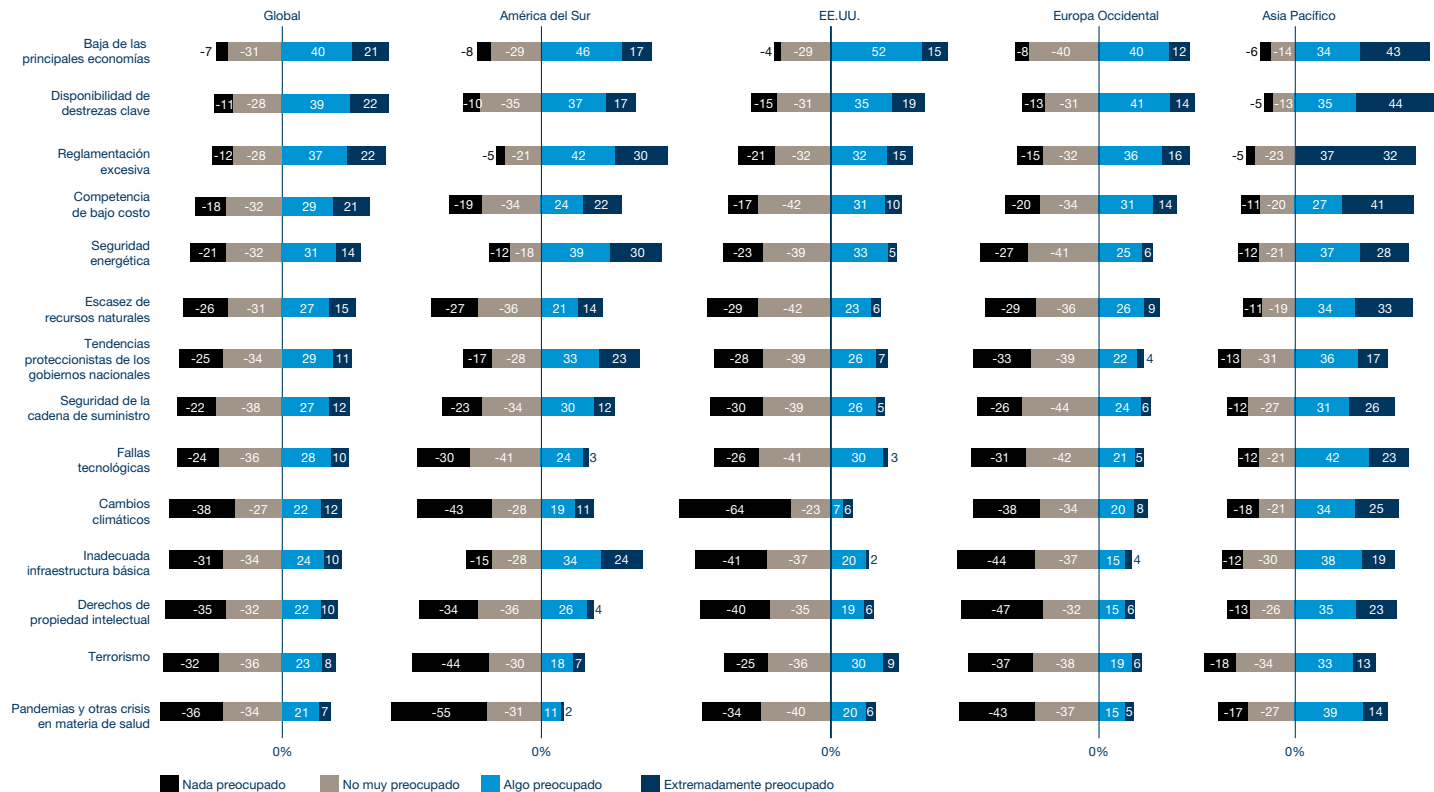


## Amenazas potenciales al crecimiento

Hubo un cambio profundo en la opinión de los CEOs a nivel global con una baja de las principales economías encabezando la lista junto con las preocupaciones habituales por la reglamentación excesiva, la disponibilidad de destrezas clave y la competencia de bajo costo. En el caso de los CEOs de América del Sur, a la reglamentación excesiva y a la competencia de bajo costo se suman la seguridad energética y las tendencias proteccionistas de los gobiernos nacionales.

La preocupación por la seguridad energética es más marcada en Argentina y es natural considerando los problemas recientes que ha enfrentado el país con la escasez de energía, pero también se ve influenciada por la posibilidad del racionamiento energético, que nuevamente está asomando en Brasil, causada en gran medida por un mayor crecimiento económico.

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





La preocupación por las tendencias proteccionistas de los gobiernos nacionales continúa siendo significativamente mayor en América del Sur que en cualquier otra región, claramente influenciada por Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela. Sin duda, éste es un tema de mucha menos preocupación en Brasil, donde los resultados no difieren significativamente de las opiniones de los ejecutivos de EE.UU.

La reglamentación excesiva se expresa en forma de burocracia excesiva y sistemas impositivos complejos. Con excepción de Chile, todos los países de América del Sur han obtenido una calificación pobre en la encuesta “Pago de Impuestos 2008 – Panorama Global”, preparado por el Banco Mundial en asociación con PricewaterhouseCoopers, con no menos de seis países en puestos por encima de 100, en una encuesta que involucró un total de 178 países.

### Ranking según la facilidad relativa al pago de impuestos

País	Facilidad de pago de impuestos
Argentina	147
Bolivia	172
Brasil	137
Chile	34
China	168
Colombia	167
Ecuador	57
Alemania	67
India	165
Paraguay	93
Perú	77
Rusia	130
Reino Unido	12
Uruguay	131
EE.UU.	76
Venezuela	174

Detrás de esta preocupación está el hecho de que no sólo es elevada la carga fiscal en relación con el PIB (34,2% en Brasil en 2006) sino que la base de contribuyentes también es relativamente pequeña debido a los altos niveles de informalidad y evasión impositiva. A esta carga se agrega el excesivo costo de cumplimiento, que específicamente en el caso de Brasil, de 2.600 horas por año, es el más alto del mundo, y genera una posición no competitiva en el panorama mundial. La naturaleza dramática de este costo es resaltada por el hecho de que el siguiente país más costoso de América del Sur es Bolivia, con un 40% del tiempo de Brasil.

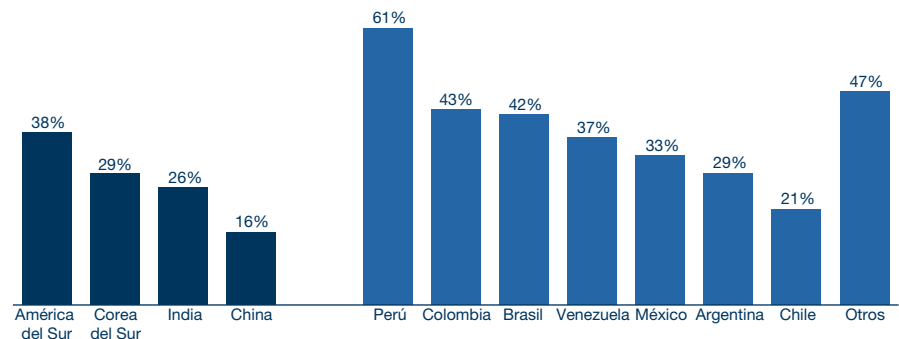
La economía informal es un desafío persistente y serio para el desempeño y crecimiento económico de América Latina, y representa en promedio un 38% del PIB y no menos de 42% en Brasil,

en comparación con 16% en China, de acuerdo con el informe trimestral de McKinsey\*.

La preocupación acerca de la inadecuada infraestructura básica continúa siendo comparativamente mayor en América del Sur, particularmente en Brasil y Argentina. La mayor preocupación en Brasil es coherente con el nivel de confianza en el crecimiento del negocio comparativamente mayor, mientras que la brecha en las inversiones en infraestructura en los últimos cinco años en Argentina ya es un fenómeno ampliamente documentado.

La aparente falta de seria preocupación por parte de los CEOs de EE.UU. en cuanto al calentamiento global y al cambio climático se opone notablemente a la de sus contrapartes en otras regiones del mundo, en particular en Asia Pacífico.

#### Economía informal en 2008 - % PIB



Fuente: Center for Research in Economies, Management and the Arts (CREMA)

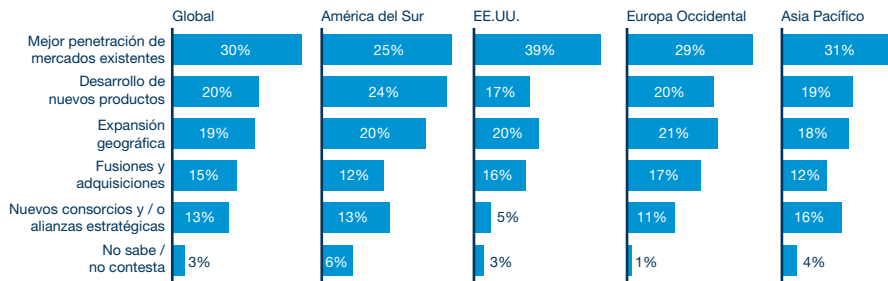
\* "What Executives are asking about Latin America", por Heinz-Peter Elstrodt, The McKinsey Quarterly, 2007.

## Oportunidades de crecimiento

Los CEOs de América del Sur ven importantes oportunidades de crecimiento a través de una mejor penetración de los mercados existentes, desarrollo de nuevos productos y acceso a nuevos mercados a través de la expansión geográfica.

Las cuatro fuentes clave de ventaja competitiva según la opinión de los CEOs de América del Sur son la capacidad de adaptación al cambio, mejor servicio al cliente, acceso a talentos clave y su retención e innovación tecnológica. Esto contrasta con los

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



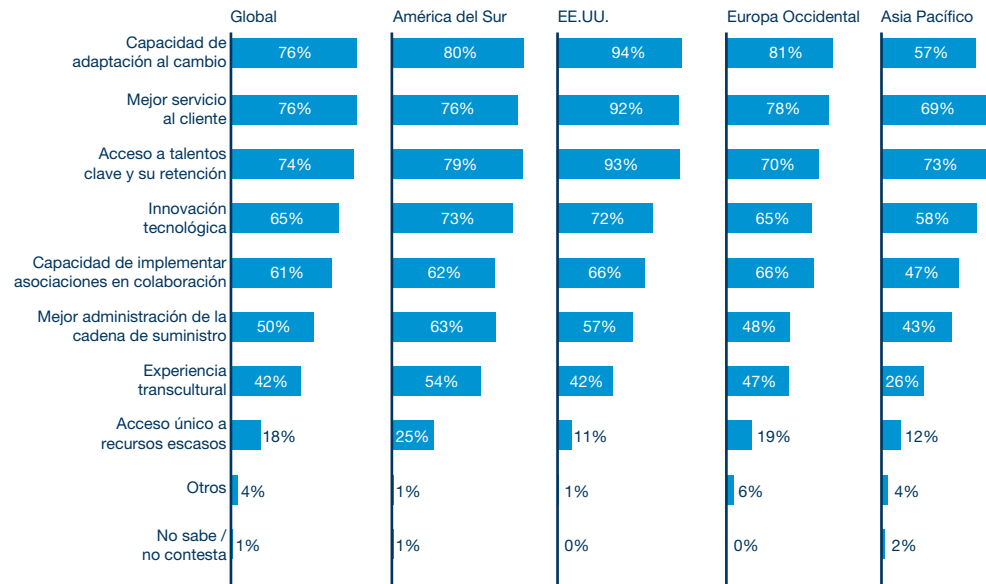
resultados emanados de Asia Pacífico, donde la capacidad de adaptación al cambio, la innovación tecnológica y la capacidad de implementar asociaciones en colaboración exitosas obtienen una calificación mucho menor como fuentes clave de ventaja competitiva que en América del Sur.

La experiencia transcultural, como fuente clave de ventaja competitiva, en EE.UU. y en Asia Pacífico obtiene una calificación mucho menor que en América del Sur.

Los sudamericanos están acostumbrados a tratar con diferentes culturas. Consideremos los diferentes países europeos que colonizaron y/o contribuyeron a la formación de la región: España, Portugal, Holanda, Italia, Alemania, entre otros, sin mencionar la fuerte influencia japonesa en Perú y Brasil. Todas estas culturas se han mezclado con la cultura de la población nativa de la región. El resultado es que, para muchos países, la mezcla de culturas y sangre es una realidad. Éste es uno de los factores que sin duda contribuyó positivamente a que el individuo sudamericano promedio esté abierto a nuevas experiencias y culturas.

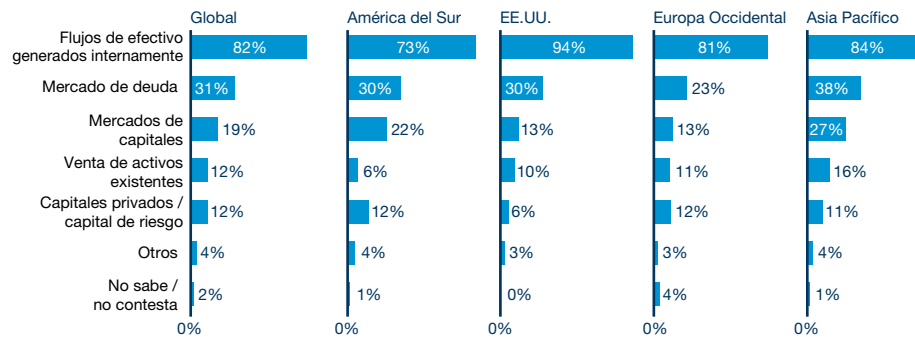
La innovación tecnológica y el mejor servicio al cliente reciben una calificación significativamente más alta en América del Sur que en EE.UU. En el caso de la innovación tecnológica, es posible que los ejecutivos perciban que aún hay mucho por hacer en esta área. En la otra cara de la moneda, el acceso a talentos clave y su retención y la capacidad de adaptación al cambio son considerados por los ejecutivos de EE.UU. como principales fuentes de ventaja competitiva, a las que se asigna mayor puntaje que en América del Sur.

### ¿Cuáles son sus fuentes clave de ventaja competitiva para lograr este crecimiento?



Las cuatro regiones registraron un aumento en su capacidad de financiar el crecimiento mediante flujos de efectivo generados internamente en comparación con el año anterior, mientras que el mercado de instrumentos de deuda fue considerado por los ejecutivos de América del Sur como una fuente significativamente mayor de financiamiento en comparación con los resultados del año anterior. Debido a las restricciones sobre el crédito de los últimos meses de 2007, es natural que se espere que los capitales privados (private equity) desempeñen un rol menos importante en el futuro cercano que en el pasado reciente.

### ¿Cómo prevé financiar este crecimiento?

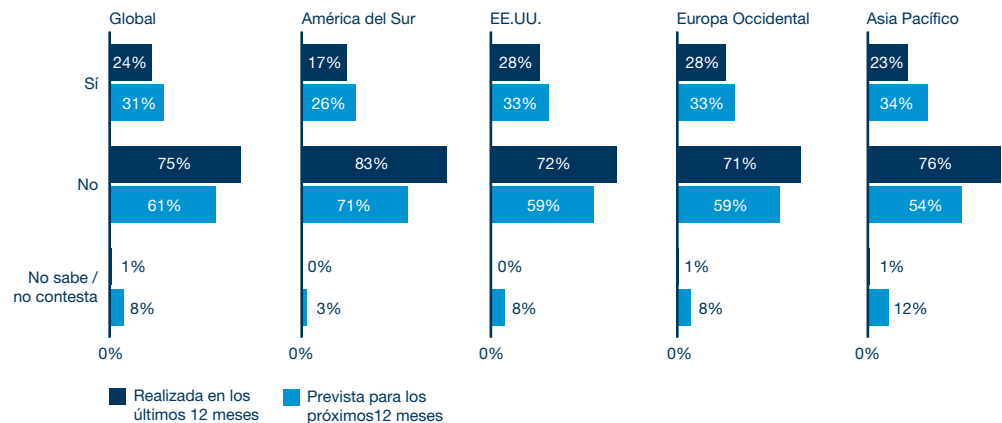


## Fusiones y adquisiciones (M&A) transfronterizas

Europa Occidental y EE.UU. (ambos con 28%) y Asia Pacífico (23%) concertaron una cantidad significativa de acuerdos a través de fusiones o adquisiciones transfronterizas en los últimos doce meses. Con excepción de América del Sur, un tercio de todos los CEOs entrevistados prevé concretar un acuerdo transfronterizo en los próximos 12 meses. Argentina baja el promedio de América del Sur, mientras que Brasil se mantiene en línea con el promedio global.

Aquí se observa el caso del “efecto del vecino más cercano” – todas las regiones prevén principalmente llevar a cabo transacciones dentro de la misma región a la que pertenecen. En forma consistente con encuestas anteriores, el nivel de interés por parte de las otras tres regiones de invertir en América del Sur es menor que para las restantes regiones.

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



## Multilatinas y la conexión “Sur-Sur”

Las multilatinas son compañías establecidas en América Latina que han extendido sus operaciones hacia otros territorios en el pasado reciente. Prosperaron en un ambiente de negocios desafiante y han estado en nuestra pantalla de radar desde el primer informe de encuesta de CEOs sudamericanos, hace cinco años. Desde entonces, su relevancia para la región y para el escenario mundial creció radicalmente.

De acuerdo con el informe del Deutsche Bank “The Emergence of Latin Multinationals” (El surgimiento de las multinacionales latinas), de Javier Santiso, las multilatinas surgieron en dos etapas: la primera fue la fase de expansión

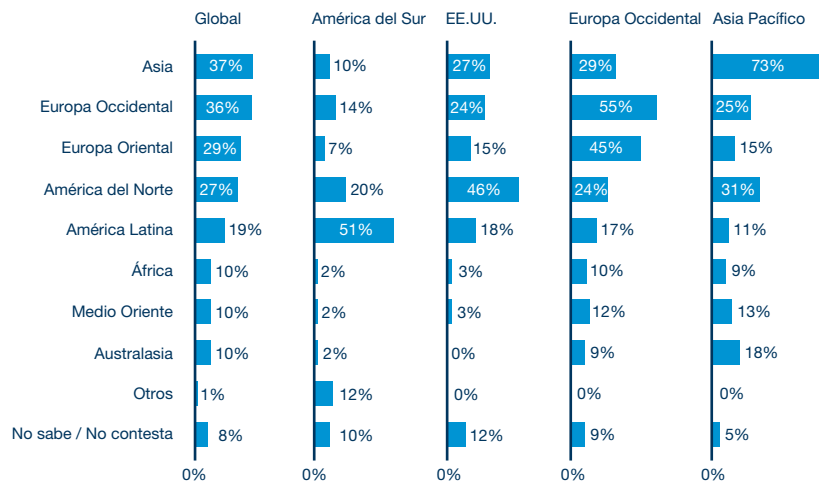
comercial y la segunda una fase de inversión, en la cual estas compañías comenzaron a adquirir activos en el exterior. Normalmente, las multilatinas inicialmente siguieron el “efecto del vecino más cercano”, en forma similar a otras compañías multinacionales en todo el mundo, habiendo adquirido activos por casi US\$ 110 mil millones en América Latina desde 2000 hasta 2006, los llamados flujos “Sur-Sur”, pero ya se encuentran o están ingresando a la fase de globalización.

Estos movimientos son sintomáticos de uno de los grandes cambios que se están

produciendo en la economía global. El renombrado modelo “Centro-Periferia” de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) se vuelve cada día menos válido. Lo que acostumbrábamos llamar el “Centro” es cada vez menos el núcleo del comercio global y de los flujos de capitales, mientras que la “Periferia” es cada vez menos periférica.

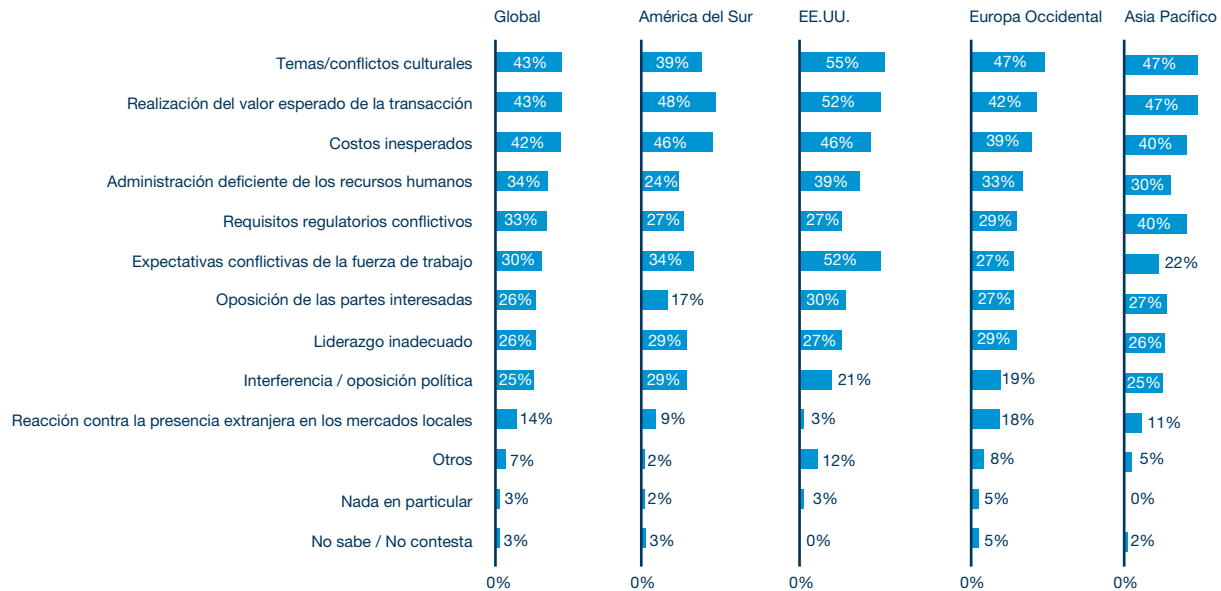
En consecuencia, cada vez es más complejo hacer la distinción entre países pobres/subdesarrollados y ricos/desarrollados.

### ¿Dónde prevé llevar a cabo esta fusión o adquisición?



Los principales obstáculos que los CEOs entrevistados prevén encontrar al llevar a cabo una fusión y/o adquisición son la realización del valor esperado de la transacción, costos inesperados, temas/conflictos culturales y expectativas conflictivas de la fuerza de trabajo.

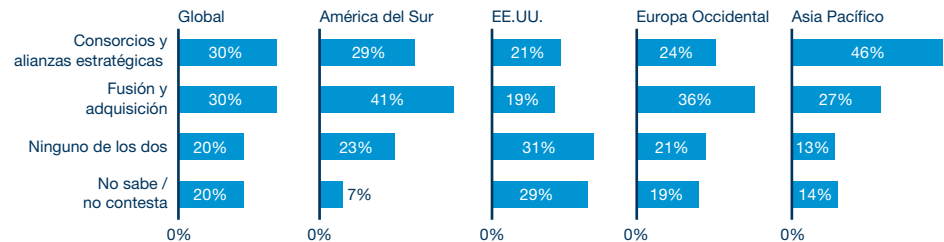
### ¿Qué obstáculos prevé encontrar en esta fusión y/o adquisición?



América del Sur va al frente, con 41% de los encuestados esperando que las fusiones y adquisiciones desempeñen un rol más importante en el crecimiento de sus negocios en los próximos tres años, con especial énfasis en Brasil (57%).

