

Mercado

La gran investigación
de management 2010

Programa de
Diseño
056

El gran desafío

El del gerente general y de su equipo

Agosto 2010 **Terra incognita**
La larga crisis
global del siglo 21

**Incertidumbre y cómo
sobrevivir con estilo**

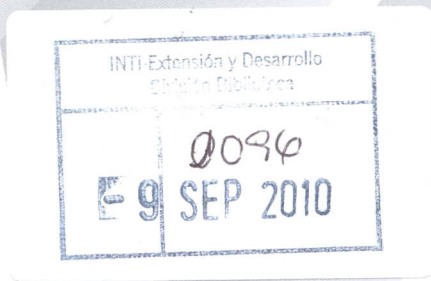
Entrenarse para
lo imprevisible

El agua, recurso escaso
y un tema estratégico

En políticas públicas,
éste es un país volátil

Aumento de la inversión
y mejor inserción externa

Cómo aumentar el
valor de una empresa



Agosto 2010

Director-editor

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

Secretaria general de redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

Rankings

Luis García | lgarcia@mercado.com.ar

Colaboran en este número

Leandro Africano

Gustavo Baiman

Patricio Cavalli

María Teresa Lavayén

Mauro Maciel

Andrea Miranda

Javier Rodríguez Petersen

Carlos Scavo

Diseño general

Lorenzo Shakespear | www.shakespearweb.com

Portada

Lorenzo Shakespear

Diagramación

Diego Gorzalczany

Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

Atención al suscriptor

Magalí Pérez | mperez@mercado.com.ar

Gerencia de publicidad

Miguel Larzábal | mlarzabal@mercado.com.ar

Centro de información

info@mercado.com.ar

Perú 263, 2° piso (C1067AAE) Ciudad

Autónoma de Buenos Aires Tel: 5166-9400

Fax: (54-11) 5166-9445

3 Aniversario

El 41° cumpleaños de *Mercado*. Con pasión, oteando el futuro.

4 Contenidos

6 Mercado digital

8 Carta del director

Sólo lo relevante y esencial para celebrar el aniversario.

12 Ideas y debates

Tras las clases medias de mercados emergentes.

16 ANÁLISIS Entrevista

Fernando Straface, de CIPPEC. En términos de políticas públicas, la Argentina es un país volátil.

20 Perspectiva

20 | Los desafíos en materia de transparencia y de justicia.

24 | Favorecer la inclusión y repensar la secundaria.

28 | Redefinir el rumbo estratégico, las instituciones y los actores.

32 | Falta una política agresiva para la inserción en los mercados mundiales.

36 Escenario global

36 | *Terra incognita*, la larga crisis global del siglo 21.

44 | India y China, ¿parábola de la tortuga y la liebre?

47 | La promesa del continente africano se torna realidad.

48 | Multinacionales, actores clave en la economía de EE.UU.

50 | Dimensión global del negocio financiero.

52 ESTRATEGIA En foco

Sobrevivir con estilo, en la incertidumbre de lo desconocido.

60 Empresas

60 | Telecom: "Tenemos que estar en línea con lo que el empleado espera".

62 | Servicios y productos para "un mundo en movimiento".

64 | Cómo aumentar el valor de una empresa.

68 | Protagonistas.

72 PORTADA

72 | La gran investigación de *management* 2010. El desafío del gerente general (y de su equipo).

82 | La calidad de gestión del equipo incide en el éxito de la empresa.

92 | Lo central es saber comunicar e invertir en capital humano.

96 | El gran reto es medir la capacidad de liderazgo.

101 | A la búsqueda del otro liderazgo.

106 | Hacia un modelo más inclusivo.

110 | Hay que pasar bien la pelota para que el otro juegue y la pase bien.

114 | Hay que valorar la opinión por encima de la jerarquía.

118 | Convergencia entre dos mundos: el de la I+D y el de la belleza.

122 | En la gestión de cambio no hay lugar para espectadores.

126 | El equipo tiene que trabajar con dos o tres prioridades básicas.

130 | Trabajar para la empresa, y no para mantener un puesto.

