

Fuente

Fecha

Semana Económica

17/Jul/2017





REORGANIZACIÓN

Multinacionales centralizan sus gerencias fuera del Perú P. 14



REORGANIZACIÓN

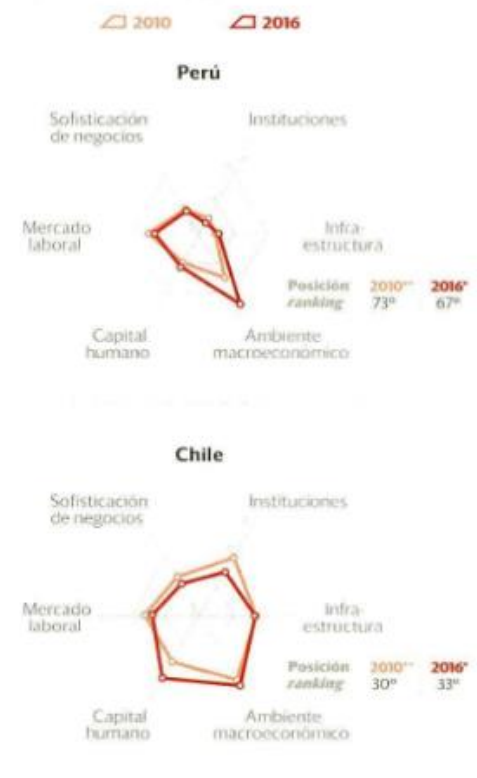
¿QUIÉN SE LLEVÓ LA GERENCIA?

Las multinacionales se centralizan en los países más significativos para sus ventas o con mejores indicadores de competitividad. En este escenario, el Perú queda fuera de juego.

POR GIANFRANCO RUBERTO Y MARÍA FERNANDA BOHÓRQUEZ

Las multinacionales comienzan a centralizar sus operaciones. Con el objetivo de reducir costos y aumentar el control sobre áreas y gerencias, algunas empresas han comenzado a optar por centralizar sus operaciones y unidades de negocio fuera del Perú. Los países receptores son principalmente Panamá, Colombia y Chile. Las áreas que pasan por esta mudanza son las de *back office*, como finanzas, recursos humanos y TI.

Principales pilares del Índice de Competitividad Global por país
En puntos (1-peor, 6-mejor)



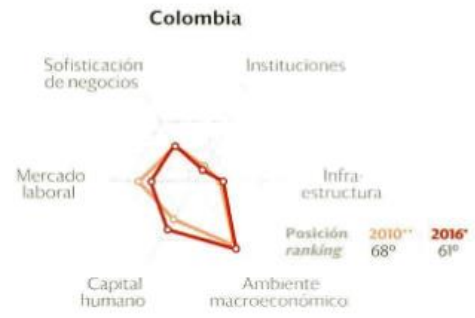
Las empresas que optan por centralizarse fuera del Perú —y con ello retirar unidades de negocio del país— lo hacen por la menor importancia de las ventas locales y la baja competitividad del país. Aunque hay casos de centralización en el Perú, la tendencia es a que las operaciones locales pierdan poder estratégico y se reduzcan a ejecutores comerciales.

Los efectos de la reducción del tamaño de las organizaciones en el Perú generan oportunidades para las empresas que se centralizan en el país. La desvinculación de ejecutivos permite a las empresas que se mantienen atraer talento más capacitado.

Las que se van

Las empresas que operan en toda Latinoamérica buscan locaciones que les permitan crear sinergias. En un contexto de desaceleración, la reducción de costos cobra un rol preponderante. Ante este escenario, las empresas eligen destinos como *hubs* de región. Muchas retiran sus operaciones estratégicas del Perú. Algunos de los casos más recientes de reorganización fuera del Perú son los de Backus, Latam, Ripley, L'Oreal, entre otros.

“Cuando las empresas apuntan a reducir costos, la reacción es centralizar las tareas de *back office*”, añade Victor Menghi, socio de consultoría de EY Perú. Estas unidades de negocio son las primeras en ser recortadas y transferidas al *hub*. Ello no implica necesariamente la transferencia total del personal. El objetivo es, con un menor *staff*, estandarizar los procesos de los distintos países. Las fuentes consultadas coinciden en que la operación local termina siendo de corte comercial, mas no estratégica.



