

Avanzando hacia el crecimiento

Principales conclusiones para el sector de las telecomunicaciones

Principales conclusiones sectoriales de la 15ª Encuesta mundial de CEOs



A pesar de las incertidumbres económicas, regulatorias y de otro tipo, las empresas no solo mantienen su compromiso de operar a una escala cada vez más global en 2012 sino que se han propuesto avanzar en esta dirección. Los presidentes y consejeros delegados consideran que siguen dándose los fundamentos adecuados para potenciar el crecimiento en el futuro.

PwC ha encuestado a 1.258 CEOs de 60 países y entrevistado a otros 38 para realizar la 15ª Encuesta mundial de CEOs y así estudiar cómo se preparan las empresas para avanzar hacia el crecimiento en sus mercados prioritarios. La encuesta analiza el grado de confianza de los CEOs en las perspectivas económicas y revela qué están haciendo para desarrollar su capacidad a nivel local y crear nuevas redes de acceso a nuevos mercados.

Los CEOs están adaptando la forma en que se presentan en el mercado, reconfigurando sus procesos y en ocasiones sus modelos operativos al completo. Asimismo, están abordando riesgos que pueden verse ampliados a través de esta mayor integración y centran sus esfuerzos en el talento.

El presente documento analiza las principales conclusiones para el sector de las telecomunicaciones y se basa en las entrevistas realizadas a 42 CEOs del sector en 23 países. Si desea consultar los resultados completos de la 15ª Encuesta mundial de CEOs, visite www.pwc.com/ceosurvey.

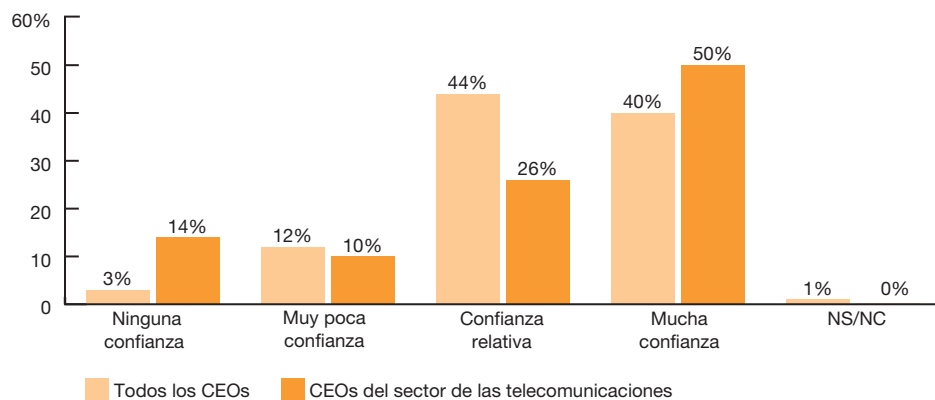
El cambio estratégico: un elemento permanente

Todos los sectores han iniciado 2012 con una enorme incertidumbre respecto a las perspectivas económicas y, en especial, al impacto que pueda tener la crisis de la deuda soberana europea. Se diluyen las expectativas de que los mercados de rápido crecimiento, como China e India, puedan ser suficientes para acelerar la economía internacional y solo el 15% de los 1.258 CEOs encuestados considera que la economía mundial mejorará en 2012.

Este pesimismo aparece, si cabe, aún más acentuado entre los CEOs del sector de las telecomunicaciones: el 55% de ellos considera que la economía mundial empeorará durante los próximos 12 meses, en comparación con la media de la encuesta global, que se sitúa en el 48%. Pero, si bien los CEOs del sector de las telecomunicaciones se muestran más negativos, su actitud es más optimista con respecto a las perspectivas de sus propias compañías. El 50% tiene mucha confianza en que obtendrá mayores ingresos en los próximos 12 meses, mientras que la media de la muestra total se sitúa tan solo en el 40% (véase Gráfico 1).

Gráfico 1: Confianza en el crecimiento de los ingresos en los próximos 12 meses

P: ¿Cuál es su grado de confianza en las perspectivas de crecimiento de ingresos de su compañía en los próximos 12 meses?