Notablemente, la inversión hacia el exterior por parte de las compañías brasileñas superó la inversión extranjera en el país en 2006, por primera vez en la historia de Brasil.

Durante los próximos 3 años, ¿considera que las fusiones y adquisiciones transfronterizas y los consorcios y las alianzas estratégicas desempeñarán un mayor rol en el crecimiento de su empresa?



# Cambio climático

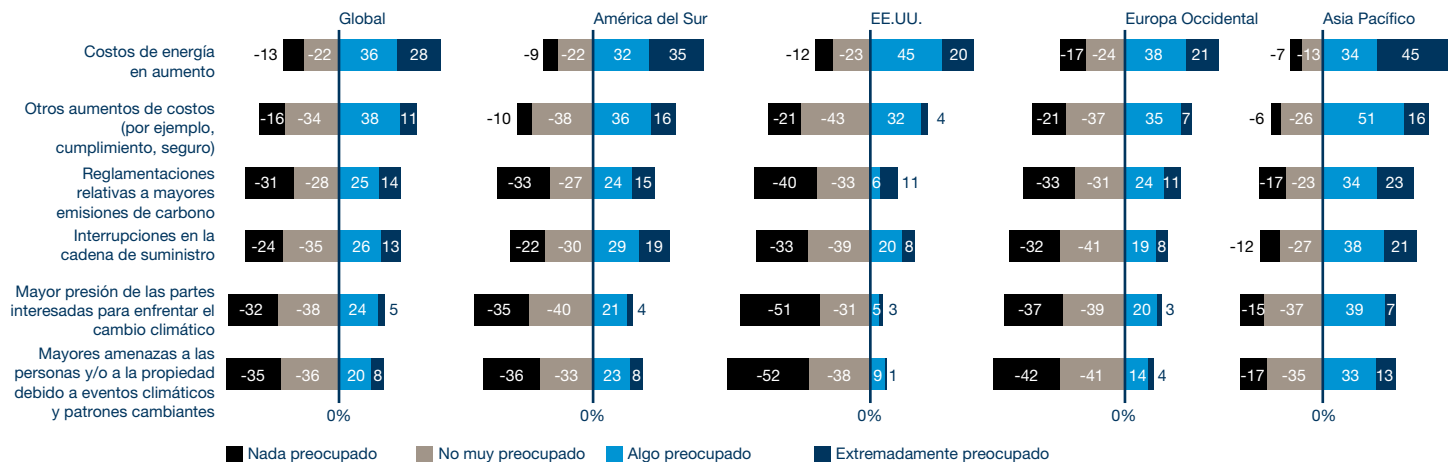


Los ejecutivos de América del Sur y Asia Pacífico han demostrado una mayor preocupación en relación con las posibles amenazas de los costos crecientes de energía que sus contrapartes a nivel global.

Los CEOs de Asia Pacífico y EE.UU. tienen posiciones diametralmente opuestas con respecto a la potencial amenaza por las reglamentaciones relativas a mayores emisiones de carbono. Curiosamente, ambos aportan cantidades significativas a las emisiones de carbono a nivel global.

Como resultado de la crisis energética en Argentina, más del 50% de los CEOs entrevistados está extremadamente preocupado por este tema.

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



En contraste con las preocupaciones relativas a la reglamentación excesiva, globalmente el 43% de los CEOs está altamente de acuerdo con que los gobiernos deberían asumir un rol de mayor liderazgo en la determinación de estrategias para mitigar los cambios climáticos. Este porcentaje aumenta a 59% en el caso de América del Sur. Los CEOs sudamericanos también consideran que los países desarrollados deberían

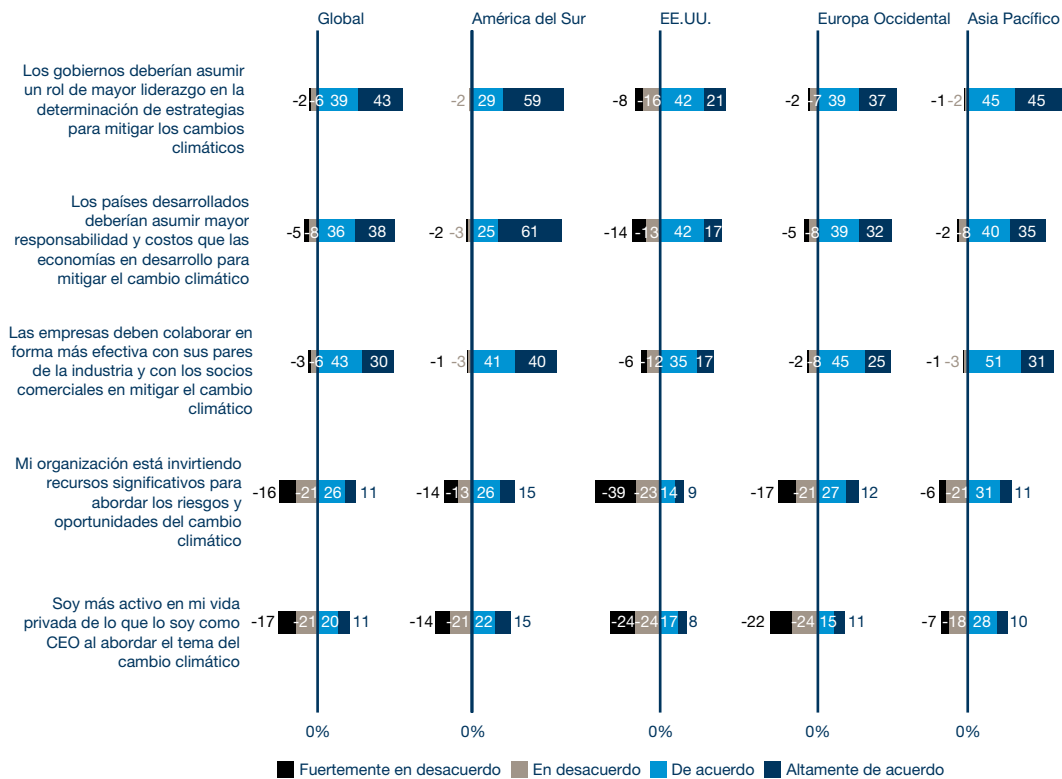
asumir mayor responsabilidad y costos que las economías en desarrollo para mitigar el cambio climático, en marcado contraste con respecto a todas las demás regiones, y especialmente EE.UU.

América del Sur está primera, con aproximadamente 40%, en estar altamente de acuerdo con el hecho de que las empresas deben colaborar en forma más efectiva con sus pares de

la industria y con socios comerciales en mitigar el cambio climático, en comparación con el promedio global de 30% y de 17% en EE.UU.

Ninguna de las regiones está invirtiendo recursos significativos para abordar los riesgos y oportunidades del cambio climático, y esto es especialmente notable en EE.UU.

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

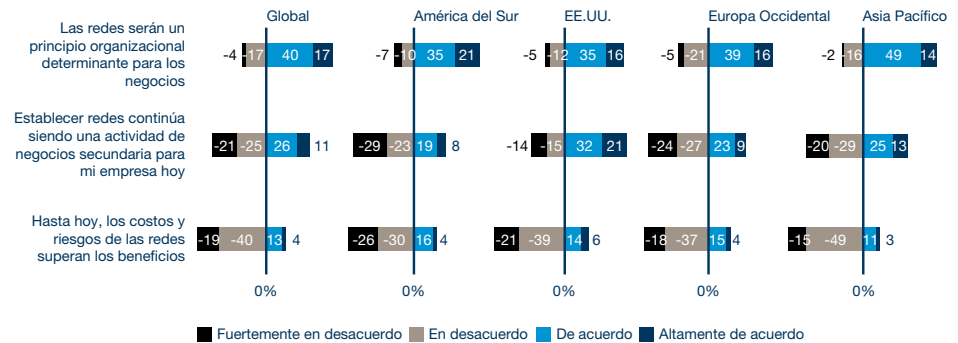


# Colaboración a través de redes de empresas

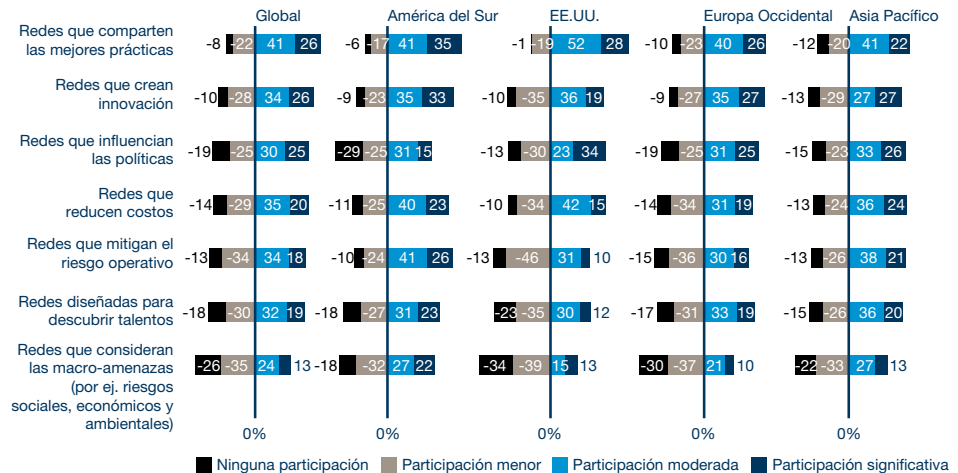
Los CEOs consideran que las redes serán un principio organizacional determinante para los negocios en el futuro. Sin embargo, muchos aún consideran que establecer redes continúa siendo una actividad de negocios secundaria, mientras que la amplia mayoría considera que, hasta hoy, los beneficios superan los costos y riesgos de las redes.

Los ejecutivos de América del Sur informan una participación significativamente mayor en redes que comparten las mejores prácticas, crean innovación y mitigan los riesgos operativos, redes diseñadas para encontrar talentos y redes que consideran las macro-amenazas, en comparación con sus contrapartes globales, mientras que los CEOs de EE.UU. informaron una participación significativamente mayor en redes que influyen las políticas.

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relativas a las redes?

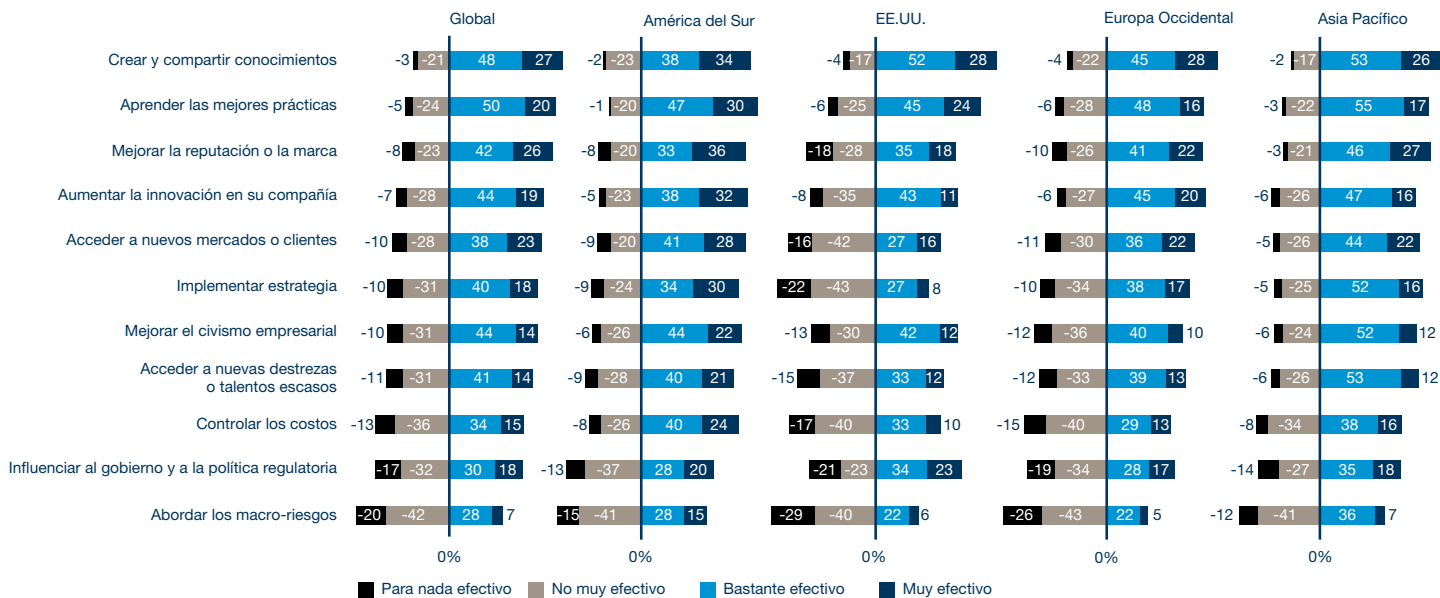


¿En qué medida su organización participa en cada uno de los siguientes tipos de colaboración a través de las redes de empresas?



Los ejecutivos sudamericanos se muestran mucho más entusiasmados que los de otras regiones en cuanto a la efectividad de las colaboraciones a través de redes de empresas en diez de las once categorías detalladas a continuación, con excepción de influenciar en el gobierno y a la política regulatoria.

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



## Reglamentación, gobierno y competitividad

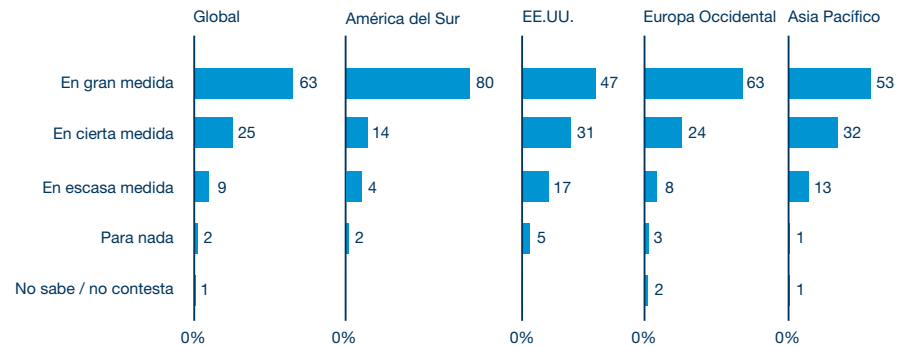
La conocida percepción de la reglamentación excesiva entre los CEOs sudamericanos se manifiesta claramente en el hecho de que 80% de ellos tienen en cuenta el marco regulatorio al tomar decisiones de negocios, en comparación con 63% a nivel global y 47% en EE.UU.

Nuestra región fue la que registró el menor nivel de implementación de reformas en el ambiente de negocios en 2006/2007. De hecho, América Latina está detrás de África sub-Sahara en este sentido.

La buena noticia es que Colombia se destaca – fue clasificada como uno de los principales diez reformadores en el mismo período.

La mala noticia es que Venezuela fue la que se ubicó globalmente en la peor posición en cuanto a reformas negativas, tomando en cuenta los 178 países considerados en el ranking de facilidad para realizar negocios por el Banco Mundial / Corporación Financiera Internacional.

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



Ranking en relación con la facilidad para hacer negocios

País / economía	Ranking 2008
Argentina	109
Bolivia	140
Brasil	122
Chile	33
Colombia	66
Ecuador	128
Paraguay	103
Perú	58
Uruguay	98
Venezuela	172

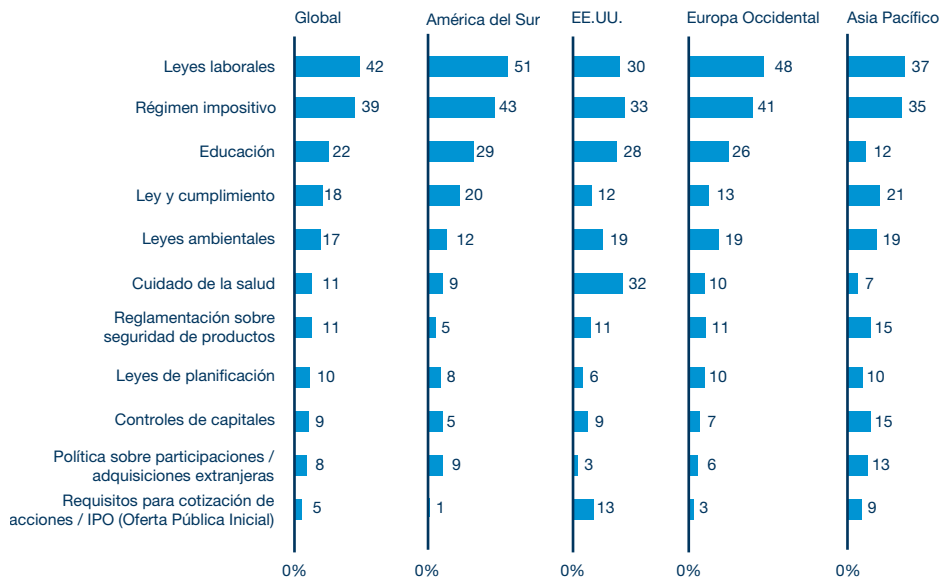
Fuente: Banco Mundial / Corporación Financiera Internacional

Dados los resultados de encuestas anteriores y del estudio sobre Pago de Impuestos 2008, no debe sorprender que los ejecutivos sudamericanos se ubiquen en primer lugar con respecto al potencial de mejora de las leyes laborales y los regímenes impositivos por parte de los gobiernos. Las leyes laborales de América Latina se encuentran entre las más restrictivas del mundo, en particular en las áreas de contratación y desvinculación de empleados.

Sorprende en cierta medida que la educación ocupe el mismo alto rango en EE.UU. y Europa Occidental que en América del Sur.

32% de los ejecutivos de EE.UU. considera que el gobierno podría mejorar potencialmente el cuidado de la salud, representando tres o cuatro veces el porcentaje de otras regiones, lo que refleja una importante preocupación actual en dicho país.

¿Cuál de las siguientes áreas en las que el gobierno podría mejorar potencialmente, consideraría usted que es la más importante?



En el Índice de Competitividad Global, Brasil se ubica en el puesto 72 y Argentina en el 85, sobre un total de 131 países encuestados. Lo que sorprende más es que, con la única excepción de Chile, todos los países sudamericanos han descendido en el Índice de Competitividad Global, algunos en forma muy significativa. En cuanto a la eficiencia del mercado laboral, la situación es aún peor, con Brasil ubicado en el puesto 104 y Argentina en el puesto 129.

#### Índice de Competitividad Global. Comparación 2007 y 2006

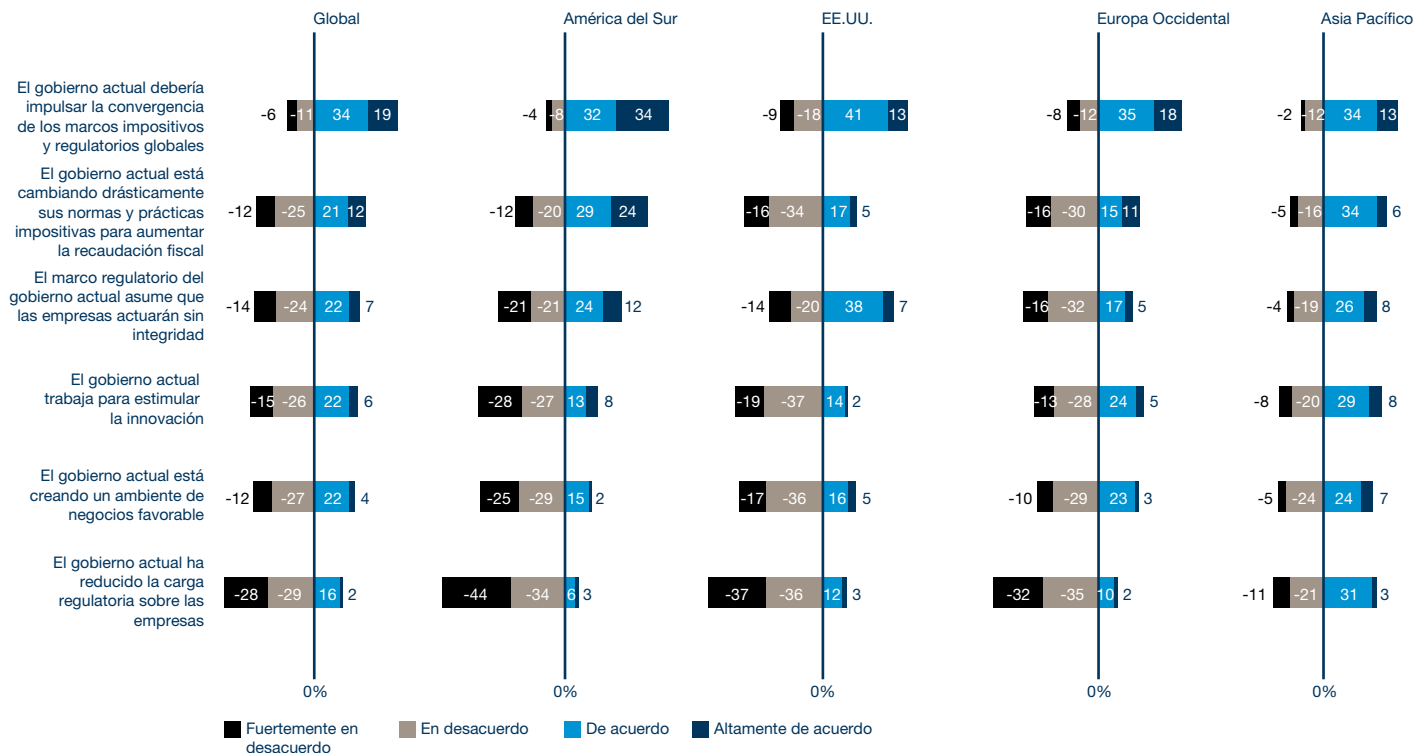
País / economía	ICG 2007	ICG 2006	Cambios 2006 - 2007
Argentina	85	69	-16
Bolivia	106	97	-9
Brasil	72	66	-6
Chile	26	27	+1
Colombia	69	65	-4
Ecuador	103	90	-13
Paraguay	121	106	-15
Perú	86	74	-12
Uruguay	75	73	-2
Venezuela	98	88	-10



Siguiendo una tendencia similar, los ejecutivos de América del Sur se ubican primeros en estar altamente de acuerdo con que el gobierno actual debería impulsar la convergencia de los marcos impositivos y regulatorios globales y también con que el gobierno actual está cambiando drásticamente sus normas y prácticas impositivas para aumentar la recaudación fiscal.

Del otro lado de la moneda, globalmente ninguna de las regiones considera que el gobierno actual esté creando un ambiente de negocios favorable ni que haya reducido la carga regulatoria sobre las empresas, esta última presuntamente influida por el impacto de la ley Sarbanes Oxley durante los últimos cinco años.

