

Sucesión de CEOs 2007

La paradoja del desempeño

Estudio de Booz & Company sobre rotación de gerentes generales - Resumen Ejecutivo

Sucesión de CEO's

Una de las principales críticas al manejo corporativo que se escucha en la actualidad es que, al estar tan interesados en satisfacer las demandas de los mercados de capitales por ganancias de corto plazo, los Directorios no dan suficiente tiempo a los Gerentes Generales para que desarrollen e implementen estrategias de largo plazo. Sin embargo, la edición 2007 del estudio global sobre rotación de CEOs que realiza Booz & Company encontró una conclusión que contradice esta percepción: no hay evidencia de que los malos resultados en el corto plazo desencadenen la decisión del Directorio de reemplazar al CEO en lo inmediato. Más aún, incluso los CEOs de peor desempeño enfrentan una baja probabilidad de ser forzados a salir en el corto plazo.

El estudio incluye datos para 10 años (1995, 1998 y de 2000 a 2007) de las 2.500 mayores empresas públicas. Este año, además, este resumen ejecutivo incorpora una extensión para Argentina, Brasil y Chile en la que estudiamos lo sucedido en 180 empresas de la región.

Resultados globales

Los resultados a nivel global de este año muestran la continuidad de muchas de las tendencias que habían aparecido a comienzos de esta década. La tasa total de rotación de CEOs fue 13,8 por ciento en 2007, comparado con un 14,3% el año anterior. Este índice incluye las sucesiones planificadas, los despidos y las salidas relacionadas con fusiones o adquisiciones. La pequeña baja

interanual de esta edición continúa con la tendencia descendente desde el pico registrado en 2005, año que denominamos "la cresta de la ola".

No obstante las variaciones de un año a otro, comparando por década se aprecia que el nivel promedio de despidos de CEOs en los 2000 es superior al de los 90's.

No se observa, sin embargo, que los Directorios estén tendiendo a despedir a aquellos CEOs que logran un desempeño pobre de la acción bursátil. Para todos los gerentes generales, la probabilidad de ser despedido por bajo desempeño en un año dado es de sólo 2,1%. Dado esto, no resulta sorprendente que la correlación entre el desempeño de la acción y el despido sea generalmente poco significativa. De hecho, los CEOs de peor desempeño - aquellos cuyas compañías perdieron el 25% del valor de la acción en 2 años en términos absolutos y 45% con respecto a sus pares de la industria - tuvieron una probabilidad de ser despedidos de sólo el 5,7%.

Los datos respecto de la duración de los mandatos de los CEOs también apoyan nuestra lectura: no ha habido una tendencia a la aceleración de los despidos de los CEOs. La mediana del mandato para un CEO que dejó el cargo en 2007 era de 6.0 años, la misma que en 1995 y que el promedio a lo largo de los 10 años de nuestro estudio.

Nuestro hallazgo de la limitada correlación entre el valor para el accionista y los despidos sugiere que los Directorios están dando a los CEOs de bajo desempeño mayor margen de acción que el esperable. Una explicación

Booz & Company
(Argentina) S.A.
Av. del Libertador 602
Piso 21 B
C1001ABT Buenos Aires
Argentina
Tel +54 11 4131 0400
Fax +54 11 4131 0401
www.booz.com

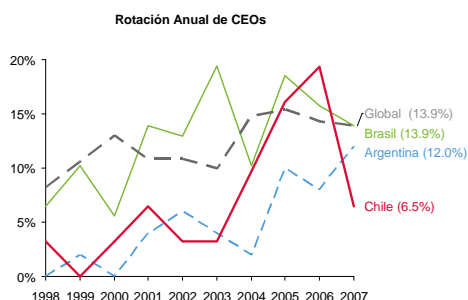
posible es que los Directorios no estén contando con una base de candidatos internos para reemplazarlos. Además, encontramos que los CEO's reclutados externamente continúan mostrando de forma consistente un desempeño inferior a los internos y representan una parte significativa de los salientes.

Entre los resultados específicos de 2007 se destacan:

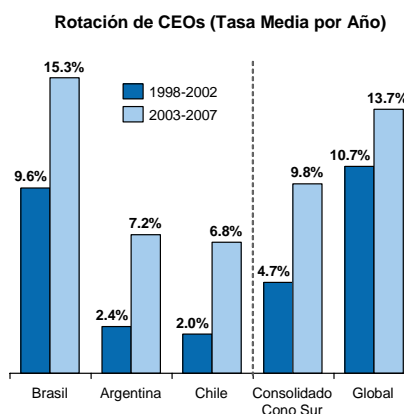
- La tasa total de recambio ha descendido hasta el nivel más bajo desde 2003
- A nivel geográfico, Europa es la región con el nivel más alto
- La tasa de salidas forzadas se ha estabilizado
- Las salidas como consecuencia de disputas dentro del Directorio continúan elevadas
- Los modelos de sucesión varían según la región (en Estados Unidos es común que los nuevos gerentes generales comiencen como aprendices de su antecesor, mientras que en Europa este fenómeno es infrecuente)
- Un CEO que además es Presidente del Directorio está más seguro en su cargo
- La "regla de los 2 años", según la cual un CEO que logra un desempeño del valor bursátil pobre durante ese período sería despedido, es una falacia
- Los Directorios siguen optando por CEO's externos, aun cuando, en promedio, su desempeño sea inferior al de los internos