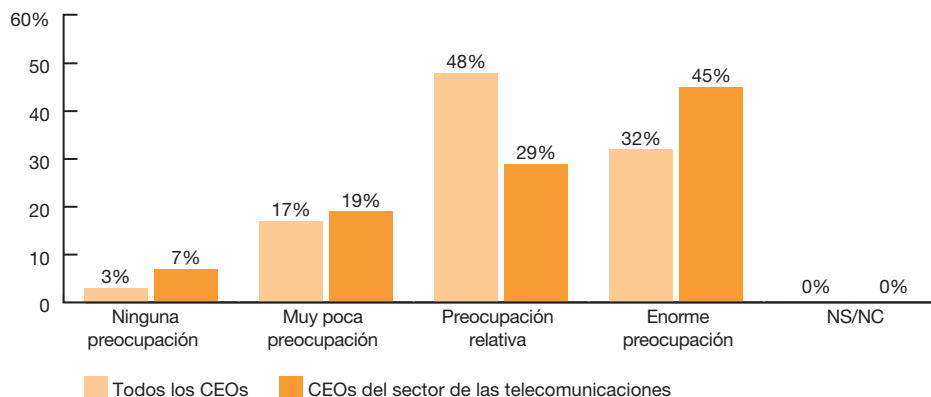


Base: Todos los encuestados (Muestra total: 1.258; Sector de las telecomunicaciones: 42).
Fuente: 15ª Encuesta mundial de CEOs, elaborada por PwC.

Cabe destacar también que el porcentaje de CEOs del sector de las telecomunicaciones que no tiene confianza en poder crecer este año es significativamente superior a la media (14% frente al 3%). Esta polarización de opiniones se convierte en un aspecto recurrente de la encuesta de este año y refleja la distinta suerte que están teniendo las compañías de un sector que experimenta casos extremos de éxito y de fracaso.

Gráfico 2: Preocupación por la volatilidad o incertidumbre del crecimiento económico

P: ¿Cuál es su grado de preocupación, con respecto a la incertidumbre o volatilidad del crecimiento económico?



Base: Todos los encuestados (Muestra total: 1.258; Sector de las telecomunicaciones: 42).

Fuente: 15ª Encuesta mundial de CEOs, elaborada por PwC.

Preocupaciones específicas sobre la economía mundial

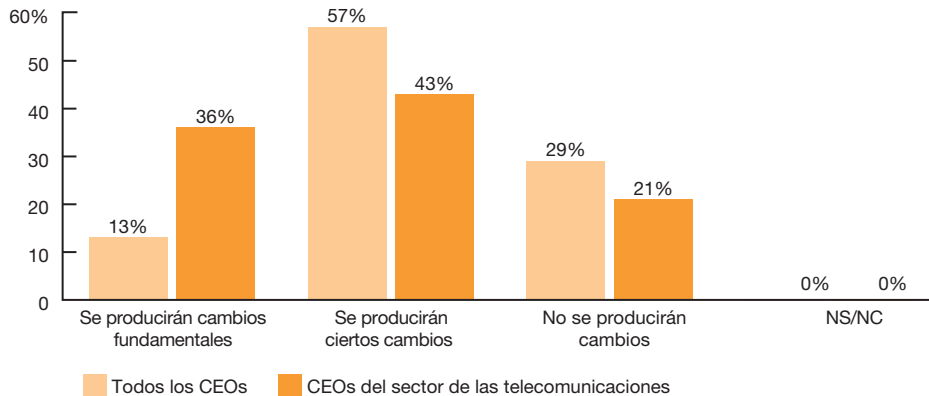
Los CEOs del sector de las telecomunicaciones se muestran mucho más preocupados no solo por las perspectivas de la economía mundial, sino también por algunos de los riesgos relacionados. Tal y como indica el Gráfico 2, el 45% de ellos se encuentra enormemente preocupado por el riesgo de volatilidad económica (frente al 32% de la muestra total de CEOs). De igual modo, el 40% se muestra enormemente preocupado por las medidas que están adoptando los endeudados gobiernos para reducir su déficit fiscal (frente al 27%). Por el contrario, se muestran más relajados con respecto a las perspectivas de inflación. Solo el 19% de los CEOs del sector de las telecomunicaciones se muestra relativamente preocupado en este sentido (frente al 31%).