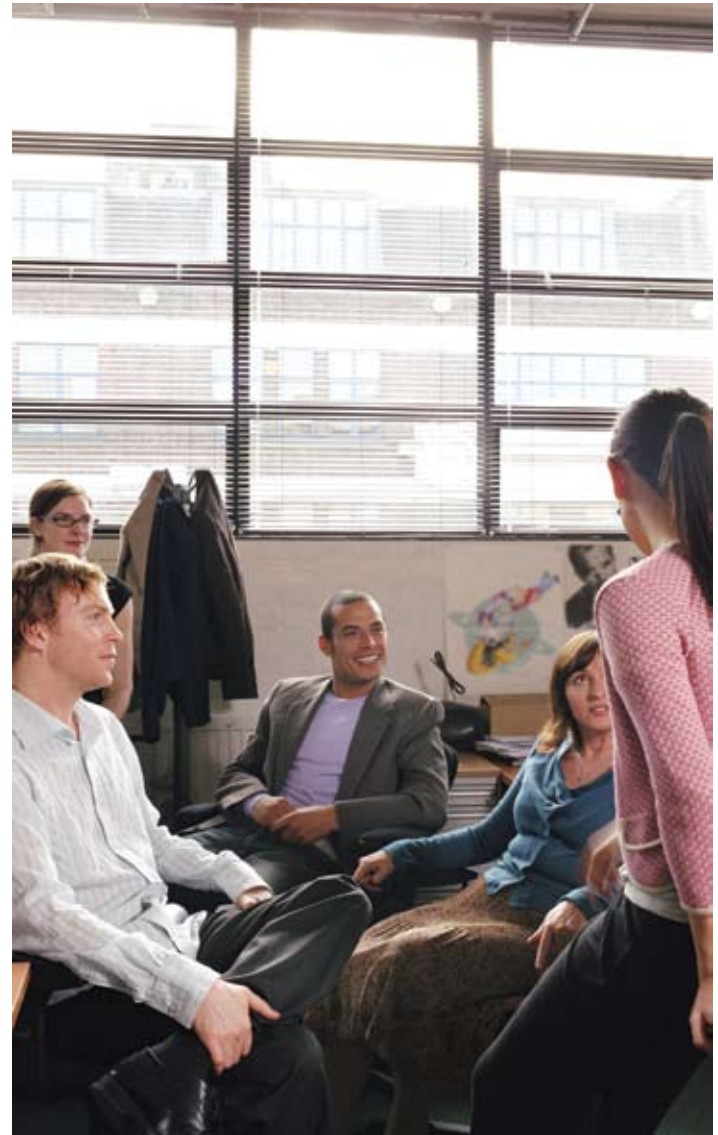
¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto al rol del Gobierno del país en el cual está ubicada su sede central?



## Temas relativos al personal

Si bien a nivel global los CEOs consideran que los temas relativos al personal son una de las principales prioridades y que los directivos tienen la capacidad y la confianza de emprender cambios significativos y que su tiempo es utilizado de manera más efectiva en los temas del personal, también expresan en gran medida la opinión de que la organización de RRHH no está adecuadamente equipada para manejar los cambios necesarios para competir por el talento. También existe un fuerte consenso entre los CEOs en cuanto a que su organización necesita cambiar la forma en que selecciona, motiva y desarrolla a sus empleados.

En base a los resultados, los ejecutivos de EE.UU. dejan la clara impresión de que están más preocupados por los temas relativos al personal que los de otras regiones.



## Importancia de la educación

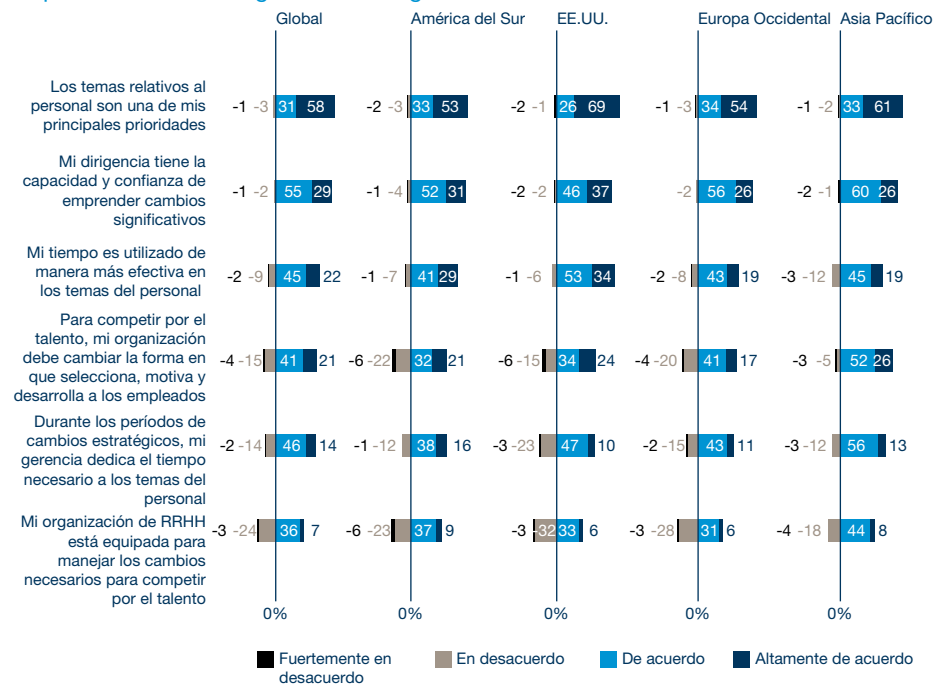
Tal como lo expresó con gran perspicacia Thomas Friedman, el autor del libro “The World is Flat”, en su columna del New York Times del 21 de junio de 2006: “Los países que desarrollan una adicción a vender sus recursos naturales, rara vez desarrollan sus recursos humanos y las instituciones educativas y empresas innovadoras que conlleva tal desarrollo. Por lo tanto, una vez que los minerales han sido extraídos, los árboles cortados y el petróleo bombeado, su gente está aun más atrasada”.

Si bien se ha avanzado mucho en el pasado reciente con el rápido surgimiento de las multilaterales, uno de los desafíos actuales para América del Sur es continuar el proceso de reducir su dependencia de la explotación del potencial relacionado con los commodities y recursos naturales.

La región necesita aprovechar este momento positivo de alta demanda y utilizar los recursos creados para concentrarse en ofrecer educación de calidad a sus ciudadanos (un sector que

en todos los países de la región -incluido Chile- sólo ha tenido éxito relativo). Según el Sr. Gabriel Rozman, presidente de Tata Consultancy Services Iberoamérica, uno de los altos ejecutivos de nuestra región entrevistado para el informe de la encuesta regional de CEOs del año pasado: “La riqueza de las naciones reside más que nunca en el desarrollo del conocimiento, en su capacidad de realizar su potencial... En este mismo momento tengo 500 puestos de trabajo que no logro cubrir, y el problema es la educación”.

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto al tema de la gente en su organización?

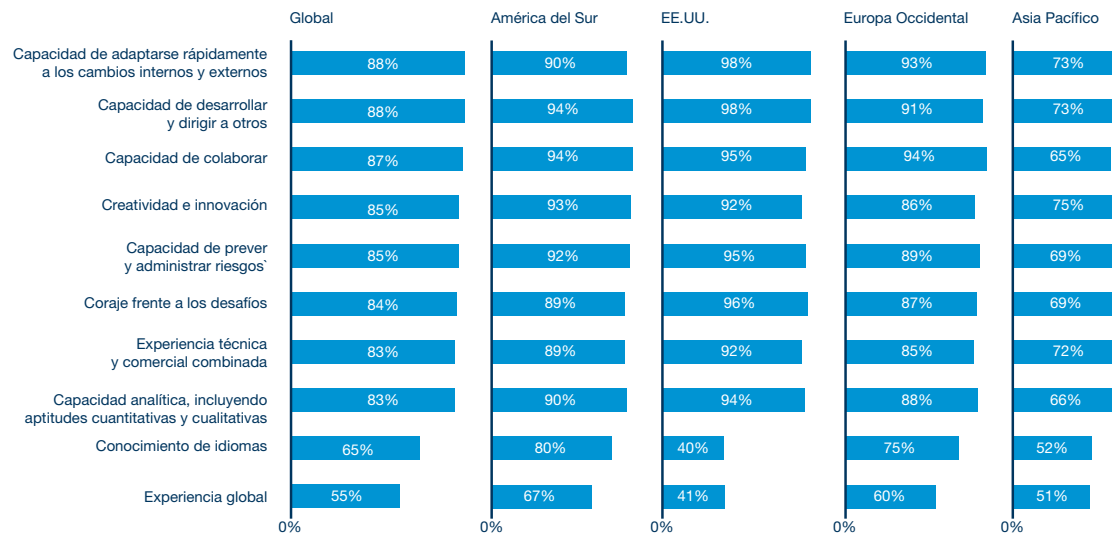


De las diez destrezas y características detalladas a continuación, sólo los conocimientos de idiomas y la experiencia global reciben un puntaje relativamente bajo en relación con su naturaleza crítica. Evidentemente, esto deriva de desinterés principalmente de parte de los CEOs de EE.UU. aunque también de los de Asia Pacífico con respecto a estas destrezas

y características. En América del Sur, los conocimientos de idiomas tienen el doble de puntaje que el rating clave de EE.UU.

Los CEOs de Asia Pacífico califican a las otras ocho destrezas como significativamente menos clave que sus contrapartes de otras regiones.

### ¿Cuáles de las siguientes destrezas y características son clave para su organización?

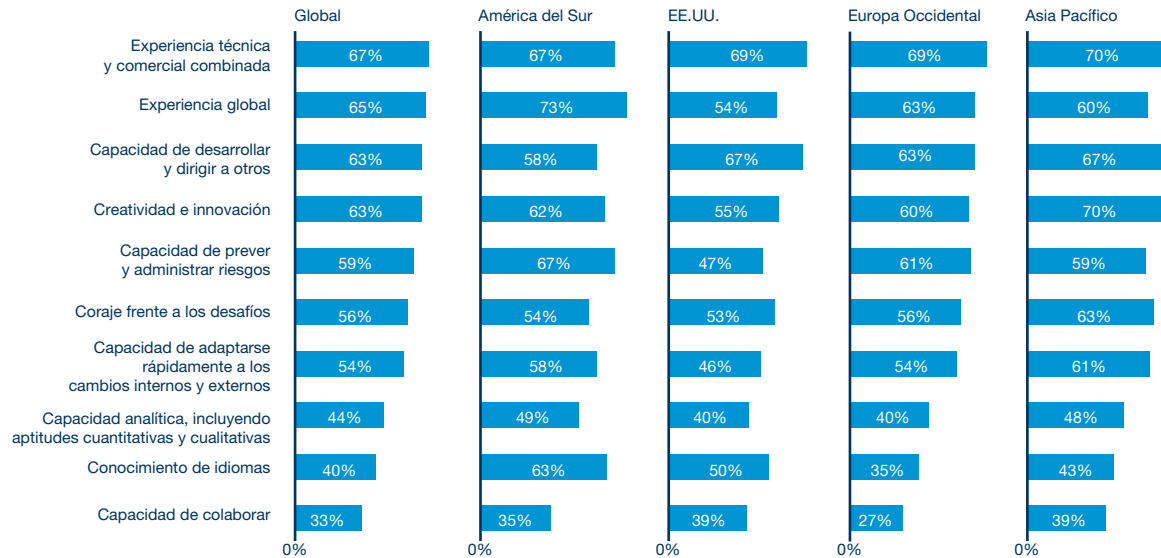


Frente a la pregunta acerca de si experimentaban dificultades en captar gente con estas destrezas y características, los CEOs a nivel global consideraron la pericia técnica y comercial combinada y la experiencia global como sus dos principales desafíos.

Por región, EE.UU. está evidentemente menos preocupado por la contratación de gente con experiencia global, la capacidad de prever y administrar riesgos y la capacidad de adaptarse rápidamente

a los cambios internos y externos que el promedio mundial, mientras que los ejecutivos sudamericanos están preocupados por la dificultad de contratar personas con experiencia global y conocimiento de idiomas. La preocupación en América del Sur, que se manifiesta en forma muy expresiva en Brasil, parecería derivar de la integración cada vez mayor de las compañías brasileñas al contexto global a través del fenómeno de las multilatinas.

### ¿Experimenta dificultades en incorporar personas con las siguientes destrezas o características?

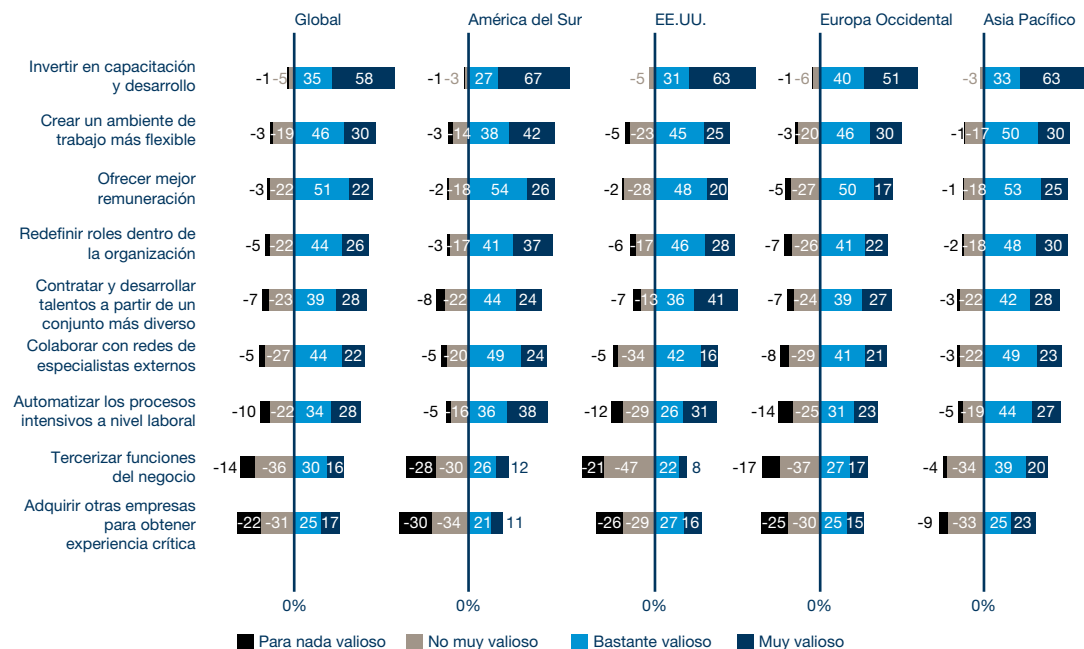


La inversión en capacitación y desarrollo es considerada por amplio margen el método más valioso de abordar la escasez de destrezas o talentos y continúa teniendo la misma relevancia demostrada por los CEOs como resultado de nuestra segunda encuesta realizada hace aproximadamente tres años.

Esto es particularmente notable en las estadísticas relacionadas con Brasil, que indican un nivel de 75%.

Los CEOs de América del Sur también mencionan la creación de un ambiente de trabajo más flexible, la redefinición de roles dentro de la organización y la automatización de los procesos intensivos a nivel laboral como aspectos más valiosos que las otras regiones, mientras que en EE.UU. contratar y desarrollar talentos a partir de un conjunto más diverso es notablemente más importante que para el promedio global.

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



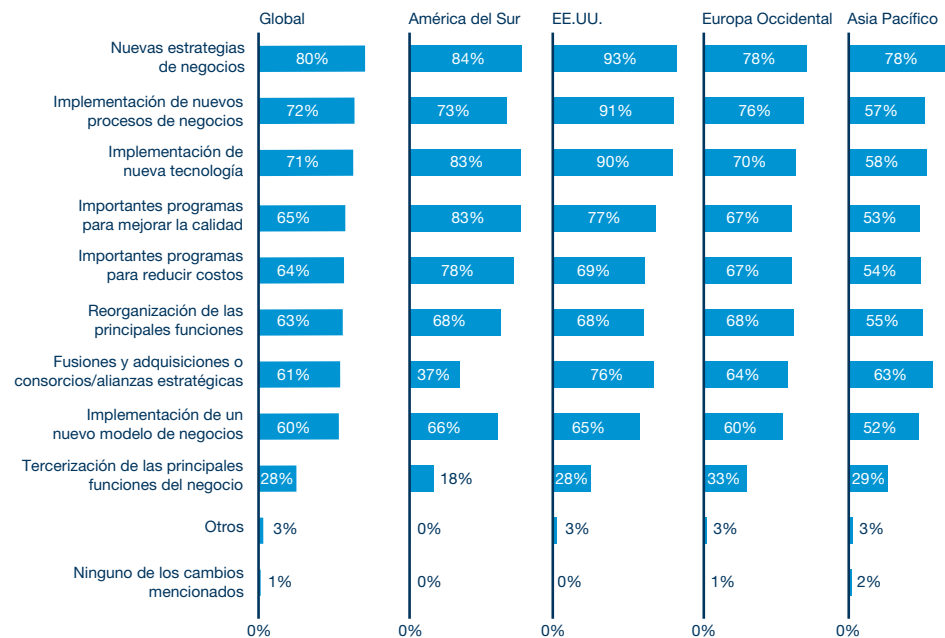
Es inevitable que si bien las multilatinas pueden imponer condiciones relativas al ingreso entre un gran conjunto de talentos jóvenes y de bajo costo, generalmente existirá escasez de profesionales con experiencia tanto local como internacional en niveles gerenciales intermedios y superiores con las destrezas comerciales y los conocimientos de idiomas necesarios para manejar un volumen de operaciones internacionales cada vez mayor.

Ante la pregunta sobre qué cambios habían adoptado sus organizaciones en los últimos tres años, los nuevos procesos de negocios encabezaron la lista, seguidos por la implementación de nuevas estrategias de negocios y tecnología. Fue interesante descubrir que Asia Pacífico se ubicó detrás de las otras regiones en prácticamente todas las categorías, con EE.UU. al frente en la mitad de las mismas. En América del Sur, los importantes programas para mejorar la calidad y los importantes programas para reducir costos obtuvieron mayores ratings que en otras regiones,

especialmente en el caso de Brasil, mientras que las fusiones y adquisiciones o consorcios/alianzas estratégicas obtuvieron un puntaje significativamente menor.

También es relevante que 84% de los CEOs entrevistados en Brasil mencionaron la implementación de un nuevo modelo de negocios en comparación con el promedio global de 60%, superando ampliamente a los resultados de otras regiones.

### ¿Cuáles de los siguientes cambios, de existir, ha implementado su organización en los últimos 3 años?



Ante la pregunta acerca de qué cambios tuvieron el impacto más positivo en el negocio, a nivel global las nuevas estrategias de negocios y las fusiones y adquisiciones o consorcios/ alianzas estratégicas encabezaron la lista por un margen considerable. Perceptiblemente, el nivel de respuesta de Brasil de 31% fue 50% mayor que el promedio global con respecto a las nuevas estrategias de negocios.

Con respecto a la implementación de nuevos procesos de negocios, EE.UU. con 14% duplicó el promedio global; 10% de los CEOs brasileños también mencionaron este factor como de un impacto positivo importante.

En general, los tres desafíos en lo que respecta al personal considerados como barreras clave en términos de lograr los beneficios deseados son la falta de compromiso o motivación de los gerentes

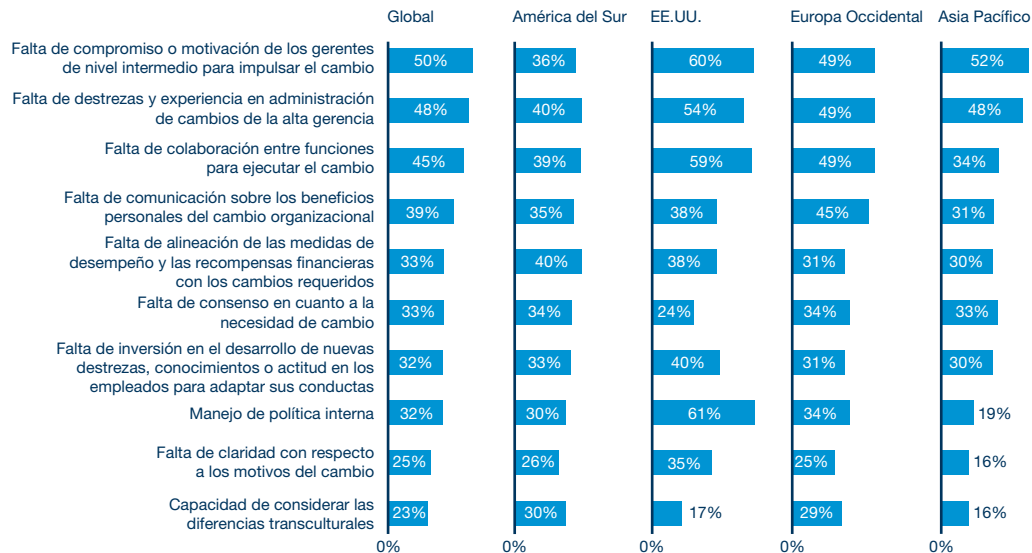
de nivel intermedio para impulsar el cambio, la falta de destrezas y experiencia en administración de cambios de la alta gerencia y falta de colaboración entre funciones para ejecutar el cambio.

Estos tres desafíos fueron notablemente más pronunciados en EE.UU. que en las otras tres regiones analizadas así como también lo fueron el manejo de la política interna y la falta de claridad con respecto a los motivos del cambio.

Bien puede existir una correlación entre las percepciones de los ejecutivos de EE.UU. con el hecho de que los temas del personal fueron clasificados como tema de mayor prioridad por más ejecutivos de EE.UU. que de cualquier otra región.

Es interesante observar que la capacidad de considerar las diferencias transculturales recibe un puntaje muy bajo tanto en EE.UU. como en Asia Pacífico, en comparación con Europa Occidental y América del Sur, muy posiblemente debido a que estas regiones están menos preocupadas por los temas transculturales que por los temas del negocio.

### ¿Cuáles de los siguientes desafíos personales representaron barreras clave para su organización en términos de lograr los beneficios deseados?

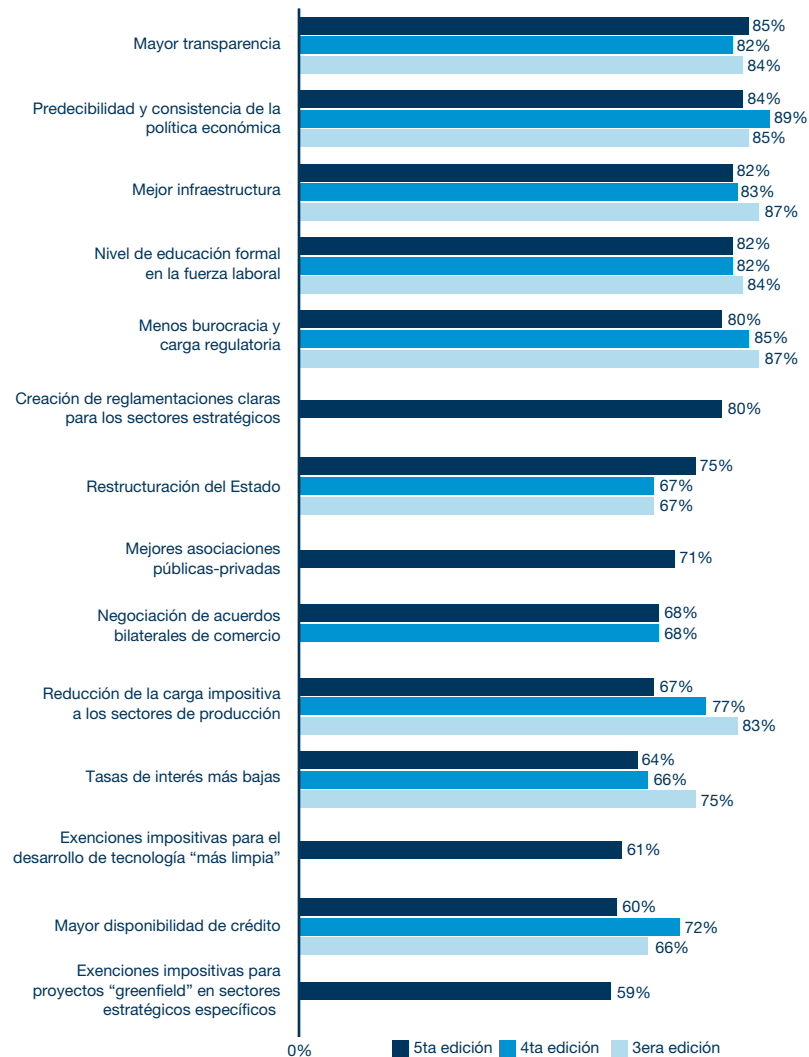


## Los sospechosos de siempre

Comparando los resultados de los últimos tres informes de encuestas regionales de CEOs con respecto a los temas que son clave para acelerar el desarrollo o crecimiento sustentable del negocio in América del Sur, los siguientes temas han sido considerados clave en forma consistente por al menos 80% de los CEOs regionales entrevistados durante este período de tres años:

- Mayor transparencia
- Predictibilidad y consistencia de la política económica
- Mejor infraestructura
- Nivel de educación formal en la fuerza de trabajo
- Menos burocracia y carga regulatoria
- Un nuevo tema, incluido por primera vez, fue la creación de reglas claras para sectores estratégicos.