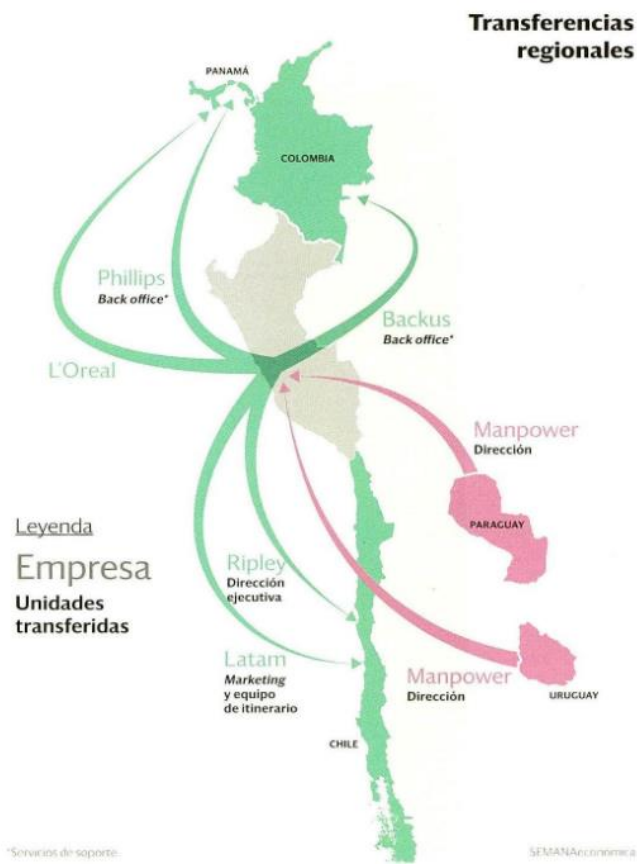
*2016: el reporte del WEF abarca 138 países
 **2010: el reporte del WEF abarca 139 países

World Economic Forum

“Cuando las empresas apuntan a reducir costos, la reacción es centralizar las tareas de *back office*”

En un escenario basado en ventas, el Perú pierde protagonismo frente a mercados más grandes de la región como Colombia, México y Brasil. Asimismo, el Perú es menos atractivo como *hub* por su menor competitividad (ver gráfico *Principales pilares...*). “Para elegir locaciones [donde centralizar], el Perú suele quedar en el *top* seis de posibles opciones, pero pierde terreno frente a otros países de Latinoamérica,” dice Oscar Caipo, *senior partner* de KPMG.

La compra de SAB Miller por parte de AB InBev en noviembre del año pasado motivó la reestructuración de Backus a nivel regional (SE 1574, *Management*). Ello se debió en gran parte a la diferencia de estructuras organizacionales que había entre las dos empresas. “AB InBev se caracteriza por tener una estructura *lean*, a diferencia de SAB Miller, que tenía una



*Servicios de soporte.

diferencia de SAB Miller, que tenía una más compleja. En Backus replicábamos las estructuras regionales, mientras que AB InBev trabaja de modo transversal”, comenta María Julia Saenz, directora de asuntos corporativos y legales de Backus. “La empresa [con SAB Miller] estaba compuesta por un presidente, vicepresidentes, directores y gerentes. Ahora tienen un gerente general [de corte comercial], sin vicepresidentes, y directores que en algunos casos realizan funciones de gerencia”, indica Diego Cubas, *managing director* de Cornerstone, parte del grupo Career Partners, que realizó el *outplacement* de los ejecutivos de Backus. El Perú pasó a ser parte de la zona COPEC (Colombia, Perú y Ecuador). Colombia se convirtió en la sede principal. “La decisión se tomó sobre la base del tamaño del mercado”, añade Saenz.

En el caso de Phillips, las operaciones de *back office* migraron a Panamá. Fuentes cercanas a la empresa comentan que la decisión fue tomada por la necesidad de

*Servicios de soporte



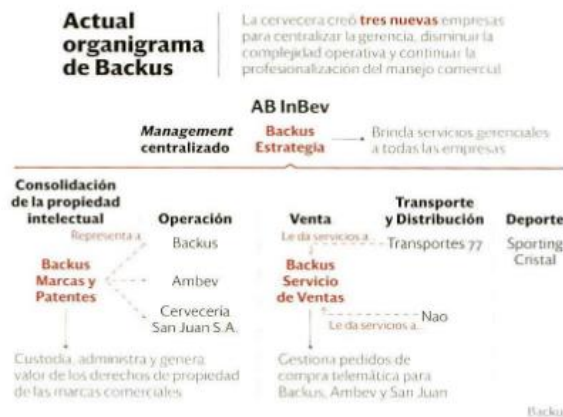
gestionar la operación latinoamericana separada de Brasil, su mercado más grande, y por los beneficios tributarios que presentaba Panamá. La decisión de recortar las unidades de Phillips en el Perú implicó una reducción del personal de entre 40% a 50%.