“El potencial de crecimiento ni puede darse por sentado ni se consigue a coste cero. Se consigue a través del esfuerzo y el trabajo, con un planteamiento radical de nuestra forma de pensar, con visión colectiva y capacidad para planificar a largo plazo. Y sobre todo, implantando de forma rigurosa y sistemática los planes y medidas conforme al calendario previsto”.

Michael Tsamaz, presidente y CEO de OTE Group

Gráfico 3: Expectativas de cambio de estrategia

P: ¿En qué medida prevé que la estrategia de su entidad cambie en los próximos 12 meses?



Base: Todos los encuestados (Muestra total: 1.258; Sector de las telecomunicaciones: 42).

Fuente: 15ª Encuesta mundial de CEOs, elaborada por PwC.

Estrategia: ¡Cambiarlo todo!

Los cambios disruptivos –aquellos cambios radicales capaces de transformar las reglas del juego en un sector– son una característica constante de la industria de las telecomunicaciones y los resultados de la encuesta de este año confirman que los CEOs no ven indicios de que el ritmo y volumen de cambio vayan a disminuir en el futuro. La rápida adopción de nuevas tecnologías, dispositivos y canales –desde los *smartphones* y tabletas hasta Twitter o Groupon– pueden crear rápidamente verdaderos imperios y sorprender a las entidades más conformistas. Así, el 36% de los CEOs del sector de las telecomunicaciones tiene previsto realizar cambios estratégicos fundamentales en los próximos 12 meses, en comparación con el 13% del resto de CEOs de la encuesta (véase Gráfico 3).

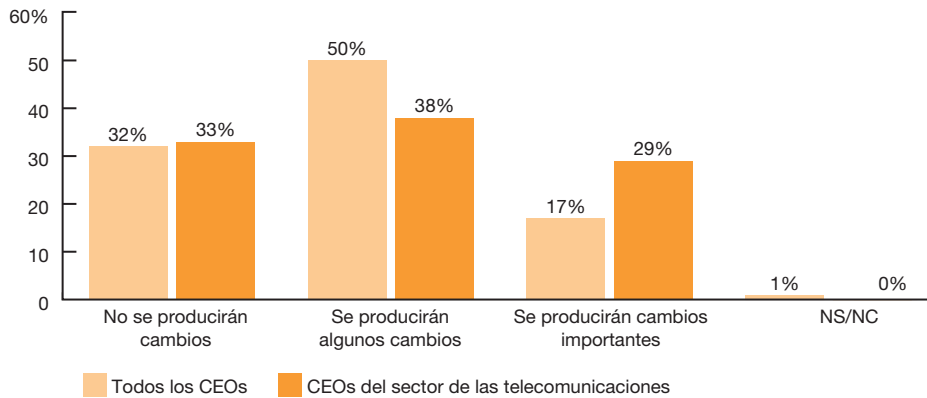
Dichos cambios disruptivos se plasman a través de muy diversas maneras y han generado un comprensible estado de

nerviosismo en el sector. Los CEOs del sector se muestran más preocupados por los nuevos participantes del mercado que el resto de CEOs (48% frente al 38%) y el doble de ellos se muestra “enormemente preocupado” por los cambios que se producen en los patrones de consumo. Asimismo, reflejan inquietud con respecto a la seguridad del abastecimiento a través de sus cadenas de suministro y una proporción importante de ellos (19%) considera que la ausencia de una infraestructura básica en algunos mercados puede convertirse en un grave problema para su actividad en los próximos 12 meses.

El pesimismo que el sector tiene sobre la situación de la economía global también le genera preocupaciones con respecto a la disponibilidad de financiación. El porcentaje de CEOs que se muestra preocupado por su capacidad para financiar el crecimiento de sus empresas en 2012 es más del doble que la media de la encuesta en su conjunto.

Gráfico 4: Expectativas de cambios en la gestión de riesgos

P: ¿En qué medida prevé cambios en su entidad de la gestión de riesgos para los próximos 12 meses?