¿Cuáles de los siguientes factores considera clave para acelerar el desarrollo o crecimiento sustentable del negocio en América del Sur?



Éstos son todos problemas/barreras conocidas para los CEOs que operan en la región, derivados de la falta de calidad en gran parte del ámbito político. Actualmente, según una encuesta global realizada en 2007 para el Foro Económico Mundial por Gallup International, los latinoamericanos son los más críticos de sus políticos con respecto a la honestidad en comparación con el resto del mundo. Más de tres cuartos (77%) de las personas entrevistadas en esta región opinaron que los líderes políticos son deshonestos.

Con respecto a los factores considerados individualmente:

## Mayor transparencia

Con respecto a la transparencia, en la tercera edición del informe de encuesta regional de CEOs preguntamos a los CEOs de América del Sur qué puntaje asignaban al nivel de transparencia del sector público en la región: 70% de los encuestados le asignaron un puntaje bajo o muy bajo. Asimismo, la corrupción fue considerada por 94% de los CEOs de la región como el principal tema ético que afectaba a la región.

Con la excepción de Chile y Uruguay que resisten bien la comparación con el mundo desarrollado, el Índice de Percepción de la Corrupción 2007 continúa corroborando esta opinión, tal como se detalla a continuación:

### Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional

País	Puntaje 2007	Puntaje 2006
Argentina	2.9	2.9
Bolivia	2.9	2.7
Brasil	3.5	3.3
Chile	7.0	7.3
China	3.5	3.3
Colombia	3.8	3.9
Ecuador	2.1	2.3
Alemania	7.8	8.0
India	3.5	3.3
Paraguay	2.4	2.6
Perú	3.5	3.3
Rusia	2.3	2.5
Reino Unido	8.4	8.6
Uruguay	6.7	6.4
EE.UU.	7.2	7.3
Venezuela	2.0	2.3

Los puntajes varían de 10 (altamente limpio) a 0 (altamente corrupto)  
Fuente: Transparencia Internacional

## Predictibilidad y consistencia de la política económica

Según el índice GCI (Índice de Competitividad Global) 2007-2008, Chile nuevamente se clasifica como la estrella de la región, con un alto puesto 12 a nivel global. Los otros países de América del Sur desafortunadamente no muestran los mismos resultados positivos.

## Mejor infraestructura

La falta de infraestructura es un tema recurrente en nuestros informes de encuestas regionales de CEOs. América Latina está invirtiendo tan sólo 3,5% del PIB anual en infraestructura, mientras que las economías de alto crecimiento de Asia están invirtiendo aproximadamente 6% de su PIB anual. Considerando el pilar de infraestructura del Índice de Competitividad Global 2007-2008 publicado por el Foro Económico Mundial, el único país sudamericano con un puntaje razonable es Chile, con 31. El siguiente país de la región calificado es Uruguay, que aparece con un índice de 64.

Consideramos que la inversión privada en infraestructura es de fundamental importancia para la región. Hubo ciertas experiencias exitosas de mejoras a la infraestructura con capitales privados en la región, tal como ha sido el caso en Brasil.

## Nivel de educación formal de la fuerza laboral

A pesar de la importante inversión, no se ha logrado mejorar significativamente y ofrecer educación de calidad.

La mencionada falta de infraestructura, las grandes economías informales y la inestabilidad macroeconómica son obstáculos para el aumento de la productividad en la región. La productividad del trabajador latinoamericano no ha mejorado en forma significativa durante los últimos diez años. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio, el índice promedio anual de crecimiento de la productividad fue de 0.6%, en comparación con 2.1% en el resto del mundo y más de 6% en Asia. Una de las medidas correctivas sugeridas por la OMC es el aumento de la inversión en educación, un área en la cual, tal como mencionáramos, América del Sur no ha tenido particular éxito en lograr avances.

## Menos burocracia y carga regulatoria

La excesiva burocracia y la carga regulatoria se manifiesta en el ejemplo del pago de impuestos analizado anteriormente en este informe, mientras que la excesiva intervención gubernamental sin dudas genera la percepción de la carga regulatoria.

Las instituciones débiles y las cargas regulatorias son en parte responsables de un ambiente de negocios que tiende a aplastar el espíritu empresarial, así como de la persistencia de la pobreza (que afecta a aproximadamente 40% de todos los latinoamericanos). Las grandes economías informales de la región también contribuyen a la dificultad para construir instituciones fuertes.

## Creación de reglamentaciones claras para sectores estratégicos

La percepción de la falta de reglamentaciones claras de sectores estratégicos tendrá como consecuencia un menor nivel de predisposición de las empresas para realizar inversiones estratégicas y por lo tanto la pérdida de oportunidades para asumir posiciones de liderazgo.

## Libertad económica

Además de los factores mencionados, en términos de libertad económica, el único país de América del Sur incluido en la lista de los principales 10 del mundo es Chile, ubicado en el puesto 8 (de acuerdo con el Índice de Libertad Económica 2008, de la Heritage Foundation / Wall Street Journal). Uruguay es el siguiente país sudamericano, ubicado en el puesto 40, seguido por Perú, en el 55. Los otros países de la región muestran posiciones inferiores.

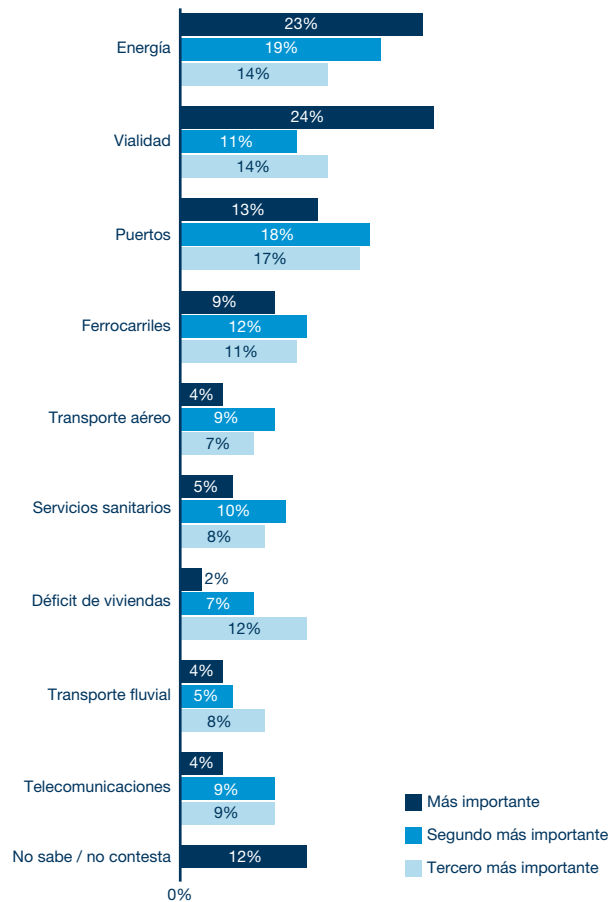
### Rankings mundiales del Índice de Libertad Económica 2008

Siendo 100 el puntaje de mayor libertad

País	Puntaje global	Cambio desde 2007
Argentina	55.1	0.1
Bolivia	53.2	-1.1
Brasil	55.9	-0.2
Chile	79.8	0.8
China	52.8	1.0
Colombia	61.9	2.3
Ecuador	55.4	-0.2
Alemania	71.2	-0.4
India	54.2	0.1
Paraguay	60.5	1.6
Perú	63.5	1.0
Rusia	49.9	-2.5
Reino Unido	79.5	-0.5
Uruguay	68.1	-0.7
EE.UU.	80.6	-0.3
Venezuela	45.0	-2.9

Fuente: Heritage Foundation / Wall Street Journal

En relación con la infraestructura, ¿qué área es más importante en relación con la obtención de inversión?



La apertura del ambiente de negocios hacia las inversiones de capitales de riesgo y capitales privados continúa variando significativamente a través de la región – según un estudio preparado por la Economist Intelligence Unit for the Latin American Venture Capital Association, Chile se ubica con 74 puntos en una escala de 1-100, seguida por Brasil (65). (colocar tabela ao lado).

Perceptiblemente, los flujos de capitales de riesgo y de capitales privados como porcentaje del PIB en Brasil representan menos de la mitad de los de Argentina y Chile.

El puntaje para 2007 revela el potencial para un mayor crecimiento del capital de riesgo/ capital privado en la región. La captación de fondos en América Latina aumentó de US\$ 1.300 millones en 2005 a US\$ 3.000 millones en 2006 y los niveles de inversión se cuadruplicaron hasta alcanzar US\$ 4.300 millones en 2006.

Los puntajes de 2007 demuestran un avance, pero revelan que la región en su conjunto está limitada por problemas más amplios de sistemas judiciales débiles y percepciones internacionales de corrupción.

### Tabla de Puntaje del 2007 sobre el Entorno de Capitales Privados y Capitales a Riesgo en Latinoamérica y el Caribe

#### Puntaje total - Clasificado por los puntajes del 2007

Puesto	País	Puntaje		Flujos de Capital a Riesgo
01	Reino Unido	90	-3	0.79%
02	Israel	82	+3	0.93%
03	España	75	+6	0.33%
04	Chile	74	-3	0.15%
05	Brasil	65	+6	0.06%
06	Trinidad & Tobago	62	+18	0.02%
07	México	60	+6	0.03%
08	Taiwan	59	0	0.14%
09	Uruguay	56	+16	0.30%
10	Costa Rica	49	-4	0.03%
11	Colombia	47	+4	0.01%
12	Argentina	43	+1	0.14%
13	Ecuador*	43	0	0.00%
14	El Salvador	41	0	0.02%
15	Perú	41	-6	0.01%
16	República Dominicana*	37	0	0.00%

\* = Primer año en el estudio. No existe puntaje comparativo del 2006

El Puntaje total es el total ponderado de todos los indicadores de la tabla de puntajes, que varían entre 0 y 100, donde 100 = entorno mejor / más fuerte

Fuente: Economist Intelligence Unit / Latin American Venture Capital Association

### Cree usted que los capitales privados ya son o llegarán a ser un mecanismo efectivo de financiación del crecimiento empresarial en su país?

Sí, lo son	62%
No	14%
Lo serán	12%
No sabe / no contesta	12%

## Reconocimientos

### Equipo Editorial

Ana Russo  
Fernanda Gottardi  
Tim Leonard

### Revisión

Curt A. Tützer  
Lucrecia Fretes

### Versión Online y Multimedia

Raquel Michels  
Victor Colucci

Para mayor información, consultar: [pwc.com/encuestaregionaldeceos](http://pwc.com/encuestaregionaldeceos)

O puede contactar a:

**Ana Russo**  
[ana.russo@br.pwc.com](mailto:ana.russo@br.pwc.com)  
+55 11 3674 2105

**Fernanda Gottardi**  
[fernanda.gottardi@br.pwc.com](mailto:fernanda.gottardi@br.pwc.com)  
+55 11 3674 3910

La Encuesta Anual de CEOs de América del Sur fue impreso en Reciclato - papel 100% reciclado. La Companhia Suzano de Papel e Celulose dona parte de sus ingresos por ventas para proyectos sociales - ambientales del Instituto Ecofuture, una ONG fundada por la Compañía con el propósito de fomentar el desarrollo sostenible en el Brasil.

# Participantes y método de la encuesta de América del Sur

La onceava edición de la Encuesta Global de CEOs se basa en 1.150 entrevistas a CEOs de todo el mundo.

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

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

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

En algunos gráficos “no sabe / no contesta” no fueron considerados.

[pwc.com/encuestaregionaldeceos](http://pwc.com/encuestaregionaldeceos)

# América del Sur: Oportunidades & Desafíos

Nuevas oportunidades, pero los mismos desafíos, en un mundo conectado.

Entrevistas en profundidad



# Entrevistas en profundidad

José María Zas	04
Gerardo Garrett	08
Roberto Setúbal	14
Gonzalo Bofill	20
Gonzalo Restrepo	26
Luis J. Bakker	34
Gloria Ortega	40
Oscar Espinosa Bedoya	44
Matias Campiani	50



## José María Zas

CEO y Gerente General  
de American Express Argentina  
Argentina

---

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

Como entusiasta observador de los cambios mundiales, sostiene que la crisis económica que afecta a los mercados es diferente a las anteriores por el efecto globalizador que provoca. Cree que Estados Unidos ante esta situación tiene una importante oportunidad a futuro. Y opina que, en el futuro, los temas regulatorios crecerán en complejidad e importancia, así como el desarrollo y retención del talento en su agenda como CEO.

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

## Conectividad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No, eso está centralizado. El año pasado el chairman de la compañía destinó una importante inversión para el proyecto de innovación. Todo el mundo envió proyectos, se hizo un comité, y la mayoría tuvo que ver con las nuevas tecnologías, las tarjetas de contacto, los pagos por teléfono y el futuro de los medios de pago y su relación con el valor de nuestros productos.

## Colaboración

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

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

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

## Regulación

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

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

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

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

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

## Gente

¿Tienen problemas para conseguir gente con los perfiles que buscan?

No, Amex es una compañía muy atractiva. Pusimos un aviso en el diario para conseguir jóvenes profesionales y tuvimos 8.000 postulaciones en tres días. Tenemos condiciones de trabajo

favorables, estamos muy bien en los rankings, tenemos un promedio de edad de 26 años y es su primer trabajo para el 90% de la gente. Hay planes de pensión, les brindamos el gimnasio a todos los empleados, los incentivamos con becas y queremos ser una empresa líder en el balance entre la vida personal y laboral.

#### ¿Tienen algún centro de servicios?

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

## Región

#### ¿El país tiene sistemas de fomento de la actividad empresarial?

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

#### ¿Qué hace falta mejorar en este modelo?

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

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

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

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

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



## Gerardo Garrett

Vicepresidente Corporativo  
de Minera San Cristóbal S.A  
Bolivia

---

Minera San Cristóbal S.A., es una subsidiaria de la empresa estadounidense Apex Silver Mines Limited en Bolivia. La misma opera en Bolivia una mina de plata, plomo y zinc a cielo o tajo abierto y que constituye la mayor explotación minera del país y una de la más grande del mundo en su tipo. La Compañía ha iniciado sus operaciones en el país en el año 2007 estimando que la vida útil del proyecto se extenderá por alrededor de 17 años.

Gerardo Garrett comenzó su trabajo en Minera San Cristóbal en junio de 2006 como Vice-Presidente Corporativo. Anteriormente, él trabajó como Vice-Presidente y Gerente General de Andean Silver Corporation (empresa predecesora de Minera San Cristóbal).

## Conectividad

¿El mundo está cada vez más interconectado. En este sentido, ¿siente usted que su empresa está expuesta a riesgos o tendencias que antes no la afectaban, o que la afectaban en menor medida?

Sí, la empresa está sujeta a los permanentes cambios en los mercados mundiales y a las tendencias particulares de la minería internacional.

¿Qué tipo de riesgos son estos? ¿Siente usted que tiene un buen mapa mental de éstos o son algo muy nuevo y su organización aún los está comenzando a comprender?

La empresa está sujeta fundamentalmente a las variaciones y la volatilidad de los precios de los minerales que tienen impacto tanto en los ingresos como en los costos operativos. Este es un riesgo del negocio que se mantendrá a lo largo de la vida de la empresa. Al ser una empresa que recién inicia su etapa de producción, muchos de estos factores van a ser comprendidos y adecuadamente administrados a medida que pasa el tiempo.

¿Cree usted que hay riesgos u oportunidades que la comunidad empresarial de su país aún no internaliza totalmente? ¿Cree que las empresas multinacionales cuentan con una ventaja vs las locales?

Existe un enorme potencial de inversión en Bolivia, particularmente en el sector minero. El país aún no vislumbra que la inversión, especialmente extranjera, es crucial para incorporar tecnología, conocimientos, experiencia y capital. Las empresas nacionales y extranjeras pueden igualmente anticipar los riesgos y oportunidades. Sin embargo, las empresas extranjeras pueden enfrentar estas oportunidades de mejor manera por la experiencia y su exposición a la tecnología que vienen de otras partes del mundo.

¿Cuán preocupado está por el fenómeno de calentamiento global? ¿Cree que tendrá algún impacto directo o indirecto en su negocio?

Todos estamos muy preocupados por el calentamiento global. Es un fenómeno que afectará, de una u otra manera, a los seres vivos en el planeta. Reconocer los riesgos de este efecto es clave para

encontrar soluciones, pero éstas no son fáciles de hallar. El calentamiento global tendrá un impacto indirecto sobre la empresa porque tendremos que aprender a hacer negocios con un concepto de mitigación y manejo de los efectos que este fenómeno eventualmente acarreará en los lugares donde operamos.

¿Cómo intentan ustedes aprovechar oportunidades o prepararse para amenazas futuras? ¿Tienen ustedes procesos de innovación definidos, formalizados y medidos, o ven la innovación como algo espontáneo que se estimula más no se gestiona?

La empresa hace permanente análisis de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta. Tenemos procesos de mitigación de riesgos y empleamos técnicas y procesos modernos y certificados para la administración de riesgos. Evidentemente tenemos que trabajar mucho en procesos de innovación y fomentar la cultura de la innovación como herramienta estratégica, con todos nuestros empleados y con las comunidades que nos rodean.

## Colaboración

Hoy en día muchas empresas pioneras están enfocadas en la colaboración como una fuente de ventajas competitivas. ¿Qué significado o importancia tiene hoy para su negocio el concepto de colaboración y cómo afecta o afectará a su empresa?

La participación de las comunidades en las que opera la empresa ha sido, es y será un elemento crucial en el desempeño de ésta. Fomentamos y ejecutamos programas de desarrollo sostenible en los que miembros de las comunidades son los actores y beneficiarios principales de estos programas. Pretendemos que la colaboración entre empresa y comunidad sea permanente y de beneficio mutuo. A pesar de que nos sentimos orgullosos por nuestra relación con las comunidades, esta estrecha relación de apoyo y colaboración debe permanecer y mejorar en el tiempo. Será un proceso de aprendizaje y profundización de esa relación la que dé sus frutos y principalmente deberá surgir de una base de confianza mutua.

¿Por dónde ve usted mayores oportunidades de colaboración beneficiosa para su empresa: proveedores, clientes, distribuidores, comunidades, ONGs, autoridades, instituciones académicas o competidores?

Sin desconocer la importancia de cada uno de estos grupos de interés, para la empresa las comunidades, las autoridades, los proveedores y los clientes son los grupos con los que se debe lograr una colaboración beneficiosa.

¿Qué tiene que hacer su empresa para aprovechar estas oportunidades de colaboración?

Seguir mejorando los lazos de comunicación y de colaboración para beneficio mutuo.

¿Cree usted que en su país hay barreras que limitan la colaboración entre el sector empresarial, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil (ONGs, universidades, etc.)? ¿Afectan estas su competitividad o su capacidad para compartir conocimiento, innovar y

resolver problemas comunes?

El sector empresarial, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil tienen visiones u objetivos muchas veces diferentes. Debería hacerse un esfuerzo común tendente a fomentar que, dentro del rol que cada uno de estos grupos debe cumplir, el desarrollo del país sea tarea de todos. Estas visiones diferentes evidentemente dificultan la competitividad y la innovación para resolver los problemas del país.

## Regulación

¿En qué medida siente usted que la regulación es un factor importante a considerar en sus decisiones estratégicas?

Una regulación prudente y eficiente es clave y necesaria para el desarrollo de toda actividad, particularmente la privada. Reglas claras, seguridad jurídica y entidades regulatorias eficientes, transparentes y respetuosas de las normas fomentan proyectos nuevos y fortalecen los emprendimientos o empresas en marcha.

### ¿Cuál es el ámbito regulatorio que más le preocupa?

En la industria minera, los aspectos regulatorios más importantes son el minero propiamente tal, el tributario, el laboral, el ambiental y la libre competencia.

### ¿Hay algún área de regulación que esté surgiendo y que vea usted como un limitante potencial del entorno de negocios?

En la industria minera en Bolivia, la regulación ambiental es quizás la más difícil. En todo caso, el tema medio ambiental no es un factor limitante, sino, por el contrario, un elemento estratégico para el desarrollo armónico de la empresa y de las comunidades en las que ésta opera.

### En cuanto a lo tributario, ¿en qué medida siente que la carga fiscal total de su empresa es un obstáculo para crecer o para hacer negocios? ¿Ha habido decisiones o iniciativas que se han

### frustrado o afectado por causa de los costos tributarios?

El tema tributario es actualmente el mayor problema para la empresa. La carga fiscal en la minería boliviana es demasiado elevada, producto de una reciente reforma al régimen tributario minero. Comparada ésta con los países con los cuales Bolivia compite, vemos que se está limitando la inversión de gran envergadura al país con este nuevo régimen impositivo.

### ¿Cómo describiría usted la relación de su empresa con el gobierno: colaborativa, o confrontacional? ¿Qué puede hacer para mejorarla?

Gracias a permanentes intentos y acercamientos, nuestra relación con el gobierno ha mejorado sustancialmente en el último tiempo. Por ello hoy la calificaría de “colaborativa”. Sin embargo, existe mucho espacio para que ésta mejore y se haga sostenible en el tiempo. Para mejorar esta relación, debemos insistir en una comunicación constante, en la

discusión clara y abierta de los problemas y en la presentación de propuestas y de soluciones de beneficio mutuo. Debemos también incorporar otros temas de nuestra industria y no enfrascarnos exclusivamente en temas que ameritan una decisión política.

### ¿Busca su empresa tener influencia sobre la regulación a través de la participación en debates, foros y discusiones públicas? ¿Cree que es efectivo? ¿Qué iniciativas podría llevar a cabo para mejorar el entorno de negocios?

Sí, para lograr una regulación eficiente debe participarse en debates y discusiones amplias y transparentes. Estos intercambios de criterios son definitivamente efectivos. No conozco otro mecanismo mejor. El entorno de negocios se mejora con planteamientos claros y, sobre todo, con la voluntad de las partes de lograr un sistema regulatorio que, nuevamente, beneficie tanto al estado como al operador privado.