Resultados regionales

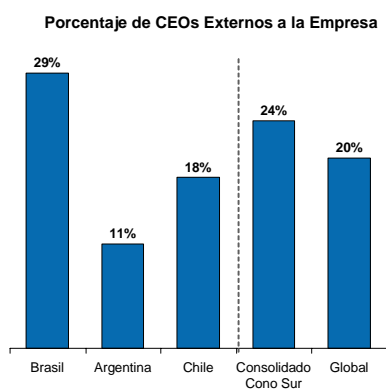
Analizando lo sucedido en la Argentina, Brasil y Chile, se observa que la mayoría de las tendencias mundiales se replican. Así como sucede a nivel global, las tasas de rotación de CEOs en la región se están estabilizando pero a valores superiores que los de la década pasada.



A nivel agregado, estos tres países del Cono Sur están todavía por debajo de la tasa global, aunque creciendo más rápidamente. Comparando los períodos '03-'07 con '98-'02, mientras que el índice global creció de 10,7% a 13,7%, la región más que duplicó su nivel, pasando de 4,7% a 9,8%. El mayor crecimiento se observa en la Argentina (de 2,4% a 7,2%) y Chile (de 2,0% a 6,8%), a pesar de lo cual continúan mostrando valores muy inferiores a los de Brasil (de 9,6% a 15,3%).



A pesar de que globalmente se ha observado en forma sostenida un desempeño superior en los CEOs que provenían de la compañía, a nivel regional la proporción de los contratados externamente es todavía más alta que a nivel global. En el período 2003-2007, un 24% de los gerentes generales de las empresas del Cono Sur consideradas eran externos al momento de su designación, que compara con un 20% en el global. Esta proporción es más fuerte en Brasil, donde alcanza el 29%, y más débil en la Argentina, donde es del 11%; en Chile promedia el 18%. En Brasil, a su vez, el tiempo medio de permanencia en el cargo de los externos es 3,6 años menor que de los internos; en la Argentina, en cambio, sucede lo opuesto, y los externos permanecen en su cargo 1,6 años más que los internos.



También se observa a nivel regional que los Gerentes Generales que además son Presidentes del Directorio tienen una mayor duración en el cargo. No obstante, este fenómeno es frecuente sólo en la Argentina, con el CEO ocupando ambos cargos en la mitad de las empresas de la muestra, mientras que en Brasil sucede con apenas el 8%; en Chile, la ley no lo permite.

Hacia una sucesión mejor planificada

La falta de correlación entre el desempeño de los CEOs y la tasa de reemplazo, la cultura de auto-preservación allí donde el gerente general ocupa además el cargo de presidente del Directorio o la disposición a continuar confiando en CEOs externos a la compañía, son todos elementos que sugieren que las empresas tienen espacio para mejorar tanto en la selección de sus máximos ejecutivos como en el desarrollo interno de futuros líderes.

Esta percepción es además consistente con lo que muchas veces observamos en la práctica profesional: algunas compañías no han logrado crear la infraestructura gerencial necesaria para evaluar y formar líderes; incluso algunas compañías bien gerenciadas no cuentan con un candidato preparado para desempeñar el cargo en el momento de reemplazar a su CEO.

Para paliar esta situación, las organizaciones deberían fortalecer sus políticas y procedimientos de sucesión de CEOs con una arquitectura organizacional que apalanque el desarrollo de talentos, combinando las fortalezas de los líderes externos con el conocimiento de los internos,

contribuyendo a enriquecer la experiencia ejecutiva y sentando las bases para el cambio.

Nuestros estudios de los últimos años muestran ciertas mejoras en la tendencia de la rotación de CEOs, en general como consecuencia de la presión externa por mejor supervisión y calidad del gobierno corporativo. El próximo paso parecería venir desde adentro, a medida que los equipos gerenciales y los Directorios mejoren sus procedimientos para identificar y nutrir a los potenciales líderes futuros y para saber cuál es el momento justo para el cambio.

El Estudio - Metodología

En 1995 Booz & Company comenzó con la realización de un estudio sobre la sucesión de los gerentes generales - CEO's - a nivel global. El estudio releva la situación de las 2.500 empresas de mayor capitalización bursátil en el mundo. Este año, se realizó una extensión a los países del cono sur en la cual se analizó la situación en las mayores empresas de la Argentina (50 compañías), Brasil (108) y Chile (30).