Base: Todos los encuestados (Muestra total: 1.258; Sector de las telecomunicaciones: 42).
Fuente: 15ª Encuesta mundial de CEOs, elaborada por PwC.

¿Y qué tienen previsto hacer los CEOs del sector de las telecomunicaciones para hacer frente a estos desafíos en los próximos 12 meses? Los cambios estratégicos que se planean incluyen una amplia gama de aspectos financieros y organizacionales. Las decisiones de inversión de capital y las actividades de estructuración de capital ocupan un lugar destacado en estos planes, por ejemplo: el 31% de los CEOs tiene previsto realizar cambios importantes en sus inversiones de capital y el 29% en la estructuración de su capital (frente al 19% y al 14%, respectivamente, del total de la muestra). Y el 29% espera realizar cambios importantes en la forma en que se gestiona el riesgo, mientras la media general se sitúa en el 17% (véase Gráfico 4).

Además de cambiar su enfoque de inversión y de gestión de riesgos, los CEOs del sector de las telecomunicaciones indican que probablemente continuarán profundizando en el recorte de costes. Un 90% de ellos ya ha puesto en práctica

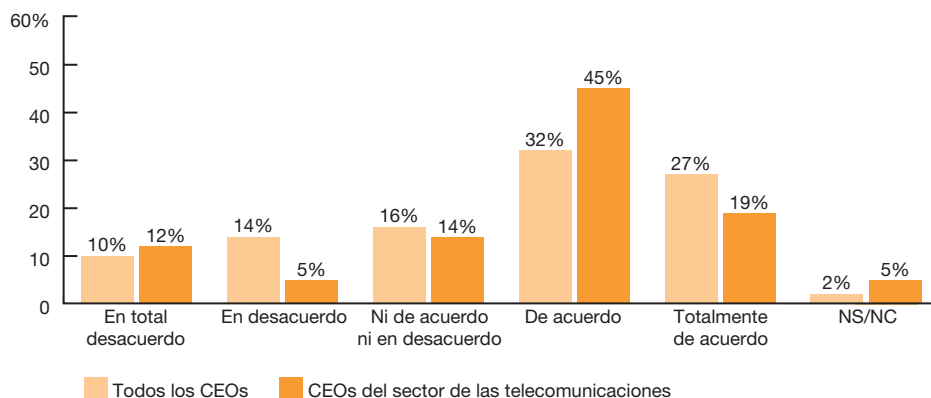
medidas de reducción de costes en los últimos 12 meses, lo cual es significativamente superior al 75% de CEOs del resto de la encuesta. Y el 48% de ellos tiene previsto externalizar una función o un proceso de negocio durante los próximos 12 meses, en comparación con la media de la encuesta general, que se sitúa en el 33%. Es evidente que estas iniciativas de externalización pueden estar motivadas por la necesidad de reducir costes, pero también constituyen un componente importante del cambio organizacional que dos de cada cinco CEOs del sector de las telecomunicaciones tiene previsto acometer en 2012.

Por su parte, muchos CEOs del sector están reconsiderando la gestión de la innovación, teniendo en cuenta el papel clave que tienen las nuevas tecnologías en este sector. Los CEOs del sector de las telecomunicaciones están reposicionando sus carteras para centrarse en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en la adaptación de los ya existentes. Pero el 60% también tiene previsto adoptar nuevos modelos de negocio para dar respuesta a los rápidos cambios que se producen en el entorno actual.

Estas prioridades estratégicas quedan reflejadas en las actividades indicadas por los CEOs a las que les gustaría dedicar una mayor parte de su tiempo. Mientras que los CEOs de otros sectores indican que les gustaría desarrollar su equipo de dirección y la base de talento existente en su organización, los presidentes y consejeros delegados del sector de las telecomunicaciones se muestran más interesados en reunirse con los clientes. Tres de cada cuatro consideran que hablar con los consumidores de sus productos y servicios sería el mejor uso de su tiempo (si el día tuviera más de 24 horas).

Gráfico 5: Importancia de los mercados emergentes

P: En qué medida está de acuerdo con la siguiente frase: "Para el futuro de mi empresa, los mercados emergentes son más importantes que los mercados desarrollados".