## Gente y cambio

En nuestra última encuesta a CEOs fue claro que la escasez de talento y personal calificado es un problema creciente y preocupante. ¿Es actualmente un problema prioritario para su empresa? ¿A qué nivel (gerencial, especializado, operativo)?

Contar con personal talentoso, calificado, capacitado y motivado es una tarea permanente en la empresa. Este objetivo se da en todos los niveles de la organización. Éste no es un tema prioritario; es una manera cotidiana de trabajar.

¿Cómo los está afectando (escasez de gente para crecer, para liderar iniciativas de innovación, para renovar equipos o planas gerenciales, etc.)?

Al ser una empresa nueva en producción, la capacitación de nuestro personal, principalmente en las áreas operativas, es primordial. Tratamos, en la medida de las posibilidades, de adelantarnos en nuestras decisiones para evitar la escasez de recursos en diferentes áreas de nuestro negocio.

¿Qué cosas está haciendo su empresa para minimizar los problemas creados por la escasez de talento?

No creo que la empresa tenga escasez de talento. Dado que somos una empresa nueva en producción, nuestro personal está siendo capacitado y entrenado en actividades que no conocía o a las que no estaba habituado.

¿Qué perfil cree que tendrá la gente que trabaje en su empresa dentro de cinco años? ¿Qué tipo de gente demandará su negocio y cómo será diferente al tipo de persona que demanda hoy?

Dentro de cinco años (o mucho antes) contaremos con una fuerza laboral bien entrenada y conocedora de su trabajo, de su empresa y de los desafíos que ésta enfrentará. Quisiéramos fortalecer los mandos operativos y medios y, en lo posible, contar con personal boliviano. Atraeremos profesionales y técnicos bolivianos, respetando siempre los compromisos adquiridos con las comunidades.

¿Usted cree que el sistema educativo es un limitante para obtener la calidad de personal necesario para la competitividad? ¿Qué cosas puede hacer su empresa para superar este obstáculo?

Sí, el sistema educativo es fundamental para contar con cuadros profesionales y técnicos bien preparados y que generen valor y competitividad a las empresas. La empresa tiene un programa de becas y suscribirá acuerdos con institutos o universidades en el país para fomentar programas académicos que incentiven la competitividad, la innovación y el uso de la tecnología.

¿Cuáles cree que serán los principales cambios por los cuales pase su empresa en los próximos cinco años?

Bolivia enfrentará significativos cambios en su legislación en los próximos cinco años. Se avecina una reforma constitucional y nuevas leyes y normas que acompañen a la nueva Constitución Política del Estado. Estos cambios tendrán enorme efecto e impacto en la actividad privada, en la industria minera y, por lo tanto, en la propia empresa.

¿Su empresa está preparada para estos cambios? ¿Cómo busca lograr que su empresa sea más flexible y que se adapte más rápido a estos cambios?

Nuestra empresa debe prepararse apropiadamente para enfrentar y, en la medida de sus posibilidades, ajustarse a estos cambios.

¿Cómo percibe la flexibilidad y adaptabilidad al cambio de las empresas de su país en comparación con empresas multinacionales?

Por lo general, en toda actividad humana hay resistencia al cambio. Sin embargo, todas las empresas deberían ser flexibles y adaptables a los cambios y a los desafíos y trabajar en mecanismos que eviten el rechazo a aquellos. Quizás las empresas multinacionales pueden adaptarse mejor a los cambios, pero las locales también tienen la capacidad de hacerlo adecuadamente.

## Región

¿Cómo evalúa la calidad de la infraestructura disponible en su país? ¿Es un obstáculo para la competitividad de los negocios?

En Bolivia, el principal obstáculo para el desarrollo de toda actividad productiva es la falta de infraestructura (camionera, eléctrica, ferroviaria, de comunicaciones, de acceso a las fronteras y a los puertos). El gobierno está atendiendo la infraestructura camionera, que es el tema prioritario. Las demás áreas son responsabilidad de la iniciativa privada, pero la inversión en estos sectores está totalmente limitada o postergada.

¿Opina usted que la participación de capitales privados mediante esquemas de asociación público-privada (PPP por sus siglas en inglés) sería importante para la mejora de la infraestructura en su país?

Sí, los PPP son mecanismos eficientes de desarrollo de programas en infraestructura. Bolivia no tiene experiencia en la materia.

¿Qué opina de los esfuerzos del Estado por mejorar la competitividad y estimular la actividad empresarial? ¿Están en la dirección correcta?

Hoy existe distanciamiento entre el gobierno y el sector privado y visiones diferentes. Ambos sectores deben trabajar en unar esfuerzos para lograr una amplia actividad empresarial, dentro de un marco regulatorio eficiente y transparente que estimule la iniciativa privada.

¿Hay algún programa de incentivo a emprendedores en su país?

Sí, existen en Bolivia varios programas y entidades de fomento a la cultura emprendedora. Aunque la mayoría son programas o emprendimientos nuevos, hasta la fecha la experiencia ha sido exitosa y, por supuesto, puede mejorarse y expandirse. Existe enorme potencial emprendedor en el país, sobre todo a nivel de las PyMEs. Quizás ésta sea una de las formas innovadoras para modernizar la actividad empresarial boliviana.



## Roberto Setúbal

CEO de Banco Itaú Holding Financiera  
Brazil

---

Banco Itaú es uno de los mayores bancos minoristas de Brasil y opera en los mercados de finanzas y de capital tanto en Brasil como en el extranjero. Tiene más de 13 millones de clientes y cuenta con estructuras, productos y servicios que han sido desarrollados para satisfacer las necesidades de pequeñas y medianas compañías, autoridades públicas e inversores institucionales, individuos del sector privado (sucursales), individuos de amplios recursos y clientes con grandes patrimonios.

Roberto es graduado en Ingeniería de Producción en la Politécnica y realizó un master en Engineering Management en la Universidad de Stanford (EE.UU.). Roberto entró en el Banco Itaú en 1981 y, en 1982, comenzó una pasantía en el Citibank, con el objetivo de conocer los matices del mercado financiero internacional.

De regreso al Brasil, pasó por diversas áreas del Itaú. Asumió la dirección general del Banco en Agosto de 1990 y, a partir de Abril de 1994, le agregó la presidencia a la función de dirección general. Ejerció, dos veces, la presidencia de Febraban, la entidad máxima de los banqueros brasileños.

## Conectividad y sustentabilidad

### ¿Cómo puede beneficiarse de las operaciones globalizadas una compañía local en el mundo interconectado de hoy?

El Banco Itaú no tiene acceso global a inversores extranjeros, sin embargo hemos logrado una enorme penetración en la comunidad de negocios de Brasil funcionando como intermediario financiero entre inversores globales y negocios brasileños. Nuestros competidores extranjeros, por otro lado, intervienen de manera opuesta, ya que ellos tienen mayor acceso a los inversores y un nivel relativamente bajo de penetración en el mercado brasileño. Cada parte utiliza sus ventajas particulares para competir, más allá de que operen o no de manera global.

### ¿Cómo puede Brasil atraer inversiones extranjeras?

Brasil ha estimulado el interés de los inversores por el tamaño de su mercado y su estabilidad económica. El número de ofertas públicas iniciales en la bolsa de valores de un país y el éxito general de

esas operaciones son buenos indicadores del atractivo del país. Para los negocios brasileños con potencial de crecimiento, hay capitales disponibles globalmente. Esto es beneficioso para las compañías, ya que reduce sus costos de capital y les da la posibilidad de invertir en nuevos proyectos. En el negocio de ingresos fijos, el mayor desafío para los bancos brasileños es hallar un fuerte brazo extranjero de distribución, ya que ahora la gente está apuntando hacia Brasil como destino de sus inversiones.

### ¿Cómo hace eso?

Hace varios años Itaú abrió un nuevo negocio llamado Itaú Securities a través de una compañía que tiene su oficina registrada en Nueva York. Itaú Securities opera básicamente como operador de bolsa. La oportunidad fue perfecta, y con la iniciativa logramos un éxito enorme.

Una de las cosas que hacemos cada año es organizar en Nueva York una gran reunión de CEOs brasileños que desean conocer inversores globales. Obviamente, cuanto más familiar es una compañía para

los inversores, mayor será su capacidad para atraer a las partes interesadas. Nuestra reunión anual les da a los CEOs la posibilidad de ganar liquidez para sus acciones, reducir sus costos de capital y obtener una ventaja para aumentar los recursos para futuros proyectos. Nosotros consideramos que nuestro rol es reunir a inversores y compañías. Como resultado de nuestros esfuerzos, Itaú es reconocido como un jugador importante para los inversores globales interesados en Brasil.

### ¿El cambio climático y el calentamiento global se están convirtiendo en un asunto de importancia para los negocios de Itaú?

Además de lo que hacemos como compañía en las áreas de reciclaje y conservación de energía, estamos comprometidos con los Principios Ecuatoriales. Itaú no financiará ninguna inversión que lleve hacia la polución, o que no cumpla con ciertos estándares mínimos de calidad en cuanto a las emisiones atmosféricas.

El cambio climático es también parte del más amplio problema de la sustentabilidad. ¿Qué está haciendo Itaú al respecto?

Por supuesto, cuando nos encontramos en el proceso de desarrollar un nuevo negocio, pensamos en el largo plazo. No nos detenemos excesivamente en la oportunidad inmediata de obtener un poco más o un poco menos de ganancias, porque si hacemos eso no estaremos construyendo los cimientos para un crecimiento sostenido. Itaú intenta establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, no relaciones oportunistas. Piense, por ejemplo, en el proceso de recuperación de crédito. Hace 5 ó 10 años, la manera en que manejábamos a los clientes que no podían pagar sus deudas era muy diferente a lo que es ahora. En aquel entonces era más común llegar a la confrontación, y frecuentemente se llegaba a un litigio. No nos preocupábamos tanto por crear las condiciones (tal como ofrecer períodos más largos de cancelación) que pudieran ayudar a que el cliente se recuperara financieramente. Hoy todo eso ha cambiado. La sustentabilidad va de la mano con el desarrollo de negocios y la creación de valores a largo plazo.

Estamos completamente integrados dentro de la sociedad brasileña, y no podemos ignorar las consecuencias de nuestras acciones.

¿Está refiriéndose a cuestiones sociales?

Sí. Por ejemplo, en las afueras de San Pablo, donde el banco está completamente integrado a la comunidad, tenemos programas sociales especiales en funcionamiento. Comenzamos realizando iniciativas extraordinarias, que luego se convirtieron en un programa más amplio. Poco después decidimos instalar una fundación para coordinar todos nuestros programas sociales y demostrar nuestro compromiso de largo plazo para con la comunidad. Las donaciones de Itaú fueron el puntapié inicial, pero hoy la fundación ha acumulado una cartera de inversiones substancial y sus ganancias son destinadas a los programas sociales. Nuestro mayor desafío es la educación. Uno de nuestros programas, que yo creé personalmente, se llama “[Writing the Future](#)” ([Escribiendo el Futuro](#)), y apunta a crear incentivos para ayudar a los niños a aprender a leer y escribir, una herramienta esencial para ejercitar la ciudadanía.

Hay una tremenda diferencia entre saber apenas leer y escribir y la verdadera

capacidad de leer un texto, entenderlo y escribir acerca de él. En este sentido, alentamos el uso del lenguaje. Esto no sólo tendrá impacto en nuestros negocios sino también en la sociedad brasileña en su totalidad. La base de una democracia válida es una ciudadanía informada que entiende las cuestiones y sabe para qué está votando. Creo que muchos de los problemas que vemos en Brasil (como los políticos que descaradamente quiebran las leyes y luego son reelegidos) están en última instancia ligados a la ignorancia, porque muchos brasileños no poseen el nivel de alfabetismo necesario para emitir juicios con criterio.

[¿El gobierno alienta a las compañías tales como Itaú a ofrecer retribuciones a las comunidades locales?](#)

Sí, y de hecho el gobierno hace algo más que sólo alentarlos. Hay una ley en Brasil que obliga a las compañías a asegurar que al menos el 5 por ciento de sus empleados sean personas con discapacidades. Teniendo en cuenta el tamaño de Itaú, esta es una exigencia muy difícil ya que, en términos absolutos, el 5 por ciento de nuestra fuerza de trabajo representa

un número muy grande. Para cumplir con nuestra obligación, iniciamos una campaña de reclutamiento pro-activa que incluyó alertar a las ONGs acerca de nuestros objetivos de reclutamiento. La campaña ha sido muy exitosa: hoy empleamos a más de 2.000 personas con discapacidades. Es interesante destacar que al comenzar con esta campaña experimentamos resistencia de algunos de nuestros gerentes. Pero hoy nuestra gente con discapacidades está completamente integrada a la compañía y la atmósfera de trabajo es totalmente acogedora para ellos. Ha sido una experiencia aleccionadora para todos los involucrados.

## Gente y cambio

[Muchas compañías hablan actualmente de una escasez de talento calificado.](#)

[¿Está presenciando ese fenómeno en Brasil?](#)

Sí, estamos empezando a experimentar escasez en todas las áreas, particularmente en la de los ingenieros. Sin embargo, supongo que esto sucede en todos los países con altos índices de

crecimiento. Además, parece que este problema no va a desaparecer pronto. Así que es probable que tengamos que contratar gente con menos experiencia e invertir más en el entrenamiento para cubrir cualquier vacío en sus habilidades.

#### ¿Qué está haciendo Itaú para atraer talentos?

Para empezar, la gente quiere ganar un salario justo. Pero todos buscan también un medio de trabajo en el que los empleados puedan aprender, crecer y desarrollar sus propias ideas. Ese tipo de medio debe ser creado casi desde cero. Es muy diferente a la manera más formal y jerárquica en que las compañías solían desempeñarse en el pasado, en la que el ejecutivo impartía instrucciones y los subordinados simplemente las llevaban a cabo. Hoy nadie encuentra atractivo ese modelo. Uno no puede contratar a gente talentosa y esperar que estén contentos quedándose sentados y esperando que les digan qué hacer. La gente joven quiere participar y contribuir a las discusiones desde el principio.

#### ¿Cómo se puede fomentar esto?

Trabajamos en equipos integrados que buscan las opiniones de todos los miembros del equipo. Sin embargo, no siempre es fácil. A los miembros más antiguos del staff les cuesta más trabajar en equipo, compartir información y discutir las cosas abiertamente.

#### En parte, Itaú ha crecido a través de fusiones y adquisiciones. ¿Es difícil fusionar equipos de diferentes negocios con diferentes enfoques administrativos?

Como todo en la vida, algunas personas se adaptan y otras no. Uno no puede hacer feliz a todo el mundo. Aquellos que no pueden adaptarse acaban, de una u otra manera, simplemente yéndose. Pero cuando nos fusionamos con BankBoston, más del 80 por ciento del staff se mantuvo. Eso prueba que es posible hacerlo.

#### ¿Qué espera de sus empleados?

Todas las personas deben hablar bien inglés, tener una mente abierta y estar mucho más informadas acerca del mundo que las personas promedio. También deben estar bien informadas acerca de cuestiones de negocios internacionales, no sólo en su área de especialidad.

## Regulación

### ¿Cómo es el ambiente regulador en Brasil?

Antes que nada, el sueño de cualquiera que esté en el mundo de los negocios es estar totalmente libre de cualquier tipo de regulaciones. Pero en el mundo moderno esto es, obviamente, imposible. Yo naturalmente acepto los controles reguladores y me molestan menos que a la mayoría de mis colegas, porque las regulaciones son necesarias para evitar abusos. Claramente, no existe ningún sector de negocios que esté sujeto a más regulaciones que el bancario, y en mi opinión eso es totalmente justificable, dada su gran interacción con la sociedad. Pero desde una perspectiva competitiva, lo que a mí me molesta es que, mientras nosotros estamos sujetos a regulaciones substanciales aquí en Brasil, nuestros competidores extranjeros están sujetos a regulaciones diferentes, y esta situación puede provocar ventajas competitivas para aquéllos que pueden escoger dónde contratar sus negocios.

### ¿Usted les ofrece una colaboración total a los reguladores?

Intentamos colaborar, pero no es fácil. A decir verdad, yo no soy muy optimista en cuanto a la reducción de las regulaciones. Tal vez las cosas deberán ponerse peor antes de mejorar. Lo que a veces podemos lograr (dependiendo del grado de apertura de la autoridad reguladora) es establecer un diálogo sostenido durante el cual le podemos explicar cómo funcionan las cosas en la práctica. Ésa es una situación mucho mejor que un regulador que se sienta en su escritorio a producir regulaciones sin buscar ninguna opinión de parte de quienes integran el mercado. Después de todo, las regulaciones necesitan abordar tanto los beneficios como los costos de la ecuación. Con demasiada frecuencia, los reguladores sólo se fijan en lo primero. Pero siempre hay un costo asociado a cualquier regulación, y la persona que paga ese costo es, en definitiva, el consumidor.



## Gonzalo Bofill

Presidente de Empresas Carozzi  
Chile

---

Gonzalo Bofill Velarde es director de Empresas Carozzi desde hace 27 años y su presidente desde diciembre recién pasado, tras el fallecimiento de su padre quien fuera presidente de la compañía durante 32 años. En las últimas décadas Carozzi pasó de ser una monoprodutora de pastas a ser la empresa chilena de alimentos más importante del país. La empresa opera en diversos mercados de alimentos en la región. En esta entrevista su nueva cabeza explica su visión del futuro de su propio negocio, así como del entorno económico y regulatorio.

## Conectividad, innovación y colaboración

El mundo está cada vez más interconectado. ¿Siente usted que su empresa está expuesta a riesgos que antes no la afectaban, o que la afectaban en menor medida?

El nivel de conectividad cada vez mayor que hay en el mundo, hace que todas las noticias y tendencias se conozcan con mayor rapidez, y tengan un impacto o influencia casi inmediata en todos los mercados. Chile y Carozzi no están ajenos a esta nueva realidad. Desde esta perspectiva, más aún cuando Carozzi participa activamente en el mercado internacional, sí estamos expuestos a riesgos, pero por otra parte, esta mayor conectividad es también el origen de grandes oportunidades. Nos permite conocer las nuevas tendencias y gustos específicos relativos a cada cultura, lo que ha sido determinante en el crecimiento de nuestra empresa, a través de una innovadora estrategia de desarrollo de nuevos productos en el ingreso a nuevos mercados. Parte del rol de nuestra Gerencia Internacional y de los ejecutivos de nuestras operaciones en el exterior, es precisamente estar atentos

para identificar nuevas oportunidades de inversión.

¿Cree usted que hay riesgos u oportunidades que la comunidad empresarial de su país aún no internaliza? ¿Cree que las empresas multinacionales cuentan con una ventaja respecto de las locales?

Chile requiere mantener un clima de confianza para que los flujos de inversión necesarios para lograr las tasas de crecimiento esperadas se logren. Veo con gran preocupación el ambiente de efervescencia laboral que se ha ido fomentando por grupos radicales, algunos de ellos con estrechos vínculos con personeros del propio gobierno, que se han traducido en violentas movilizaciones de trabajadores, tomándose y paralizando industrias en forma ilegal, sin haber una reacción firme ni oportuna por parte de las autoridades. Esta permisividad puede derivar en un estado de inestabilidad importante, que termine desincentivando la inversión y la creación de nuevas empresas. Tengo la impresión que este problema no está completamente internalizado por el mundo político o por las autoridades de gobierno.

Por otra parte, la mayor conectividad ha permitido acelerar los procesos de cambios, y me refiero a todo tipo de cambios, como son las tendencias en la alimentación, los sistemas de distribución, las tecnologías de producción, etc. Y esto obviamente representa oportunidades para las empresas que están atentas a ellos y con estructuras preparadas para implementarlos.

Si bien las empresas multinacionales cuentan con la característica de participar en muchos mercados directamente, lo que les da una eventual ventaja en cuanto a la anticipación, las empresas locales por su parte tienen la gran ventaja de conocer profundamente sus mercados, lo que les permite interpretar y adaptarse en mejor forma a los gustos y costumbres locales.

¿Qué significado o importancia tiene hoy para su negocio el concepto de colaboración y cómo afecta o afectará a su empresa?

Creo firmemente en el concepto de colaboración, esencial no sólo para incentivar la innovación sino que también para darle sustentabilidad a los proyectos empresariales. A este respecto Carozzi ha traducido la colaboración en una cercana

relación con todos nuestros proveedores, que termina en algo similar a un cluster, incorporando así otras visiones, lo que tiene la gran ventaja además de ayudar a identificar más fácilmente áreas en las cuales hay oportunidades para todos los integrantes de éste. Esto, en definitiva, apunta a que se traduzcan en importantes ahorros y mejores servicios a nuestros clientes y consumidores, pero por sobre todo, permite el desarrollo de empresas que giran en nuestro entorno con un alto nivel de especialización y con las consiguientes ventajas para el país.

La Compañía, desde sus inicios, ha fomentado estas relaciones colaborativas con sus clientes y proveedores como lo fueron en el pasado el apoyo técnico y financiero a los agricultores nacionales de trigo durum, grano esencial para la fabricación de pastas de alta calidad y que no se cultivaba en nuestro país y más recientemente el desarrollo de cultivos orgánicos para abastecer mercados que exigen ausencia de pesticidas, logrando además trazabilidad completa de los procesos productivos. Hemos participado en proyectos de sustitución de combustibles fósiles por biogás y de tratamiento de aguas industriales a través

de lombrices, proyecto que se realizó con el apoyo directo de una universidad nacional. En el otro extremo, hemos invitado a nuestros consumidores a proponernos innovaciones en nuestros productos a través de las páginas web de la Compañía.

## Regulación

¿En qué medida siente usted que la regulación es un factor importante a considerar en sus decisiones estratégicas?

Es cierto que hoy estamos viviendo en Chile -y la región- una realidad en que las regulaciones son mayores a las que tuvimos durante largo tiempo, años en que nuestro país se desarrolló en forma sostenida y con altas tasas de crecimiento.

Mientras mayores sean las libertades para operar, no me cabe duda que será mayor el nivel de desarrollo y crecimiento de una economía, ya que las regulaciones, invariablemente van a conducir a una menor eficiencia en la asignación de los recursos, lo que afectará al país en el largo plazo.

Creo que esta realidad también se está dando en otros países de la región, donde están regulando con una fuerte orientación populista, lo que ha generado una distorsión en la marcha de las economías de esos países lo que se traducirá en negativas repercusiones futuras. Desgraciadamente son varios los países de la región que han seguido esta tendencia, siendo sustentados momentáneamente por el fuerte incremento en los precios de los commodities que dichos países producen y por una liquidez financiera internacional que, hasta hace solo unos meses, parecía indiferente a los riesgos de los mercados emergentes.

¿Cuál es el ámbito regulatorio que más le preocupa?

En el caso específico de Chile, el ámbito más preocupante es el laboral, donde se han estado generando permanentemente leyes y disposiciones con la finalidad de quitarle flexibilidad cada vez más a este mercado.

Un ejemplo de estas rigideces regulatorias es la recientemente promulgada ley de subcontratación, que incluso llegó al extremo de que fueran los Tribunales de

Justicia, quienes dirimieran la contienda que involucra a la principal empresa del Estado, Codelco, con un organismo dependiente del Ministerio del Trabajo, que pretende imponer a la gigante minera estatal que incorpore a su plantilla a un fuerte contingente de trabajadores de servicios externalizados.