134 MANAGEMENT DE LA INCERTIDUMBRE

134 | Entrenarse para lo imprevisible.

142 | Las bases del *management* 2.0.

154 | Capital intelectual, el valor intangible.

156 | Entre elefantes y pulgas.

158 | La innovación es central al encarar el crecimiento.

164 | La gran revolución en la formación de ejecutivos.

168 | La empresa, ese organismo vivo.

170 | Todo lo que pasa cuando el directorio no vigila el riesgo.

174 | Los grandes ejes de la estrategia.

- 176 | Cinco factores que moldean al mundo.
 178 | El desafío de hacer realidad la promesa.
 180 | Carta a un CEO que acaba de asumir.

186 MARKETING

- 186 | Es cierto: *we are chusmas*.
 188 | Cambios demográficos y nuevo modelo de turismo.
 190 | El gran cambio: "es terrible interrumpir con un mensaje".
 194 | Redes sociales, nuevas fronteras de comunicación.

196 DOSSIER

- 196 | Escasez de agua: un abismo entre conducta y convicciones.

212 INFORME

- 212 | Hay que aumentar la inversión y mejorar la inserción externa.
 216 | Desafío para una política inteligente.
 224 | El país debe rescatar una política industrial y de desarrollo regional.
 230 | Lo que se necesita es el BADI, Banco Argentino de Inversión.
 234 | Clara política industrial y cómo inducir inversiones.

240 ANIVERSARIOS

- 240 | GE, una idea que festeja 90 años en el país.
 244 | Frávega, la experiencia de un siglo transitado.
 248 | Chandon, festejo con burbujas.
 252 | Quilmes, celebración con espuma.
 256 | Sika, un siglo construido como por un túnel.
 260 | Neoris, joven, ambiciosa y además con proyectos.
 264 | Andreani, infinidad de kilómetros recorrido en el país.

268 VIDA PRIVADA

- 268 | Lando Simonetti, de La Martina. "Dos más dos siempre es cuatro".
 272 | Un negocio en estado sólido.
 274 | El arte como inversión.
 276 | Mujeres victoriosas en la guerra del talento.
 278 | El vino en la cocina.
 280 | Para mí, un salmón transgénico, por favor.

282 COLOFÓN

- Oleada de fusiones y adquisiciones en toda Asia oriental y meridional.

El desafío del gerente general y de su equipo

La crisis financiera global de los dos últimos años ha obligado a repensar el mundo, la empresa, el *core business* de cada emprendimiento, y también el modelo de gestión, de organización empresarial. El desarrollo y los resultados de cualquier empresa dependen siempre de la eficacia y eficiencia de los individuos que están en la cima de la estructura. A su vez, tales atributos residen en la calidad y productividad de sus procesos de relaciones interpersonales y de toma de decisiones. Y estos procesos son influidos por características personales de estos individuos.



Terra incognita

La larga crisis global del siglo 21



Fue claro que la gran turbulencia no se reducía al desinflado de la burbuja inmobiliaria estadounidense propagándose hacia el resto del mundo. Era un salto cualitativo de un proceso global mucho más complejo y de larga duración. La caída fue suavizada sobre la base de mayores déficits fiscales que generaron fuertes endeudamientos públicos. Esta crisis no se parece a ninguna otra en el prolongado ciclo moderno.

Cómo sobrevivir con estilo

Fue siempre condición de necesidad y posibilidad para la vida. Las expectativas de bienestar solían relacionarse con la vida y en cambio, las condiciones básicas, con la "supervivencia". Conocida y reconocida, la tendencia a la búsqueda del bienestar o *wellbeing* se encuentra difundida y es disputada y resignificada como territorio de promesas de parte de las marcas.



Entrenarse para lo imprevisible



En esta primera década del siglo, la proyección creciente de las bifurcaciones y la profundidad de las rupturas económicas han consolidado la inestabilidad como un estado permanente de los sistemas económicos (más allá de las escalas y las regiones), en el cual los períodos de estabilidad aparecen como momentos transitorios de descanso.