Base: Todos los encuestados (Muestra total: 1.258; Sector de las telecomunicaciones: 42).
Fuente: 15ª Encuesta mundial de CEOs, elaborada por PwC.

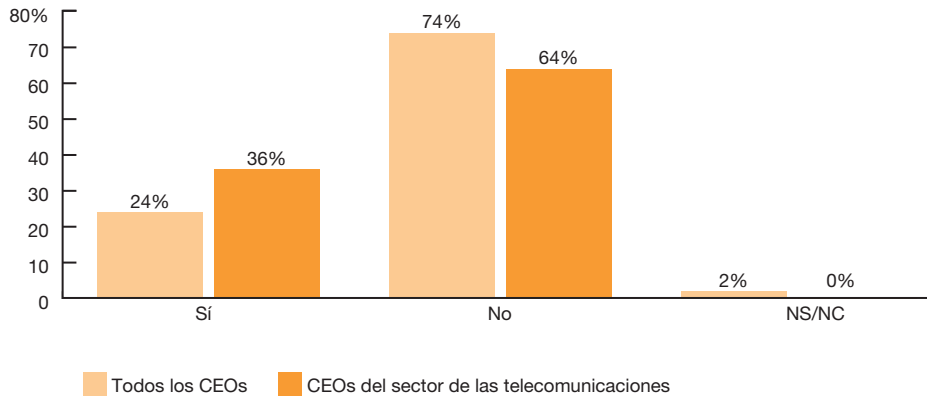
Operando en un futuro global: mundo nuevo, nuevas prioridades

Los CEOs del sector de las telecomunicaciones se muestran más optimistas con respecto a la cambiante dinámica de la economía mundial en comparación con sus homólogos de otros sectores, tal y como cabe esperar por la naturaleza global de su propio sector. El 69% de los CEOs del sector de las telecomunicaciones considera que el flujo del capital a nivel internacional será cada vez más fácil y existirán menos restricciones al respecto—una opinión que solo comparte el 56% de la muestra total de CEOs. Además, el 55% (en comparación con el 45% de la muestra total) prevé que la globalización seguirá eliminando las barreras del libre comercio, facilitando así el movimiento de mercancías, servicios y capitales entre países.

Un gran número de los CEOs del sector esperan avanzar hacia el crecimiento en los mercados emergentes, más que en los mercados desarrollados—al igual que sucede con los CEOs de otros sectores (véase Gráfico 5). Y mientras la mayoría que tiene previsto expandirse internacionalmente pone China en primer lugar, los ejecutivos del sector de las telecomunicaciones optan por Brasil: el 26% considera que será un mercado clave para su crecimiento en los próximos 12 meses (frente al 15% de la muestra total).

Gráfico 6: Retraso de iniciativas estratégicas debido a la falta de talento

P: ¿La escasez de talento ha afectado al crecimiento y la rentabilidad de su entidad en los últimos 12 meses de forma que haya tenido que cancelar o retrasar alguna iniciativa estratégica importante?



Base: Todos los encuestados (Muestra total: 1.258; Sector de las telecomunicaciones: 42).
Fuente: 15ª Encuesta mundial de CEOs, elaborada por PwC.

Gestión del talento: un panorama desigual y desafíos de cara a su información

En lo relativo a la gestión del talento, los CEOs del sector de las telecomunicaciones presentan un panorama desigual. Por un lado, prevén una menor dificultad a la hora de encontrar el talento en comparación con los ejecutivos de otros sectores: el 40% tiene mucha confianza en encontrar talento para ejecutar las estrategias de su compañía de cara a los próximos tres años, en comparación con el 30% del total de la muestra. Por otro lado, un mayor número de CEOs indica que ha tenido que cancelar o retrasar alguna iniciativa estratégica en los últimos 12 meses por no contar con las habilidades y el personal necesario (véase Gráfico 6).

Los CEOs del sector de las telecomunicaciones trasladan cada vez más a sus empleados de un país a otro cuando surge la necesidad, en lugar de contratar en el mercado local: el 31%

prefiere reubicar a empleados existentes, mientras que la media general se sitúa en tan solo el 19%. Por su parte, es más probable que el equipo de la alta dirección opere desde el país en el que la compañía tenga su sede principal (43% frente al 29%).