Estimo que estas regulaciones afectan en forma importante la competitividad de las empresas chilenas, lo que paradójicamente, en vez de beneficiar, va a terminar perjudicando a los trabajadores y actuales desempleados que se quiso proteger.

**¿Hay algún área de regulación que esté surgiendo y que vea usted como un limitante potencial del entorno de negocios?**

Pienso que el tema ambiental debe ser motivo de preocupación de todos nosotros, ya que debemos ser responsables en relación al medio ambiente.

Nuestro país tiene regulaciones y leyes de protección medioambiental muy similares, e incluso más exigentes, que las de

países desarrollados. Por eso no estoy de acuerdo con las visiones extremas de muchas ONGs, que se oponen a una gran cantidad de proyectos y desarrollos, sin estudios serios que avalen sus posiciones y sin considerar los grandes beneficios que estos proyectos generarán al país en general y, en forma específica, a las comunidades más cercanas, como puede ser el caso de la industria salmonera y las centrales hidroeléctricas en el sur de nuestro país.

Los países desarrollados tienen un rol fundamental en este sentido, ya que debieran promover la utilización de fuentes energéticas renovables a través de incentivos importantes a los países en vía de desarrollo y no imponiendo sanciones comerciales a quienes no se ajusten a sus regulaciones ambientales. Más aún cuando se mantienen barreras al libre comercio mundial que provocan asimetrías en las condiciones de competencia, especialmente en el sector agroindustrial.

**En cuanto a lo tributario, ¿en qué medida siente que la carga fiscal total de su empresa es un obstáculo para crecer**

**o para hacer negocios? ¿Ha habido decisiones o iniciativas que se han frustrado o afectado por causa de los costos tributarios?**

No creo que la carga tributaria en Chile sea un factor importante para obstaculizar la realización de negocios, pero es indudable que un incentivo en este sentido va a ser un fuerte impulsor de mayor actividad y crecimiento, como lo fue hace unas décadas atrás, en que se liberaba de tributos a las utilidades que se reinvertían en el negocio. Esta disposición facilitó enormemente la renovación de la tecnología en Chile, favoreciendo en forma importante la eficiencia productiva, sin la cual hubiera sido imposible transformar a Chile en un país más competitivo, y abierto al mercado internacional.

Sin embargo, en el ámbito regional sí pensamos que tanto las tasas impositivas como la complejidad de los regímenes tributarios de algunos países constituyen serios obstáculos a la actividad empresarial.

## Gente y cambio

En nuestra última encuesta a CEOs fue claro que la escasez de talento y personal calificado es un problema creciente y preocupante. ¿Es actualmente un problema prioritario para su empresa? ¿A qué nivel (gerencial, especializado, operativo)?

La verdad es que no veo que esto sea un problema general. Al contrario, creo que en Chile hay mucha gente capaz y bien preparada, especialmente a nivel de gerentes y profesionales universitarios. Creo que la mayor dificultad está en posiciones operativas intermedias, donde se requiere personal que haya realizado una carrera técnica en institutos especializados.

Por lo que es esperanzador que la mayor institución de educación de nuestro país por lejos, con más de 60.000 alumnos, y con un muy buen nivel sea una que imparte carreras técnicas.

¿Usted cree que el sistema educativo es una limitante para obtener la calidad de personal necesario para la competitividad? ¿Qué cosas puede hacer su empresa para superar este obstáculo?

Creo que el gran problema del sistema educativo chileno mirado desde el punto de vista de preparar gente para poder trabajar en una empresa, es que no le enseñan a los estudiantes a valorar las carreras técnicas, como sí pasa en economías desarrolladas. Esto hace que todo el mundo quiera ser ingeniero, y como hay una amplia oferta a través de las universidades privadas, hoy existe una gran cantidad de estos profesionales que no encuentran trabajo, o lo están haciendo en cargos ajenos a su profesión, lo que genera un alto grado de frustración. Y, lo peor, es que siguen faltando técnicos calificados.

En Carozzi hemos tratado de resolver este problema a través de la capacitación, a la que destinamos una importante cantidad de recursos, incluso hemos sido reconocidos como la empresa que

más capacitación le ha entregado a sus empleados en Chile. Y además trabajamos fuertemente con la mayor institución de formación técnica del país.

¿Cómo percibe la flexibilidad y adaptabilidad al cambio de las empresas de su país en comparación con empresas multinacionales?

Creo que ésta es la gran diferencia entre las empresas locales y las multinacionales, en que las primeras somos mucho más flexibles y adaptables a los cambios.

De otra forma, es difícil explicarse que haya empresas locales relativamente pequeñas en comparación con sus competidores internacionales, y que sean exitosas en esta competencia tan desigual en términos de recursos, tanto financieros, como técnicos y de investigación y desarrollo. La industria del retail ofrece varios ejemplos al respecto, ya que compañías locales como Falabella, Home Center o D&S y Cencosud han desplazado o liderado desarrollos de mercado compitiendo con multinacionales como JCPenny, Home Depot o Carrefour.

Sin ir más lejos, nuestra Compañía ha conquistado el liderazgo en el mercado de las galletas, chocolates y caramelos en Chile compitiendo con gigantes internacionales como Nestlé y Arcor.

## Entorno de negocios

¿Cómo evalúa la calidad de la infraestructura disponible en su país? ¿Es un obstáculo para la competitividad de los negocios?

Uno de los grandes avances en el último tiempo en Chile ha sido en infraestructura, que si bien ha mejorado bastante, aún nos falta, lo que lamentablemente afecta la competitividad de nuestras empresas.

Si queremos cumplir con nuestro desafío nacional que es transformarnos en una potencia alimentaria y estar entre los diez mayores exportadores de alimentos del mundo, debemos mejorar mucho aún toda la infraestructura relacionada con las exportaciones, como son las carreteras y los puertos. También el país debe avanzar en forma decidida en todo lo relacionado a una oferta razonable y estable de

energía, ya que últimamente el problema de racionamiento energético ha afectado la producción de las empresas y por lo tanto hemos perdido competitividad.

¿Opina usted que la participación de capitales privados mediante esquemas de asociación público-privada sería importante para la mejora de la infraestructura en su país?

Creo firmemente en la participación de capitales privados en cualquier área de la economía. Un ejemplo de esto es, precisamente, la participación de empresas privadas en la construcción y operación de las grandes obras viales que ha habido en Chile en los últimos años, lo que ha generado un mejor servicio y más barato.

Pienso que el concepto de privatización normal es más efectivo que una asociación público-privada, pero también me parece una opción viable si esta última fuera la única opción para obtener una mejora de la infraestructura.

¿Hay algún programa de incentivo a emprendedores en su país?

Se habla mucho del tema, e incluso se estableció un discutido royalty a la minería para proyectos de I&D. Este fondo, hoy de más de US\$ 1.200 millones, aún no se ha asignado a proyectos específicos, lo que es lamentable porque nuestro país pierde competitividad, de hecho nuestro desarrollo de patentes comparado con países desarrollados es bajísimo.

Hay algunos programas de incentivo, pero no han sido muy efectivos ni lo suficientemente informados, por lo que la gran mayoría de las personas los desconoce. La mejor forma de incentivar el emprendimiento, es facilitando la tramitación para formar empresas, que hoy es demasiado larga y engorrosa ya que se requiere la realización de más de 500 trámites y entregando apoyo técnico y financiero a los nuevos emprendedores, como pueden ser los incentivos tributarios para ayudar a financiar todo lo relacionado con Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías y la industria de capitales de riesgo que existe en otras latitudes.



## Gonzalo Restrepo

Presidente de Almacenes Exito  
Colombia

---

Almacenes Exito S.A. es la compañía de comercio al detal líder en Colombia, con \$ 6.815.786 millones (US\$ 3,3 billones) en ventas. La compañía opera con una plataforma de diversos formatos comerciales, en la cual cuenta con hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, así como marcas de alta recordación entre los colombianos.

En la actualidad, el grupo francés Casino es el socio mayoritario de esta compañía.

Gonzalo Restrepo López es Presidente de Almacenes Exito S.A. desde hace 17 años. Tiene un título en Administración (BS-Management) de la Syracuse University en Estados Unidos y una Maestría en Administración de Negocios (MBA – Marketing) en University of Georgia en ese mismo país. En la actualidad Gonzalo Restrepo es miembro de Coca-Cola Retailing Research Council Latinoamérica; y forma parte de la junta directiva del Food Marketing Institute.

## Conectividad

El mundo está cada vez más interconectado, en este sentido, ¿siente usted que su empresa está expuesta a riesgos o tendencias que antes no la afectaban, o que la afectaban en menor medida?

Primero, la conectividad es un hecho, y hace evidentes las diferencias entre los distintos países y regiones; no creo que necesariamente sea malo, porque se trata de que con intercambio comercial las economías se vayan nivelando y, obviamente, se genere riqueza para todos; eso hace un conjunto y lo que le pase a uno afecta a los demás y es claro que nosotros estamos sujetos a este tipo de riesgos.

¿Qué tipo de riesgos son estos? ¿Siente usted que tiene un buen mapa mental de éstos o son algo muy nuevo y su organización aún los está comenzando a comprender?

Por ejemplo, producto de situaciones como las que usted plantea, en especial la de la crisis hipotecaria, nuestros accionistas se afectan en los precios de las acciones, que es su inversión y es poco lo que las compañías pueden hacer

frente a este tipo de variables exógenas. Nuestro mandato como administración, es diseñar y aplicar rigurosamente nuestros planes de negocio de manera que mantengamos los fundamentales de nuestra compañía atractivos, aun en momentos de inestabilidad como el actual.

Con respecto a si tenemos un buen mapa mental de estos riesgos, este ha ido evolucionando a medida que la compañía ha adquirido complejidad. Por ejemplo, producto de los riesgos que tenemos identificados, la compañía desarrolló e implementó los planes de contingencia necesarios para hacerle frente a dos incendios accidentales que sufrimos el año pasado, lo cual nos permitió no afectar significativamente nuestra capacidad operacional. Sin embargo consideramos que es un trabajo continuo en el que todavía nos falta camino por recorrer.

¿Cree usted que hay riesgos u oportunidades que la comunidad empresarial de su país aún no internaliza totalmente? ¿Cree que las empresas multinacionales cuentan con una ventaja vs las locales?

Yo creo que Colombia ha progresado e indudablemente el país se ha modernizado mucho. La generación de ejecutivos actuales, los jóvenes que vienen, están más preparados que las generaciones anteriores, pero me parece que es un país que todavía sufre mucho del síndrome de la economía cerrada, y que, en general, tiene que abrir mucho la mente al mundo; me parece que, digamos, en una escala de 1 a 5, puede que estemos en 2,5, pero nos falta mucho camino por recorrer para aprovechar las oportunidades de un mundo abierto y globalizado.

Sí creo que hay compañías grandes, que son verdaderamente internacionales, como las compañías de productos de consumo masivo, que entienden estas diferencias, que aprovechan este tipo de cambios y los saben leer y entender muy bien y rápidamente; creo que sí, que el haber estado expuestos a todo tipo de economías y a todo tipo de problemas, los hace más resistentes y les permite entender más los vaivenes de las economías y los cambios, y los riesgos también, que presenta la globalización.

¿Cuán preocupado está por el fenómeno de calentamiento global? ¿Cree que tendrá algún impacto directo o indirecto en su negocio?

En el caso nuestro, nos preocupa en la medida en que es un problema global. Nosotros somos una compañía sensible a la protección del medio ambiente, somos el único retailer en el país en usar bolsas biodegradables para el empaque de productos a nuestros clientes, hacemos programas de conservación de energía con nuestros socios comerciales. Un buen ejemplo de esto es nuestro programa con Philips mediante el cual hicimos una “cambiatón” de más de 90.000 bombillas incandescentes por ahorradoras. El programa de reciclaje de nuestra fundación permitió la manipulación de más de 13.000 toneladas de material reciclable, evitando de este modo la tala de 180.000 árboles, el ahorro de más de 316 millones de litros de agua y el no uso de un área equivalente a un relleno sanitario de 40.000 m<sup>3</sup>. En nuestra escala de prioridades, identificamos problemas ambientales en los cuales podemos ejercer una influencia positiva y generar

un impacto, hablamos de temas de muy corto plazo, que son muy nocivos y nos estamos concentrando en ellos. Esto no quiere decir que el calentamiento global no sea tan importante, sino que hay otros problemas que ocupan en nuestra escala de prioridades un lugar anterior, como es, por ejemplo, la seguridad alimentaria, especialmente en la infancia del país.

¿Cómo intentan ustedes aprovechar oportunidades o prepararse para amenazas futuras?

Yo creo que nosotros hemos sido innovadores en cada época, pero las innovaciones han sido de acuerdo con la capacidad financiera que tenemos; creo que el Exito sí es una compañía que constantemente está haciendo ejercicios estratégicos, cambios en las estructuras para manejar los negocios; es una compañía que se ha adelantado a lo que ha hecho, que casi siempre ha tenido una visión de hacerlos cinco o seis años antes, es una compañía donde los ejecutivos se han entrenado para estudiar, para leer, una compañía que a pesar de ser muy colombiana, ha viajado

permanentemente a ver los mercados, las mejores prácticas que pertenecen a las mejores asociaciones, que participa de esas juntas directivas, que está presente, que está innovando, que está trayendo lo mejor.

## Colaboración

Hoy en día muchas empresas pioneras están enfocadas en la colaboración como una fuente de ventajas competitivas. ¿Qué significado o importancia tiene hoy para su negocio el concepto de colaboración y cómo afecta o afectará a su empresa?

Creemos que la colaboración empresarial es muy importante, y colaboramos estrechamente con un gran número de proveedores, en muchos frentes, tanto en el campo logístico, como en punto de venta, como en desarrollo de nuevos productos, como compartir información que recogemos a través de nuestra base de datos, etc., que les sirve a ellos o para crear productos o para dar sistemas distintos de exhibición, o para el desarrollo de su canal de ventas en

el sector moderno de una manera más eficaz. De otra parte la compañía ha venido celebrando alianzas en negocios como el Retail Financiero, Viajes y Seguros con compañías líderes del mercado y de esta manera se da una especie de transferencia de conocimiento y tecnología en cada negocio.

¿Por dónde ve usted mayores oportunidades de colaboración beneficiosa para su empresa: proveedores, clientes, distribuidores, comunidades, ONGs, autoridades, instituciones académicas o competidores?

Con la academia, mucho; por ejemplo, cuando se nos presentó la dificultad por el cambio de concepción o de política, de una muy paternalista a una en la que había que competir más duro, nos ayudó mucho Fedesarrollo adelantando estudios sobre cuáles eran las prácticas en otros países y esa fue la base que nos sirvió a nosotros para negociar, porque teníamos los ejemplos palpables.

## Regulación

¿En qué medida siente usted que la regulación es un factor importante a considerar en sus decisiones estratégicas?

Sí, yo creo que el sistema legal colombiano funciona, pero tiene muchas instancias; es independiente, pero es complejo, a veces las normas van en contra de las cosas simples; por ejemplo, las barreras que ponemos a los capitales, que todos sabemos que lo único que hacen es parar inversión buena, iniciativas como consecución de recursos en el exterior, etc. Todavía nos falta mucho, por ejemplo, en estabilidad jurídica.

¿Cuál es el ámbito regulatorio que más le preocupa (tributario, laboral, mercado de valores, lavado de activos, propiedad intelectual, libre competencia, aduanas, etc.)?

Nosotros hemos tenido problema en todas esas áreas. Por ejemplo, en la legislación laboral, en el control de capitales, además hay mucha barrera de tipo jurídico; nunca lo hemos medido, no hablamos de eso todos los días, pero todavía estamos muy atrás.

¿Hay algún área de regulación que esté surgiendo y que vea usted como un limitante potencial del entorno de negocios (por ejemplo, regulación ambiental o lavado de activos)?

No es ningún área en particular, es el continuo cambio; es decir, se deben dictar unas normas, aunque sean duras, unas reglas de juego que todo el mundo

las conozca, y vamos todos a jugar ese juego. El continuo cambio de normas es desalentador.

En cuanto a lo tributario, ¿en qué medida siente que la carga fiscal total de su empresa es un obstáculo para crecer o para hacer negocios?

Seguramente habríamos hecho muchos más proyectos si las tasas impositivas fueran distintas; de otra parte, hay muchas exenciones de impuestos. Yo no creo que ese sea el camino; yo creo que nosotros deberíamos tener impuestos más transparentes, permanentes y un poco más universales. En cuanto al impuesto de renta, yo creo que se debe rebajar, y se debe rebajar duro a las empresas generadoras de empleo; creo que las empresas se desarrollarían a mucha mayor velocidad.

¿Busca su empresa tener influencia sobre la regulación a través de la participación en debates, foros y discusiones públicas? ¿Cree que es efectivo? ¿Qué iniciativas podría llevar a cabo para mejorar el entorno de negocios?

Generalmente, nuestras conversaciones son directamente con los ministros y, en el caso de este gobierno, es con la oficina encargada del contacto con los empresarios y me parece que ha sido una

oficina supremamente facilitadora con la inversión, que va muy cerca a los oídos del ejecutivo y de los ministros.

## Gente y cambio

En nuestra última encuesta a CEOs fue claro que la escasez de talento y personal calificado es un problema creciente y preocupante. ¿Es actualmente un problema prioritario para su empresa? ¿A qué nivel (gerencial, especializado, operativo)?

En la medida en que la competencia fue aumentando, es ahora un problema prioritario y no estamos alcanzando a llenar los puestos altos de la empresa con talentos locales y estamos teniendo que empezar a salir a buscar talentos en el exterior. Se volvió un tema prioritario como consecuencia de la competencia, del rápido desarrollo de los negocios y del cambiante escenario de desarrollo de estos negocios.

¿Cómo los está afectando (escasez de gente para crecer, para liderar iniciativas de innovación, para renovar equipos o planas gerenciales, etc.)?

Dentro de la dinámica que ha adquirido nuestra actividad y teniendo en cuenta los nuevos negocios que la compañía está desarrollando, en ocasiones nos vemos afectados en los cronogramas de implementación de nuestras iniciativas por la falta de personas con las competencias que nosotros requerimos. Un ejemplo concreto lo constituye nuestro plan de desarrollo de centros comerciales.

¿Qué cosas está haciendo su empresa para minimizar los problemas creados por la escasez de talento?

La compañía utiliza como práctica recurrente los servicios de head hunters. Igualmente tratamos de identificar nuestros jóvenes talentos al interior de la organización y rodearlos de las experiencias que les permitan el desarrollo de un sólido proceso de formación personal y profesional. Dentro de estas acciones se incluye enviarlos a pasantías a Francia, lugar de nuestra matriz, donde estos jóvenes además de la adopción de mejores prácticas, perfeccionan un

segundo idioma y regresan a la compañía con importantes experiencias culturales.

En campos en los que somos pioneros, como la logística, nosotros tenemos un excelente equipo, creemos que somos lo mejor ya en Colombia, pero no somos los mejores del mundo, entonces cómo damos el otro paso, tenemos que salir a buscarlo al mundo.

¿Qué perfil cree que tendrá la gente que trabaje en su empresa dentro de cinco años? ¿Qué tipo de gente demandará su negocio y cómo será diferente al tipo de persona que demanda hoy?

Yo creo que en los altos cargos, por ejemplo, el presidente del retail, va a estar con personas con una buena formación técnica, por lo menos personas de tres idiomas, pero creo que son personas generalistas, con una formación de humanistas muy grande; creo mucho que el ejecutivo de arriba tiene que tener una base humanista muy grande, y sobre todo en un país como Colombia.

¿Usted cree que el sistema educativo es un limitante para obtener la calidad de personal necesario para la competitividad? ¿Qué cosas puede hacer su empresa para superar este obstáculo?

Me parece que tenemos una distancia muy grande en la parte intermedia de la pirámide, en todo lo que son carreras medias, carreras técnicas, y tecnológicas; entonces, yo haría una inversión mucho más grande ahí, de pronto de mejor calidad y menos cantidad en las carreras tradicionales universitarias, y una inversión también muy fuerte en la educación básica.

¿Cuáles cree que serán los principales cambios por los cuales pase su empresa en los próximos cinco años?

Creo que la empresa tiene que desarrollar nuevos canales; el retail tiene muchas formas, es posible que Internet vaya a crecer geométricamente, y lo va a hacer; creo que en la medida en que los canales y el hardware van alcanzado una población, son cosas que se van a imponer, como se han ido imponiendo

en otras partes del mundo. Seguramente vamos a tener que entrar en otros formatos que respondan a los siempre cambiantes hábitos de consumo de la población.

¿Su empresa está preparada para estos cambios? ¿Cómo busca lograr que su empresa sea más flexible y que se adapte más rápido a estos cambios?

Creemos que sí nos estamos preparando para esos retos. Viendo el pasado, creo que no hay mucha razón para pensar que no vamos a ser capaces de enfrentar el futuro; de pronto, los que van a hacer los nuevos cambios son distintos a los que hicieron los anteriores cambios, porque se va necesitando siempre hacer un relevo y lo más importante es ir incorporando una nueva generación de jóvenes que van a tener la pasión por el negocio, pero que van a tener el conocimiento y la mente abierta para descubrir esos nuevos caminos. Yo creo que la empresa los está encontrando y los va a encontrar; tiene con qué, materialmente, y tiene también con qué a nivel de las cabezas y de la inteligencia corporativa que hay, así como apertura de sus accionistas para hacerlo.

## Región

Si la empresa se está expandiendo en la región: ¿cuáles son los principales obstáculos que ustedes están encontrando en su proceso de expansión?

Ya tenemos una participación mayoritaria de una empresa extranjera en el capital social, nosotros por sí mismos, solos, no estamos pensando en hacer un crecimiento internacional, a no ser que lo hagamos en conjunto con nuestro aliado, nuestro socio, con nuestro accionista mayoritario, o sea que hay que coordinar muy bien esos planes de crecimiento afuera.

¿Cómo evalúa la calidad de la infraestructura disponible en su país? ¿Es un obstáculo para la competitividad de los negocios?

Considero que la infraestructura en Colombia es muy mala, creo que nuestros sistemas viales de carreteras, puertos, etc, están diez años atrás de donde deberían estar para el grado de desarrollo que ha alcanzado el país y para el tamaño de la inversión que está recibiendo del exterior. Los expertos consideran que

a Colombia hay que hacerle 4 o 5 ejes viales importantes, hay que duplicar o triplicar los buenos puertos que tiene, hay que construir al menos dos más, y ni hablar de los aeropuertos: los tres o cuatro aeropuertos principales hay que dotarlos de buenos terminales de carga y de pasajeros, con inversiones verdaderamente importantes

¿Opina usted que la participación de capitales privados mediante esquemas de asociación público-privada (PPP por sus siglas en inglés) sería importante para la mejora de la infraestructura en su país?

Me encanta y creo en el esquema de inversión pública y privada para construir la infraestructura del país. Nadie puede hacer todo solo, ni el Estado; entonces, me parece que los sistemas de concesiones, bien administrados, son buenos.

¿Qué opina de los esfuerzos del Estado por mejorar la competitividad y estimular la actividad empresarial? ¿Están en la dirección correcta?

Los esfuerzos son excelentes y el país ha mejorado muchísimo; hay por mejorar, y el empresario se siente escuchado; no siempre estamos de acuerdo con

las políticas, pero las políticas vienen tanto del ejecutivo, como vienen de los representantes. Sin embargo, están los continuos cambios, los bandazos de todos los años que salen de las urgencias.

