

INDICE

SECCIÓN DE PROSPECTIVA

*Revisión y actualización de los escenarios
futuros de los Negocios Globales*

Mensajes principales.....	3
I. Introducción	6
II. Revisión del Modelo de Análisis. Características de los Escenarios Futuros	8
II. a) El Modelo de Análisis.....	8
II. b) Características de los escenarios futuros de negocios.....	10
• Globalización con Baja Confianza.....	10
• Puertas abiertas.....	14
• Banderas.....	18
III. Profundizando y enriqueciendo el modelo de análisis.....	22
III. a) Elementos Predeterminados (EP) y su probable impacto.....	22
III. b) Incertidumbres claves y potenciales consecuencias	27
III.C. Escenarios futuros y principales tendencias.....	32
IV. Conclusiones.....	35
Anexo I.....	38
Anexo II.....	39

Sección de Prospectiva

Revisión y actualización de los escenarios futuros de los negocios globales

Mensajes principales

La presente sección retoma aquella realizada en febrero de 2008 (Informe VII) a fin de profundizar y enriquecer nuestro modelo de análisis mediante un estudio detallado de los elementos predeterminados y de las incertidumbres críticas que condicionan las características y el rumbo de los escenarios futuros. Este documento actualiza el Informe VII a luz de los acontecimientos más relevantes del año 2008.

- En el escenario de los negocios globales, el Informe VII sostenía que lo que antes se planteaba como un dilema entre eficiencia de mercado y valores y cohesión social, ahora se plantea como un “trilema”: a estos dos objetivos se le suma el de la seguridad, tanto física como en los distintos tipos de transacciones en el ámbito nacional e internacional.
- La complejidad del mundo actual hace difícil la interacción virtuosa de dichos objetivos. En consecuencia, este “trilema” da lugar a tres posibles escenarios futuros: globalización de baja confianza, integración a partir de la aceptación y la tolerancia (llamado de Puertas Abiertas) y fragmentación (conocido como Banderas).
- De nuestro modelo de análisis se desprende que, en el corto plazo, la seguridad y la cohesión social son imperativos políticos mucho más determinantes que la eficiencia de mercado a escala global. Esto define un escenario de *Banderas*.
- En los próximos 15 ó 20 años la seguridad y la cohesión social dominarán la agenda diaria de los jugadores globales claves, mientras que las fuerzas de mercado continuarán siendo cuestionadas (por ejemplo, por la falta de regulación y supervisión). Un evento significativo, como un desastre natural, ataque terrorista, volatilidad económica o conflictos regionales acentuarían en el mundo el escenario de *Banderas*.

- En el último año han fracasado las rondas de Doha; y las tendencias económicas adversas, como la crisis económica internacional, han afectado las economías nacionales. Los recientes signos de proteccionismo pueden ser una evidencia de la resistencia hacia la liberalización del mercado propia de la década del 90. Esto está marcando una transición desde el escenario de *Globalización con baja confianza* (entre 2002 y 2007) hacia el de *Banderas*.

- Los estados se fortalecen. Y aunque algunas sociedades no rechacen el énfasis estatal en la eficiencia de mercado y las personas estén cada vez más conectadas a escala global, sus inquietudes permanecerán enfocadas alrededor de ellos mismos y de las características específicas de sus contextos sociales.

- Con relación a las implicancias para el sector privado, la clave del éxito se basa en una exhaustiva administración del riesgo país. En lo referente al marco regulatorio y político, el principal riesgo es la pérdida de control de dichas variables. Predomina el sesgo nacionalista como así también la visión de que la globalización es la causante de los deterioros sociales. En consecuencia, los países tienden a la fragmentación.

- Los inversores continuarán monitoreando la performance de las compañías en el corto plazo y responderán primariamente a las exigencias de los tenedores de acciones. Sin embargo, como consecuencia de las elevadas pérdidas registradas mundialmente tanto en empresas del sector financiero como en las vinculadas al sector real, estos se mostraran mucho más cautos y adversos al riesgo.

- Por su parte, los inversores institucionales se encuentran preparados para reestructurar su *portfolio* de forma constante pero, probablemente, bajo un nivel de supervisión más importante así como también de mayor desconfianza por parte de los accionistas o propietarios de cuota partes.

- En un escenario de *banderas*, al predominar el sesgo nacionalista y la visión de que la globalización es la causante de los deterioros sociales. el principal riesgo para el sector privado es la pérdida de control. En consecuencia, las estrategias corporativas tienden a centrarse en su país con el propósito de brindar una imagen de lealtad hacia la sociedad y el gobierno. A fin de alcanzar el éxito, las corporaciones se focalizan en administrar correctamente los riesgos de cada país.

- En los próximos años, un subproducto muy probable de la crisis financiera internacional será el cambio e implementación de nuevas regulaciones y sistemas de supervisión del funcionamiento del sector corporativo tanto financiero como real. El modo con el cual se instrumenten dichas regulaciones consolidará las características de un escenario de *bandera* o tenderá hacia un escenario de *globalización de baja confianza*, quedando descartado el de *puertas abiertas*.

- En un escenario de *banderas* las nuevas regulaciones y sistemas de supervisión tendrán un sesgo más importante hacia lo local. Este sesgo permite que el marco legal se conozca de forma íntegra y que las empresas puedan desenvolverse con mayor facilidad en este contexto. Esto es una consecuencia de la aversión al riesgo que genera la crisis internacional. En algunos casos, las regulaciones se verán como insuficientes para protegerse de los riesgos de la globalización (considerada el origen de todas las crisis), optando así por un nivel de distanciamiento más importante entre países.

- Si los nuevos marcos regulatorios y de supervisión buscaran acercarse a las características de un escenario de *globalización de baja confianza*, el marco regulatorio internacional existente sería el resultado de la interconexión y superposición de marcos regulatorios nacionales. Esto llevaría a la construcción de un sistema regulatorio internacional complejo, pero menos fragmentado que el de un escenario de *banderas*.

- Con respecto a las implicancias para los países en desarrollo, nuestro Informe VII remarcaba que, independientemente del escenario que finalmente se estableciese, los países emergentes presentarían una importante barrera de confianza para el desembarco de capitales, aspecto que no podría ser ocultado por el fuerte crecimiento económico. Como consecuencia de la crisis financiera internacional esta tendencia se acentuará y, muy probablemente, persistirá en el mediano plazo. Esto reforzará la hipótesis de una recuperación lenta de la economía global mientras que, en el ámbito local, la búsqueda de financiación para nuevos proyectos continuará siendo un desafío.