A pesar de ello, los CEOs del sector de las telecomunicaciones esperan recibir más información sobre sus empleados que otros sectores—y a menudo están más satisfechos con la calidad de la información. Por ejemplo, el 50% cree que la información sobre el ROI (rendimiento de la inversión) de su capital humano es muy importante en comparación con tan solo el 29% de la muestra total. Asimismo, conceden una mayor importancia a parámetros como la productividad de sus empleados (62% frente al 50%) y los costes laborales (57% frente al 41%).

Una posible explicación de este mayor énfasis sobre este tipo de datos tangibles es el hecho de que un gran número de compañías del sector haya tenido que recortar sus plantillas recientemente. El número de presidentes y consejeros delegados del sector de las telecomunicaciones que ha tenido que reducir significativamente el número de empleados de su compañía —en más de un 8%— en los últimos 12 meses es tres veces mayor en comparación con la muestra total. Por tanto, tiene sentido que quieran disponer de toda la información en el caso de que deban tomar decisiones difíciles sobre quién se queda y quién se va.

¿Y ahora qué?

La decisión sobre qué procesos y equipos deben ser globales, regionales o locales no se debe basar únicamente en aprovechar las oportunidades de crecimiento que existan; también debe potenciar la flexibilidad de la organización para sobrevivir ante posibles futuros cambios disruptivos. Y para ello se debe valorar una amplia gama de factores, lo cual no siempre resulta fácil. Por eso, PwC ha identificado 8 preguntas clave a partir de los comentarios que nos han proporcionado los CEOs en la encuesta de este año:

1. ¿Cuál es el componente local de su estrategia de crecimiento global?
2. ¿Cómo calcula su organización las capacidades globales con respecto a las oportunidades locales?
3. ¿Su estrategia de gestión del talento es adecuada para avanzar hacia el crecimiento?
4. Las últimas innovaciones de su organización, ¿han conseguido aportar valor a sus clientes o son tan solo una novedad?
5. ¿Sus planes estratégicos reflejan el impacto “macro” de los riesgos “micro”?
6. Su organización está respondiendo a las necesidades y limitaciones de la sociedad y de la comunidad local en la que opera?
7. ¿Dónde residen las principales oportunidades para que su organización y las administraciones públicas se coordinen mejor?
8. ¿El modelo de buen gobierno de su organización refleja las distintas formas en que están cambiando las expectativas de las organizaciones y de las personas?

Contactos

María Pla

Socio responsable de
Telecomunicaciones
PwC España
+34 91 568 49 97
maria.pla@es.pwc.com

Colin Brereton

Socio responsable de
Telecomunicaciones
PwC Global
+44 20 7213 3723
colin.brereton@uk.pwc.com

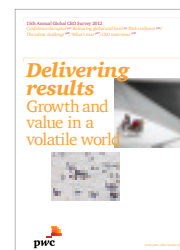
Otras publicaciones relacionadas

*Communications Review: Growing
Telecoms Revenues —What's Next?*

*Communications Review: Exploring
Telecoms Markets in Latin America*

*Communications Review: Are Your
Priorities Fit for the Future?*

15ª Encuesta mundial de CEOs





www.pwc.com/ceosurvey

Esta publicación ha sido preparada exclusivamente para proporcionar información orientativa general sobre asuntos de interés, y no constituye asesoramiento profesional. No tiene en consideración los objetivos, la situación financiera o las necesidades de posibles destinatarios; los destinatarios no deberán tomar decisiones sobre la base de la información suministrada en la presente publicación, sin el debido asesoramiento profesional independiente. No se formulan manifestaciones ni garantías (explícitas o implícitas) respecto de la exactitud o totalidad de la información contenida en esta publicación y, en la medida permitida por la ley, PricewaterhouseCoopers S.L., sus firmas miembro, empleados y agentes no aceptan ni asumen responsabilidad ni deber de precaución y diligencia alguno por las consecuencias derivadas de actuaciones emprendidas por usted u otras personas, o su abstención a la hora de actuar, sobre la base de la información contenida en esta publicación o por cualquier decisión tomada en consonancia con la misma.

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.