¿Hay algún programa de incentivo a emprendedores en su país?

Me parece que sí se ha progresado mucho en el país en eso. Creo que al Estado no le toca crear escuelas de emprendimiento, sino crear las condiciones para que el emprendimiento se de solo y natural, y se da solo en cualquier campo: los agricultores, en la aviación, en el retail, aún en las empresas de textiles, pero tenemos que aprender a ser más competitivos, no todo tiene que ver con el precio del peso con respecto al dólar, esa es una parte, sino que tiene que ver también con la eficiencia, de la cual todavía falta bastante, no todo problema industrial o comercial se puede arreglar llamando al gobierno, creo que eso no funciona, creo que deberíamos concentrarnos en la realidad ahora y es cómo hacer para ser más eficientes, siempre hay campo para mejorar.



## Luis J. Bakker

Presidente Ejecutivo y Fundador de Procesadora Nacional de Alimentos C.A – PRONACA Ecuador

---

PRONACA lleva 50 años en Ecuador y es fuente de trabajo generando más de 6.500 fuentes directas de trabajo y 60.000 indirectas. En el mercado nacional cuenta con productos para el consumo del hogar, uso profesional y la línea agropecuaria y en el mercado internacional con productos de mar, productos elaborados y vegetales en conserva.

El 2008 es un año que ha empezado con nuevos retos y sobretodo con nuevos reconocimientos para tres de sus marcas, PRONACA, Gustadina y Mr. Pollo que han sido designadas como tres de las marcas más reconocidas en el Ecuador.

Luis J. Bakker, Presidente Ejecutivo y Fundador de Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA junto con los socios, actúan responsablemente emprendiendo negocios y creando productos innovadores; impulsan la investigación continua; buscan ideas creativas para futuros desarrollos y se basan en sus principios con los que se relacionan con los diferentes grupos de interés.

## Conectividad

El mundo está cada vez más interconectado. En este sentido, ¿siente usted que su empresa está expuesta a riesgos o tendencias que antes no la afectaban, o que la afectaban en menor medida?

Los riesgos del mercado de capitales de los EE.UU. crean una situación de eventual reducción de la actividad económica global. En ese sentido, la empresa que represento podría estar indirectamente expuesta al riesgo de disminución de los negocios, pero la situación ecuatoriana tiene elementos distintos y mucho más importantes para nuestra actividad productiva que lo que usted señala.

¿Qué tipo de riesgos son estos? ¿Siente usted que tiene un buen mapa mental de éstos o son algo muy nuevo y su organización aún los está comenzando a comprender?

Nosotros tenemos un claro entendimiento de la situación global y los riesgos relacionados con ella no son específicos sino más bien de entorno internacional de negocios que de una u otra manera impactan en las unidades productivas locales.

¿Cree usted que hay riesgos u oportunidades que la comunidad empresarial de su país aún no internaliza totalmente? ¿Cree que las empresas multinacionales cuentan con una ventaja vs las locales en el sentido de que pueden anticipar mejor los riesgos u oportunidades?

Los exportadores ecuatorianos están claros en que una eventual recesión de los EE.UU. reducirá sus oportunidades de ventas. En cuanto a la diferencia entre multinacionales versus locales, creo que las diferencias más importantes están relacionadas con las líneas de negocios, antes que por su condición de locales o multinacionales.

¿Cuán preocupado está por el fenómeno de calentamiento global? ¿Cree que tendrá algún impacto directo o indirecto en su negocio?

El calentamiento global es un fenómeno que merece la atención de todos. En el caso de la actividad agroindustrial, está llevando a que multipliquemos los programas para reducir el impacto de nuestra actividad en el ambiente y, en especial, en el procesamiento de desechos orgánicos.

¿Cómo intentan ustedes aprovechar oportunidades o prepararse para amenazas futuras? ¿Tienen ustedes procesos de innovación definidos, formalizados y medidos, o ven la innovación como algo espontáneo que se estimula más no se gestiona?

La innovación de productos y procesos es una característica esencial y permanente de nuestra compañía. Nuestros programas de innovación atienden tanto a las circunstancias locales como internacionales. Por ejemplo, estamos promoviendo el incremento de la producción nacional de maíz y arroz ante el alza internacional de precios.

## Colaboración

Hoy en día muchas empresas pioneras están enfocadas en la colaboración como una fuente de ventajas competitivas. ¿Qué significado o importancia tiene hoy para su negocio el concepto de colaboración y cómo afecta o afectará a su empresa?

Históricamente hemos tenido como ejes de desarrollo el concepto de interrelación y cadena de negocios. Un porcentaje importante de los productos que procesamos vienen de

medianas empresas asociadas a las que garantizamos precios y proporcionamos tecnología. De igual manera, procedemos con agricultores arroceros y maiceros. En síntesis, la idea de colaboración marca constantemente nuestro negocio.

¿Por dónde ve usted mayores oportunidades de colaboración beneficiosa para su empresa: proveedores, clientes, distribuidores, comunidades, ONGs, autoridades, instituciones académicas o competidores?

Nuestra mejor experiencia de colaboración ha sido con proveedores y clientes. En menor grado con competidores e instituciones académicas con los cuales mantenemos excelentes relaciones para afrontar o estudiar problemas comunes, como fue el caso de la falsa alarma de la influenza aviar. Otro ejemplo más actual es el del alza internacional de los precios de los insumos.

¿Qué tiene que hacer su empresa para aprovechar estas oportunidades de colaboración?

Esta es una práctica constante y una construcción de confianza que se debe trabajar a lo largo del tiempo.

¿Cree usted que en su país hay barreras que limitan la colaboración entre el sector empresarial, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil (ONGs, universidades, etc.)? ¿Afectan estas su competitividad o su capacidad para compartir conocimiento, innovar y resolver problemas comunes?

No existen barreras formales pero sí existen barreras culturales. El Ecuador es un país de gente desconfiada y sin confianza es difícil colaborar. Sin embargo, nuestra experiencia es que esa barrera cultural se puede superar con una demostración de que hay que llegar a una relación ganar-ganar y al mantenimiento de la buena fe invariablemente.

## Regulación

¿En qué medida siente usted que la regulación es un factor importante a considerar en sus decisiones estratégicas?

La regulación es un asunto vital, sin exageración alguna, para una empresa de las características de nuestra empresa porque sus actividades están conectadas a autorizaciones estatales en asuntos de mercado, en particular en importación de insumos. Además, existe relación en normas que tienen que ver con el ambiente y los distintos permisos de operación. Frente a ello, el problema es la falta de continuidad en el sector público y la ausencia de un sentido de urgencia en relación a los tiempos de producción.

¿Cuál es el ámbito regulatorio que más le preocupa?

Los problemas más complejos vienen de las regulaciones de mercado, por ejemplo, para importaciones que llenan la falta de producción nacional y las normas para el establecimiento de nuevas

instalaciones que requieren procesos con la comunidad. Aquí el problema viene fundamentalmente de la politización de estos temas en que intereses ajenos pueden interferir las buenas prácticas conjuntas de lo público y lo privado.

¿Hay algún área de regulación que esté surgiendo y que vea usted como un limitante potencial del entorno de negocios ?

No. No hay ninguna regulación que sea un límite al entorno de negocios, pero sí los pueden volver más complicados, como por ejemplo, los procesos de licenciamiento ambiental de operaciones. El problema se origina en la falta de políticas públicas y en la improvisación de funcionarios que cambian constantemente, lo que impide que fluyan los procesos en los tiempos adecuados.

En cuanto a lo tributario, ¿en qué medida siente que la carga fiscal total de su empresa es un obstáculo para crecer o para hacer negocios? ¿Ha habido decisiones o iniciativas que se han frustrado o afectado por causa de los costos tributarios?

Las nuevas normas de la llamada Ley de Equidad Tributaria pueden afectar a nuestra operación en varios aspectos tales como las limitaciones para

reconocer como costos los intereses de préstamos provenientes del exterior, la disminución de incentivos para reinvertir utilidades y, en general, un sistema tributario en que existe enorme discrecionalidad para establecer incluso responsabilidades penales en el contribuyente.

¿Cómo describiría usted la relación de su empresa con el gobierno: colaborativa, o confrontacional? ¿Qué puede hacer para mejorarla?

En general, la relación es de colaboración, pero eso no significa que sea fácil porque sin llegar a la confrontación, la burocracia pone demasiadas dificultades.

¿Busca su empresa tener influencia sobre la regulación a través de la participación en debates, foros y discusiones públicas? ¿Cree que es efectivo? ¿Qué iniciativas podría llevar a cabo para mejorar el entorno de negocios?

Creemos que las empresas deben tener voz en la formación de políticas públicas de producción y, por ello, continuamente expresamos nuestra opinión, aunque lamentablemente poco se la tome en cuenta.

## Gente y cambio

En nuestra última encuesta a CEOs fue claro que la escasez de talento y personal calificado es un problema creciente y preocupante. ¿Es actualmente un problema prioritario para su empresa?

La selección de personal calificado es un tema central de la estrategia de gestión en nuestra organización y gracias a los niveles de remuneración que ofrece normalmente logra realizar contrataciones apropiadas, aunque no sea fácil por los grandes vacíos del sistema educativo.

¿Cómo los está afectando (escasez de gente para crecer, para liderar iniciativas de innovación, para renovar equipos o planas gerenciales, etc.)?

No sobra personal calificado pero gracias a una política de selección y promoción interna, en muchos casos se puede resolver el problema mediante ascensos en la misma compañía.

¿Qué cosas está haciendo su empresa para resolver los problemas creados por la escasez de talento?

Un intenso programa de capacitación, especialmente a nivel gerencial. Hemos financiado e impuesto los estudios y niveles de postgrado para quienes tienen nivel gerencial.

¿Qué perfil cree que tendrá la gente que trabaje en su empresa dentro de cinco años? ¿Qué tipo de gente demandará su negocio y cómo será diferente al tipo de persona que demanda hoy?

El perfil de gente para cinco años es personas jóvenes, creativas y emprendedoras con formación de postgrados en los cargos ejecutivos. La diferencia con los actuales probablemente sea el nivel de formación formal y la edad.

¿Usted cree que el sistema educativo es un limitante para obtener la calidad de personal necesario para la competitividad? ¿Qué cosas puede hacer su empresa para superar este obstáculo?

Sin duda la calidad del sistema educativo es un factor limitante muy serio. La empresa puede responder con capacitación interna.

¿Cuáles cree que serán los principales cambios por los cuales pase su empresa en los próximos cinco años?

La empresa dirigirá su mirada más al mercado externo, dará más importancia a las actividades de comercialización y ofrecerá nuevos productos siguiendo atentamente las necesidades del consumidor.

¿Su empresa está preparada para estos cambios? ¿Cómo busca lograr que su empresa sea más flexible y que se adapte más rápido a estos cambios?

Si. Los cambios corresponden a una planificación estratégica de largo plazo.

¿Cómo percibe la flexibilidad y adaptabilidad al cambio de las empresas de su país en comparación con empresas multinacionales?

Las empresas nacionales tienen menos recursos para adaptarse fácilmente a los cambios comparadas con las multinacionales. Sin embargo, han mostrado una gran flexibilidad ante los desafíos, como ha sido el trabajar con el dólar que es un tipo de cambio fijo y la fuerza dinámica a la competencia de productos importados, como consecuencia de la constante baja de los aranceles.

## Región

Si la empresa se está expandiendo en la región: ¿cuáles son los principales obstáculos que ustedes están encontrando en su proceso de expansión?

A pesar de la tendencia generalizada para reducir barreras arancelarias y facilitar la expansión de la actividad económica, todavía existe una conducta proteccionista frente a la inversión regional y, con frecuencia, las dificultades comerciales por competencia o precios se convierten en represalias para supuestamente favorecer al nacional sobre el extranjero y servir más a los públicos políticos, que al verdadero y sano crecimiento económico.

¿Cómo evalúa la calidad de la infraestructura disponible en su país? ¿Es un obstáculo para la competitividad de los negocios?

Los altos costos de la electricidad, las complicaciones de la burocracia, la falta de comprensión a los tiempos y al dinamismo de la actividad productiva, por ejemplo, cuando requiere permisos para importar materia prima que no existe en el país, se convierte en pérdida de competitividad. En el caso ecuatoriano, el gran tema es energía y el segundo gran tema es una alianza clara y de largo plazo entre los sectores público y privado para crecer la economía y crear puestos de trabajo.

¿Opina usted que la participación de capitales privados mediante esquemas de asociación público-privada (PPP por sus siglas en inglés) sería importante para la mejora de la infraestructura en su país?

En muchos casos, y en teoría, el esquema podría servir para ese propósito, pero la preocupación de los empresarios es la eventual politización de los negocios que podría generarse a partir de esas alianzas.

¿Qué opina de los esfuerzos del Estado por mejorar la competitividad y estimular la actividad empresarial? ¿Están en la dirección correcta?

El Ecuador está en un momento de transición en que las reglas del juego todavía no están definidas, de manera que, habrá que esperar todavía un tiempo para poder tener una respuesta clara a esta pregunta.

¿Hay algún programa de incentivo a emprendedores en su país?

Conozco que en el Ecuador existen varios programas auspiciados principalmente por Gobiernos seccionales, sin embargo lo que se hace para apoyar a emprendedores es todavía muy poco.



## Gloria Ortega

CEO de TELECEL  
Paraguay

---

Telecel S.A., es desde sus inicios - hace más de 15 años - la compañía líder y pionera de la telefonía celular en Paraguay. Actualmente opera con la más amplia cobertura y calidad de servicios principalmente a través de la marca Tigo. Telecel S.A. y Tigo pertenecen al grupo multinacional Millicom International Cellular S.A. (MIC). La Comunidad Tigo incluye a más de 13 millones de usuarios en 16 países de Latinoamérica, África y Asia. En esta oportunidad conversamos con Gloria Ortega de Arza, CEO de Paraguay y Senegal, responsable ahora por replicar en el mercado senegalés el exitoso modelo de negocios implementado en Paraguay.

## Conectividad

El mundo está cada vez más interconectado, en este sentido, ¿siente usted que su empresa está expuesta a riesgos o tendencias que antes no la afectaban, o que la afectaban en menor medida?

La pregunta es muy interesante. Hace 10 años yo era directora de educación y capacitación en IBM, y dictaba un curso llamado “Trends of the Future” (tendencias del futuro). En una de las presentaciones del curso tenía una diapositiva en la que sostenía que dentro de cinco años un computador sin conectividad sería tan útil como un teléfono desconectado. Era la época en la cual la PC se utilizaba para procesamiento transaccional, con terminales locales, y la gente no entendía por qué sería indispensable que la computadora esté interconectada. Hoy es realmente impensable que en una oficina se trabaje con computadoras que no están interconectadas. El tema de fondo es que en pocos años se dio un cambio total. Si una empresa no está alerta y no previene que algo así de radical puede suceder en su entorno, puede sufrir serias

consecuencias. Por eso hoy las empresas más que hacer análisis de riesgos aislados, monitorean permanentemente todos los frentes: regulatorio, ecológico, competitivo, legal, etc., para identificar cuáles pueden ser los cambios en su entorno que tengan un impacto significativo en sus resultados. Hoy todas las empresas están expuestas a cambios en sus modelos de negocios por eventos que están obligadas a predecir mediante mecanismos de prevención y análisis.

¿Cree usted que hay riesgos u oportunidades que la comunidad empresarial de su país aún no internaliza totalmente?

La liberalización económica en Paraguay ha creado un cambio muy grande en la comunidad empresarial, pues hoy sólo pueden sobrevivir las empresas exitosas, y para serlo tienen que aprender a observar e intentar anticipar cambios, y negociar con los actores influyentes en su entorno. Por eso las empresas están muy pendientes de las tendencias, riesgos y oportunidades.

En términos específicos, creo que hay muchas oportunidades tanto para las empresas paraguayas como para los

paraguayos, como personas naturales. Para las empresas, veo oportunidades en el área tecnológica, en la actividad de desarrollo de aplicaciones y software. El nivel del graduado en carreras de tecnología en Paraguay es bueno, y hay empresas que están aprovechando esto para exportar software y alcanzar niveles de eficiencia de clase mundial en este rubro. Estoy hablando de personas que se juntan en pequeñas empresas y venden desarrollos tecnológicos de cliente-servidor. Ya hay por ejemplo algunas empresas paraguayas que ofrecen software a multinacionales, a nivel global, en múltiples idiomas, adaptados a las necesidades locales en cada país.

Para los paraguayos capacitados y deseosos de alcanzar el éxito internacional veo también muchas oportunidades. Nuestro caso (Telecel) es un buen ejemplo: tenemos actualmente a 24 paraguayos en distintas operaciones internacionales de Millicom, en puestos gerenciales, replicando buenas prácticas y aportando su experiencia de Paraguay. Mi caso es uno de ellos, estoy ahora trabajando para la operación de Senegal.

## Colaboración

Hoy en día muchas empresas pioneras están enfocadas en la colaboración como una fuente de ventajas competitivas. ¿Qué significado o importancia tiene hoy para su negocio el concepto de colaboración y cómo afecta o afectará a su empresa?

Nos queda claro cuáles son aquellos factores clave de conocimiento que tienen que quedar adentro de la empresa, pero también nos queda claro que hay un pedazo de la cadena de valor cuyo centro y conocimiento no necesariamente tiene que estar dentro de la empresa, y por ello somos agresivos en desarrollar asociaciones que nos permitan colaborar y compartir conocimiento para lograr modelos de negocio que sean exitosos para ambas partes. Nosotros estamos totalmente abiertos a gente que nos invita a participar en negocios nuevos usando el teléfono como herramienta. Un ejemplo muy claro de esto es nuestra colaboración con las empresas que desarrollan aplicativos de valor agregado en telefonía celular para nosotros. Estas empresas nos traen ideas y conocimientos, y nosotros trabajamos con ellas y ponemos a disposición el canal móvil para transformarlas en soluciones de valor agregado para nuestros clientes. También

hay un conjunto de conocimiento muy valioso fuera de Telecel relacionado con los distintos usos que tiene el teléfono móvil, que implica nuevos servicios y aplicaciones que desarrollamos en conjunto con otras empresas, y los integramos en soluciones para el cliente.

Esto además representa oportunidades importantes para las empresas que colaboran con nosotros. Por ejemplo, una empresa que desarrolla soluciones de valor agregado para móviles logró un sistema muy efectivo de mensajería, de alto rendimiento transaccional por segundo, que sumado la comprensión del comportamiento del cliente, logra un caso de éxito no solo en Paraguay, sino en otros países, incluso de África.

¿Cree que hay en Paraguay una tendencia hacia la adopción de modelos de negocio más colaborativos, o es aún algo muy prematuro?

Hoy todavía existe en muchas empresas el concepto de que el conocimiento no se debe compartir y si se hace alguien más se lo roba. De las empresas que conozco que han visualizado e implementado modelos de colaboración, no sé de ninguna que haya fracasado. He visto negocios colaborativos en bancos,

empresas de seguros, laboratorios, pero creo que todavía hoy es un progreso lento, y lo veo más en el mediano plazo.

## Regulación

¿En qué medida siente usted que la regulación es un factor importante a considerar en sus decisiones estratégicas?

Lo que suele ocurrir en muchas industrias es que la tecnología avanza más rápido que la regulación. Las empresas de telefonía celular emitimos miles de millones de facturas, y un sueño es emitir facturas electrónicas. Sabemos que es más eficiente y seguro, por eso trabajamos con las autoridades para adaptar la regulación a las facilidades que hoy ofrece la tecnología. Hoy existen procesos tecnológicamente viables pero no legalmente habilitados, creo que esto pasa en todo el mundo, y somos las empresas las que debemos crear el marco necesario para que la regulación acompañe el proceso de inserción tecnológica que permita lograr eficiencia tanto en las empresas como en los controles.

Pero en términos generales, me parece que la regulación en Paraguay es predecible, lo que significa que

las entidades regulatorias hacen un trabajo de informar de sus intenciones, comunicar, recibir sugerencias y comentarios de las partes afectadas, y establecer un cronograma consensuado de implementación. Muchas veces el tema no me parece que sea tanto qué tipo de regulaciones se establecen, sino la forma como se hace, porque eso permite a las empresas predecir su impacto y adaptarse. En ese sentido creo que la regulación no es un obstáculo importante para que las empresas paraguayas podamos hacer negocios.

## Gente y cambio

**En nuestra última encuesta a CEOs fue claro que la escasez de talentos y personal calificado es un problema creciente y preocupante, ¿Es actualmente un problema prioritario para su empresa?**

Es un problema que sentimos muchísimo. La mezcla clave en este negocio es una de conocimiento, capacidad de aprendizaje, y actitud, siendo las dos últimas más importantes. No es tan fácil encontrar personas con esa combinación. La tecnología gira tan rápido que la experiencia en tecnología no es lo fundamental, sino más bien la capacidad de aprendizaje y la actitud de querer conocer cosas nuevas,

colaborar y compartir conocimiento. Lo que falta, nosotros lo cubrimos con entrenamientos en el puesto de trabajo, cursos por internet, manuales, etc. Pero si no encontramos gente con la mezcla de actitud y capacidad de aprendizaje, tenemos limitaciones.

**¿Qué iniciativas llevan a cabo para evitar que esto los afecte?**

Tenemos una búsqueda constante de talentos, para identificar a las personas de alto potencial en nuestra organización desde muy temprano. Una vez que los identificamos, reciben entrenamiento permanente y los ubicamos en proyectos especiales para que muestren su potencial. Por ejemplo, en Paraguay teníamos una compañera que trabajaba en el call center y que estaba terminando su carrera en informática; se le identificó como una persona de alto potencial, se le dieron oportunidades de participar en proyectos fuera de su ámbito normal, y hoy es la encargada del proyecto de implementación global de un nuevo software de la empresa.

Además tenemos otras iniciativas para lograr que la gente se sienta motivada, explore su creatividad, encuentre nuevas formas de trabajo y genere resultados más efectivos. Por ejemplo, nosotros

estamos implementando una política de “oficina abierta”, en la cual nadie trabaja en espacios cerrados, sino que todos estamos en grandes salones donde nos vemos y podemos interrelacionarnos mejor. Nosotros no somos amigos de los emails copiados a todo el mundo, sino de las conversaciones cara a cara y de armar equipos de forma espontánea, sin tener que burocratizar el proceso de toma de decisiones.

## Región

**¿Cómo evalúa la calidad de la infraestructura disponible en su país? ¿Es un obstáculo para la competitividad de los negocios?**

Paraguay ha mejorado mucho en infraestructura, pero nos queda un factor clave, y es la salida internacional de Internet, que hoy es un monopolio del operador incumbente, por lo que cuando cae su salida perdemos conectividad y el país queda aislado del mundo. Esto limita muchos negocios electrónicos y procesos. Por ejemplo, implica no poder hacer reservas electrónicas de pasajes aéreos, muchas empresas que tienen sus servidores fuera del país quedan desconectadas, etc., en fin, muchísimas cosas que hoy se hacen a través de Internet.