En la misma línea, Latam implementó su plan de eficiencias para reducir costos a partir del 2015. La iniciativa abarcó eliminar empleos y aumentar la rentabilidad por pasajero (SE 1562). “Hemos reducido 4,500 puestos en la región”, afirmó Ramiro Alfonsín, vicepresidente *senior* de finanzas de Latam, al presentar los resultados del 2016. Los recortes de personal se realizan en las funciones generales y de soporte. Y recientemente Ripley eliminó la posición de dirección ejecutiva que ocupaba Norberto Rossi, cuyas funciones se recentralizaron en la matriz en Chile.

Implicancias de la salida

La transferencia o eliminación de unidades de negocio tiene un impacto negativo en el clima organizacional de la empresa. No comunicar los cambios puede ocasionar preocupaciones en la fuerza laboral. “Es necesario identificar rápidamente quiénes no deben irse de la empresa y asegurarlos, pues probablemente sean los primeros en conseguir trabajo”, señala Menghi, de EY.

La migración de unidades de negocio a otros países reduce



“Cuando las operaciones son más chicas, por lo general significa que no hay línea de carrera, e implica que se debe ir a otro país para escalar”

las líneas de carrera que tienen las multinacionales en el Perú. “Cuando las operaciones son más chicas, por lo general significa que no hay línea de carrera, e implica que se debe ir a otro país para escalar”, comenta Karín Brandes, socia de Caldwell Partners. Este factor podría dificultar la atracción de talento a dichas empresas. “Si los trabajadores no perciben que hay un mayor lugar para seguir creciendo, tarde o temprano se van a ir”, dice Sergio Borasino, socio de la *headhunter* AB Inac.

Un ejemplo de gestión del clima laboral se dio durante la compra de Lindley por parte de Arca Continental. “Comunicamos a nuestros colaboradores la similitud de los valores organizacionales de ambas empresas familiares. El reciente ingreso de nuestro gerente general como director comercial en México vuelve más atractiva la línea de carrera”, señala Carlos Vivar, director de capital humano de Arca Continental Lindley.

mental Lindley es un ejemplo. Pese a que Lindley fue vendida a la mexicana Arca Continental con matriz en México, Arca Continental Lindley viene reforzando su posición local. La operación peruana de la empresa es la más grande de Sudamérica, seguida de Ecuador y Argentina, respectivamente. “Nuestro plan es potenciar el área comercial con un aumento de 1,000 colaboradores en la fuerza comercial en un año”, agrega Vivar de Arca Continental Lindley.

Hay más oportunidades. “Las empresas que se queden tendrán una mayor cercanía con el consumidor, lo que les permitirá reaccionar más rápido ante el crecimiento

Se abren oportunidades

Más allá de un escenario sombrío para el mercado peruano, este contexto también genera oportunidades. En primer lugar, el traslado de divisiones estratégicas fuera del Perú lleva a que las operaciones locales dependan de servicios de *outsourcing*.

ManpowerGroup, empresa que provee *outsourcing* en recursos humanos, ha crecido 20% anual en los últimos dos años. Esto ha llevado a que incluso la operación local vaya en contra de la tendencia. "Hace dos semanas [la operación peruana] se ha convertido en la sede del *cluster* conformado con Paraguay y Uruguay", comenta Juan Lizárraga, director comercial de la empresa. A mediados de junio el gerente general de Manpower Perú, Marco Nicoli, se convirtió en director general del nuevo *cluster* (SE 1574, *Movidas*).

Hace dos años la operación local estaba agrupada con Venezuela, Colombia y Ecuador. El crecimiento local motivó la separación del Perú y la anexión de Paraguay y Uruguay, antes agrupados con Argentina. La suma de estos dos países implica un aumento de cerca de 20% en los ingresos y de 12% en personal. Para Lizárraga, la primera implementación de sinergias podría darse en los próximos seis a ocho meses.

Aquellas empresas con fuertes operaciones locales o que quieren potenciarla optan por quedarse en el Perú. Arca Conti-

reaccionar más rápido ante el crecimiento del mercado", advierte Menghi. Asimismo, la salida de personal presenta una oportunidad para empresas interesadas en reclutar talento. "Cuando una empresa se reorganiza cada puesto se queda con más trabajo y el clima laboral empeora. Muchas personas eligen irse, y se genera una oportunidad para los que quieran contratar", dice Borasino. Por otro lado, debido a las reestructuraciones organizacionales habrá una oferta más barata de trabajo.

Incluso con la reactivación prevista para el próximo año, que haría al Perú más atractivo para las empresas, el país está todavía lejos de ser la principal opción para que las empresas centralicen sus operaciones. ■

EN SUMA Las multinacionales comienzan a centralizar sus operaciones, muchas de ellas fuera del Perú. El menor tamaño del mercado local y la falta de competitividad lo motivan.