## Oscar Espinosa Bedoya

Presidente del directorio de Ferreyros  
Peru

---

Ferreyros es la empresa líder de comercialización de bienes de capital en el Perú. Desde hace 65 años tiene la representación de Caterpillar, a la que luego ha sumado otras marcas para contar con un portafolio completo que le permite atender a diversos sectores económicos, tales como minera, construcción, energía, agricultura, pesca y transporte entre otros. Oscar Espinosa Bedoya es el director gerente general de Ferreyros desde 1983, y durante su gestión la empresa ha pasado por varios cambios importantes. Entre ellos, Ferreyros ha sido una de las pioneras en el desarrollo de las prácticas de buen gobierno corporativo en el país, además de haber desarrollado una oferta comercial que trasciende la venta de maquinaria: desde financiamiento hasta soluciones posventa y servicios diseñados para adecuarse a las necesidades de cada cliente.

## Conectividad

Hoy se habla mucho de la mayor conectividad ¿cómo los afecta esto en la práctica?

El mundo avanza acortando las distancias entre los países, y aparecen nuevas dimensiones en el negocio que aumentan su complejidad. A la vez se produce una integración en mercados, los clientes toman dimensiones internacionales y se convierten en demandantes de bienes y servicios a los que hay que atender con los mismos estándares a los que están acostumbrados en países de mayor desarrollo. Existe además la integración de los mercados financieros, que es un factor de bastante influencia sobre empresas como la nuestra. En general la mayor interdependencia entre las economías nos afecta, pero no siempre en un sentido negativo. Al final, surgen oportunidades que debemos aprovechar a la vez que aparecen riesgos que debemos mitigar. Por ejemplo, el crecimiento explosivo de China genera todo tipo de efectos. Desde las oportunidades que ofrece a los productores de materias primas, a los cuales nuestra empresa atiende; a

la creciente demanda de máquinas y equipos para satisfacer esa demanda, que genera presiones sobre las fábricas y por tanto sobre el abastecimiento. Pero esto a la vez nos da la oportunidad de incrementar nuestras ventas y nuestro crecimiento. Por último, la mayor conectividad genera una oportunidad concreta en cuanto a la posibilidad de integrarnos de una manera cada vez más efectiva a la cadena de valor de nuestros clientes, llevándonos ello al desarrollo de soluciones integrales de mayor valor agregado.

¿Cómo responden ante esta mayor complejidad y mayores riesgos?

Estoy seguro de que hay múltiples formas que las empresas utilizan. Para nosotros ha sido importante invertir en sofisticar y hacer más eficiente nuestra gestión de riesgos. Este es un tema muy importante y en el que hemos aprendido la lección de años pasados en los cuales una crisis económica súbita nos dejó con niveles altos de inventario y nos puso en una situación financiera difícil. Para evitar que esa situación se repita hemos implementado un sistema integral de gestión de riesgos, que abarca desde riesgos globales –como

una recesión económica internacional hasta riesgos muy específicos –como la escasez de personal calificado-. Tenemos una gerencia que ha asumido la tarea de identificar o mapear los principales riesgos y elaborar acciones contingentes de mitigación. Para esto estamos utilizando metodología rigurosa como Six Sigma entre otros.

Otra manera de responder ante esta mayor complejidad que trae la conectividad, es identificar las oportunidades que esa conectividad nos trae. Ante el riesgo de desabastecimiento que mencioné, se puede usar la conectividad para ubicar de un día para otro en qué lugares del mundo existe disponible la maquinaria que requerimos y colocar órdenes de inmediato. Del mismo modo, si los proyectos de inversión en el Perú comienzan a frenarse, podemos ubicar a distribuidores en otras partes del mundo que puedan requerir maquinaria y exportarles inventario excedente.

¿Cuáles son los riesgos que más le preocupan?

En el mediano plazo lo que más debiera preocuparnos es una recesión económica, es decir el fin del ciclo de bonanza. Debemos estar protegidos y que no nos tome desprevenidos. Hoy, dada nuestra posición en el mercado, tenemos bastante presión para ofrecer bienes y servicios que demandan más inventarios y más gente, lo que podría generar problemas serios si el día de mañana se presenta una recesión generalizada y los proyectos de inversión se cancelan.

En el corto plazo nos preocupa poder captar recursos humanos calificados. En nuestra empresa trabajan más de 1.000 mecánicos, y dado el nivel de servicio posventa que ofrecemos requerimos más gente con alta calificación.

¿El calentamiento global es algo que les preocupa o que cree que podría afectarlos?

Sí nos preocupa como ciudadanos responsables y como empresa que se precia de su responsabilidad social. Además comercializar máquinas

con motores diesel nos obliga a ser particularmente cuidadosos, pero sentimos que estamos a la vanguardia en el tema. Caterpillar ha desarrollado las mejores tecnologías de combustión limpia. Durante cinco años estuvo investigando cómo reducir las emisiones de carbono en motores diesel y ha desarrollado uno que es revolucionario. Hace dos años comenzaron a introducir este motor en algunos equipos. Podría haber algún tipo de regulación que nos afecte, pero precisamente por eso estamos adelantados, y creo que en un mundo de combustión limpia tendríamos ventajas competitivas importantes.

Los nuevos riesgos que enfrentan los están conduciendo a hacer cambios en su empresa. ¿Cómo gestionan ustedes el cambio y la innovación?

Los cambios son una constante en nuestra empresa como en la mayoría de las que subsisten y crecen. A veces se debe acelerar esos cambios para afrontar situaciones particulares o introducir innovaciones. Nosotros estamos innovando permanentemente en productos y servicios motivados principalmente por el mejoramiento

tecnológico de la maquinaria. Pero además por el lado de la gestión, los cambios en la empresa han venido apoyándose en innovaciones importantes como la utilización de la metodología Six Sigma para la gestión de proyectos, o el EVA (valor económico añadido por sus siglas en inglés) para medir la eficiencia y la creación de valor de cada gerente y de cada unidad de negocio.

## Colaboración

### ¿Usted ve la colaboración como una fuente de ventajas competitivas?

La colaboración para nosotros es fundamental en todos los frentes, partiendo del hecho de que nuestra relación con Caterpillar es muy estrecha. Tratamos de replicar esa relación con nuestros clientes. Hace algunos años iniciamos un esfuerzo por desarrollar una filosofía de servicio centrada en la satisfacción del cliente, y esto incluye un comportamiento altamente colaborativo, al punto de que hoy hacemos cosas que antes eran inimaginables. Partiendo de la premisa de que nuestro objetivo es aumentar la productividad de nuestros clientes, entendemos que debemos hacer todo lo necesario para que sea exitoso,

incluso, por ejemplo, repararle máquinas que son hechas por la competencia. Con el mismo espíritu le ofrecemos hoy servicios de valor agregado en la posventa pero además, trascendiendo ese campo ofrecemos otros que pueden ser de carácter financiero, logístico o de naturaleza diversa. Para eso se requiere tener una actitud colaborativa con los clientes que nos permita entender mejor sus problemas y adaptarnos mejor a ellos.

Existen otras áreas en las que promovemos la colaboración con diferentes agentes como la competencia, los gremios para ejercer mejor la responsabilidad social, con los institutos de formación técnica para mejorar la formación de mecánicos, etc.

### ¿Cuál es el área de colaboración más importante para ustedes a futuro?

La colaboración con el cliente. El foco actual de la empresa es gestionar las relaciones con los clientes como estrategia diferenciadora. Nosotros queremos ser socios estratégicos y aliados del cliente, y que toda nuestra gente piense y sienta como el cliente. Para eso tenemos que trabajar juntos, compartir información, y conocernos muy

bien, y eso se logra con la colaboración. Como señalaba anteriormente, nuestra colaboración trasciende las áreas de servicio posventa. Por ejemplo, ha ocurrido que ha llegado una empresa extranjera a instalarse en el país y nosotros los hemos ayudado en temas de recursos humanos, temas legales, comerciales etc. Hay otras que han estado interesadas en la metodología Six Sigma en la que hemos trabajado mucho, y a quienes les hemos explicado nuestra experiencia. Finalmente se da el caso de clientes con los que hemos empezado a trabajar proyectos de mejoramiento continuo. Al tener una actitud colaborativa resolvemos problemas juntos, entendemos mejor a nuestros clientes y podemos desarrollar nuevos servicios.

## Gente

Usted mencionó que le preocupaba la escasez de gente, ¿a qué niveles le preocupa más y cómo están enfrentando el tema?

Se siente a todo nivel, pero más en el nivel técnico. Nosotros hace seis años teníamos cerca de 400 mecánicos

mientras que hoy tenemos más de 1.000. Es un crecimiento muy rápido para un mercado como el peruano, sobre todo tomando en cuenta que para el personal técnico, no sólo se requiere formación en aulas sino el entrenamiento en el trabajo, que es lo que finalmente le permite resolver los problemas.

Para lidiar con esta situación estamos invirtiendo mucho en capacitación y entrenamiento. Tenemos un grupo grande de mecánicos reclutados que por varias semanas están exclusivamente siendo entrenados, sin atender clientes. Por otra parte colaboramos con prestigiosos institutos de formación técnica para desarrollar programas específicos orientados a nuestras necesidades.

¿Siente que la baja calidad del sistema educativo limita la oferta de personal calificado?

Sí es un limitante, pero quizá nosotros no lo hemos sentido tanto porque reclutamos a la parte alta de la pirámide, llevándonos a los mejores estudiantes de los mejores institutos. Sin embargo, si seguimos con este crecimiento, en algún momento

podríamos tener un problema con la calidad de los técnicos. Por el momento estamos muy satisfechos con nuestro personal, y hemos recibido recientemente de Caterpillar una certificación de excelencia técnica en nuestros talleres, que poseen muy pocos distribuidores en América Latina.

## Regulación y competitividad

¿En qué medida la regulación limita o afecta su negocio?

No hemos tenido mayores problemas con entidades reguladoras. El regulador con el cual tenemos mayor trato es el del mercado de valores quien hace una buena labor. Por otra parte, la administración tributaria es muy exigente y a veces debemos explicarles detalles del funcionamiento de nuestro negocio para que aclarar alguna transacción, lo que consume algún tiempo. Sin embargo, asumimos esto como algo inevitable.

En general, yo creo que debe haber muy buenos reguladores, mucha empresa privada y poca o nula actividad

empresarial del Estado. Los reguladores deben tener mucha autonomía, cuadros con excelente formación académica, y una compensación apropiada. Es la única forma de que sean competentes y honestos, y que puedan supervisar con efectividad el funcionamiento de los mercados.

¿Qué otros factores del entorno de negocios le parece que afectan la competitividad de las empresas?

Los más importantes son la infraestructura y los sobre costos laborales. La carencia de una adecuada infraestructura de transportes es un serio obstáculo para la actividad empresarial. El mal estado de los puertos impone costos y limitaciones al comercio exterior. Afortunadamente las autoridades están trabajando estos temas. El otro gran factor limitante es el de los sobre costos laborales, que constituyen un problema severo especialmente para las empresas pequeñas.



## Matias Campiani

CEO de PLUNA  
Uruguay

---

PLUNA, la aerolínea estatal uruguaya ha integrado socios privados: Leadgate. Y aunque conserva acciones, ha confiado a su socio inversor la transformación de la compañía. Matias Campiani, inversor y ahora CEO de PLUNA, ha asumido este desafío. Sabe que no alcanza con un nuevo posicionamiento y un nuevo gerenciamiento: hay que cambiar la historia, forjar una nueva cultura laboral para ofrecer un servicio de calidad y confiable. PLUNA se prepara para dejar atrás una historia abrumadora de pérdidas para, en cinco años, hacer de Montevideo un hub regional, conectando a ciudades secundarias en un radio de 3 a 6 horas de vuelo, con las ciudades principales de la región y con el mundo.

## Conectividad

El mundo vive una época de alta conectividad. La crisis inmobiliaria estadounidense y su impacto financiero amenaza las economías del mundo. La comunidad internacional parece registrar, de acuerdo al relevamiento de la firma a nivel global, un estado de ánimo más pesimista. Pero la situación de América, Europa del Este, Asia y Pacífico es más alentadora. Desde su posición, cómo se ve? ¿Hay impacto de esa crisis o la distancia da, aún, algún blindaje?

La interconexión es un hecho. Estamos en una economía global y esa realidad no podemos ignorarla. Si hay recesión en Estados Unidos, ésta afectará al mundo...

Nuestra región está siguiendo el auge de los commodities pero hay que mirar lo que está viniendo porque, en realidad, ya nos está afectando. Quien aspire a conseguir financiamiento, encontrará que ha cambiado la situación.

Desde una perspectiva regional, tenemos una mirada muy insular, y quizás, no nos preparamos adecuadamente para lo que sabemos habrá de venir. Queramos o no, el efecto lo vamos a vivir.

Para enfrentar mejor esta situación, tenemos que apostar a optimizar la estructura de costos. Es importante asegurarse una base de costos lo más baja posible para así contar con flexibilidad para enfrentar menores ingresos por ventas, o una readecuación a la baja de precios para atraer más ventas. Lo importante es atender la base de costos e ir preparándose para que la recesión no nos sorprenda y nos encuentre ordenados para dar respuestas inteligentes.

### ¿Cómo armoniza esto con una estrategia y un ambiente interno de innovación?

Es independiente. La innovación, fundamental para toda empresa, debe continuar. Nuestra industria tiene que ver con desarrollar procesos que nos permitan brindar los mismos o mejores servicios de forma más económica. Desde el momento en que piensa en viajar hasta llegar al destino, hay muchas actividades que no agregan valor y que debemos eliminarlas para hacer más eficiente la cadena de valor. Para eso hay que apelar a la innovación, simplicidad y confianza.

## Colaboración

En la relación que surge del desarrollo del negocio, de esa business network; ¿Cuál es el nivel de integración y compromiso que existe entre actores?

En esta industria, se da muy fuerte un network con la competencia. Lo que da sentido a este espacio, es el interés compartido por bajar costos y elevar los estándares de seguridad, porque lo que beneficia a la industria en su conjunto nos sirve a todos individualmente: más calidad y menores precios, incentivan un mayor tráfico y así todos volamos más.

Ésta es una de las industrias que aprende más rápido. Cada accidente y cada falla es estudiado para evitar se repita en el futuro, lo que origina nuevos protocolos compartidos, construyendo mejores niveles de seguridad y confianza. Se trata, en definitiva, de definir best practices.

### ¿Cómo ha sido la experiencia con los proveedores locales?

Aquí se dan dos tipos de negociaciones. La primera, donde la aerolínea tiene que elegir qué modelo de avión utilizará. Son negociaciones duras, donde siempre hay que tener dos opciones, y cuidado para no lesionar los intereses compartidos que tendremos una vez concretada la compra.

La segunda, en esta industria uno busca, más que proveedores, socios, con los cuales desarrollar relaciones a largo plazo para integrarlos a los procesos, hacerlos más eficientes y verlo todo como una integridad en nuestra relación con el cliente. Y es así porque, reitero, tenemos que tener una baja estructura de costos. Al integrar los procesos nuestros con el proveedor, podemos, trabajando juntos, eliminar gastos que no agregan valor.

[¿Cómo percibe que la comunidad empresarial uruguaya siente un fenómeno como este: lo ve como un valor o con recelo?](#)

Mi percepción es que todavía se ve la colaboración con cierto recelo: no hay una actitud abierta, donde se abre la fábrica e integra al proveedor a la cadena de valor de su empresa.

Ahora mismo, PLUNA requiere de sus proveedores la realización de auditorías bajo normas IATA - IOSA para certificar la calidad de esos procesos; 158 en total. Cada uno recibió manuales específicos de cómo deben brindar sus servicios o sus productos, conociendo requisitos y controles, para que sepan como lo quiere y controla PLUNA.

## Regulación

[En anteriores estudios desarrollados a nivel global por PwC, se detectaba a nivel de los CEOs de América Latina una preocupación muy fuerte por, lo que se entiende, un exceso de regulaciones. ¿Cuál es el ámbito regulatorio que más preocupa?](#)

Nuestra industria está sobrerregulada. Nos rige el Código Aeronáutico y las Regulaciones Aeronáuticas Uruguayas (RAU). Para trabajar a bordo de un avión de PLUNA debe ser uruguayo y residente. Esto limita mucho la gestión y el desarrollo de una política de recursos humanos. Esta normativa nos impone, por ejemplo, enviar en el vuelo un eventual relevo por si alguien se enferma.

Existen otras barreras. En MERCOSUR no existe política de cielos abiertos. Es muy difícil obtener permisos para volar a otros países, o que nuestras aeronaves estén “basadas” en otros países. Para PLUNA es un problema pues nuestros destinos están fuera del Uruguay.

[Cómo es la relación de PLUNA con el Gobierno. ¿Cómo ha sido la experiencia, de colaboración y confrontación, de este proceso de conocimiento que han iniciado en el año 2007?](#)

Hoy estamos en una relación, que no dudo en llamar, de muy colaborativa y de comprensión. Sabemos las responsabilidades y obligaciones de cada uno, y hoy el Gobierno se ha convertido en un colaborador y no, como sucedió al principio, en una barrera para lograr hacer cosas.

## Gente y cambio

[Hablemos de gente y de cambio. Usted ha hablado, y está en la agenda de los CEOs, la preocupación por captar y retener talentos, lo que requiere de acciones y estrategias, de entornos laborales atractivos, competitivos y amigables. ¿Cómo se vive eso desde PLUNA?](#)

Hay dos aspectos: uno, la atracción de talentos; y otro, el cambio. Invertir en la gente es primordial. Ellos hacen la diferencia por eso no escatimaría en atraer lo mejor hacia PLUNA. Visto desde el punto de vista del retorno, la diferencia está paga.

En nuestra industria es muy difícil atraer. Somos la única aerolínea radicada en Uruguay por lo cual no podemos captar talentos ya desarrollados a nivel local. En el contexto regional, somos una aerolínea muy pequeña en un entorno complejo. Debemos atraer gente que entienda el significado de lo que estamos haciendo, que haya vivido un proceso de transformación, lo que agrega complejidad.

Convocamos gente de Chile, México, Panamá e incluso Australia. Ello por lo específico de la función a cubrir. No ha sido fácil y aún no hemos completado el staff que deseamos.

Para atraer personas, hemos apelado a dos argumentos: uno, destacar la calidad de vida del Uruguay. Y dos, no precisamente la remuneración que es importante, sino un complemento de stock options, que comprometen con el éxito.

En cuanto al tema cambio, adelanto que es el desafío más grande de PLUNA. Empezamos determinando cuál es la visión y la misión. Definimos nuestro plan de negocios para luego especificar los pilares estratégicos del año 2008. Como fundamento, nos impusimos un programa de cambio cultural, pues son

las herramientas que le vamos a dar a la gente para alcanzar los objetivos. La experiencia me ha enseñado que se necesita invertir y apoyar un proceso de cambio, para evitar que después del empuje inicial se retomen viejos hábitos.

El programa de cambio cultural consta de tres dimensiones: personas, procesos y comunicación.

El primer cambio es individual. Hay que romper con los paradigmas, dejar en claro que tomaremos decisiones, que puede haber error y siempre debe haber corrección.

La segunda dimensión es la de los procesos. Se trata de cuestionarlos para hacerlos más simples y más eficientes. Uno debe cuidar no volverse obsoleto: debe ser el que reemplaza tecnología, cambia procesos, introduce nuevos servicios. Si uno no lo hace, lo harán los competidores.

Tres, hay un gran problema de comunicación. Este proceso debe estar acompañado por una gran cantidad de información, que circule no sólo sea de “arriba hacia abajo”, de “abajo hacia arriba”... y además de forma lateral, horizontal.

**¿Cómo visualiza PLUNA de aquí a cinco años? ¿Qué recursos humanos requerirá en ese entonces, dónde y cómo se formarán?**

En un plazo de cinco años, veo a Montevideo como un hub regional, conectando a ciudades secundarias de la región, en un radio de 3 a 6 horas de vuelos, con ciudades principales y con el mundo. Ese es el modelo que estamos persiguiendo. Y es también la innovación que estamos trayendo. Hasta ahora y desde siempre, PLUNA ha sido una aerolínea de punto a punto. PLUNA ya ha probado todas las rutas y ninguna funcionó debido a que no hay suficiente tráfico.

Ante eso nos planteamos darle conectividad a la gente. Estudiamos el mercado y vimos una gran oportunidad que tenemos como desafío dada la situación de Aeroparque y Ezeiza. Nosotros podemos acercar esos dos puntos: ofrecemos traerlo a Montevideo y desde aquí conectar.

**Pero para que eso suceda ¿debe ser confiable, creíble?**

Eso es lo primero y más importante. Por eso en nuestra propuesta de valor hay tres pilares: el primero es la confiabilidad. Tiene que ver con la seguridad operacional, la regularidad y

puntualidad de los servicios. Para que eso esté funcionando, tienen que haber sido revisados todos los procesos.

El segundo pilar de nuestra propuesta de valor es la simplicidad junto a la calidez, que es el tercero. El factor humano es fundamental: nosotros transportamos personas y, por tanto, debemos reconocer y ser reconocidos por nuestra calidez. Un viaje siempre tiene un motivo que sensibiliza. Un buen clima organizacional se transmite al pasajero y genera un ambiente de contención.

## Región

[¿Cuál es el principal obstáculo hoy para el desarrollo del negocio?](#)

Aparte del precio del combustible, el freno más importante lo constituye el marco regulatorio. No es fenómeno exclusivo de Uruguay, se da en toda Latinoamérica.

Los países de nuestra región protegen mucho sus cielos, sus aerolíneas domésticas, y no existe apertura para aerolíneas no nacionales. Habría que trabajar en una política de cielos abiertos en el espacio MERCOSUR más Chile.

El otro problema importante, es el acceso al capital. En este momento se han secado las plazas y es difícil conseguir financiamiento. De la mano de este problema, viene otro: el riesgo de una recesión. Ese podría ser un riesgo para nuestro plan de negocios.

[¿Y la calidad de la infraestructura de Uruguay?](#)

Hoy mala, pero va a ser excelente. Pero el mayor desafío para el 2008 es lograr interconectar gente en la actual Terminal. Estamos trabajando con Aeropuerto Internacional de Carrasco para optimizar el sistema. El desafío 2008 es lograr una situación intermedia con la Terminal vieja.

También desde otros países están planteando al gobierno consultas de compañías que quieren llegar al Uruguay. El Gobierno lo está manejando bien. Aplicando gradualidad, le da tiempo a PLUNA para fortalecerse, y valerse por sí misma, sin descuidar la integración con la región a través de la conectividad con otros países.

[Cerrando, ¿Leadgate tiene toda su energía puesta en PLUNA o está buscando nuevas oportunidades?](#)

Toda nuestra energía está en este momento concentrada en PLUNA, que nunca fue rentable. Es muy importante para Leadgate que PLUNA sea un éxito.

Nuestra fortaleza no es el capital, es el gerenciamiento. Lo que nosotros hacemos es combinar capital con talento. Nuestro objetivo es hacer rentable la empresa y por eso estamos desde la fase inicial de la empresa hasta hacerla rentable.

Para mayor información, consultar: [pwc.com/encuestaregionaldeceos](http://pwc.com/encuestaregionaldeceos)

La Encuesta Anual de CEOs de América del Sur fue impreso en Reciclato - papel 100% reciclado. La Companhia Suzano de Papel e Celulose dona parte de sus ingresos por ventas para proyectos sociales - ambientales del Instituto Ecofuture, una ONG fundada por la Compañía con el propósito de fomentar el desarrollo sostenible en el Brasil.

© 2008 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

[pwc.com/encuestaregionaldeceos](http://pwc.com/encuestaregionaldeceos)