

[watsonwyatt.com](http://watsonwyatt.com)



## **Watson Wyatt Worldwide** Presentación APERHU

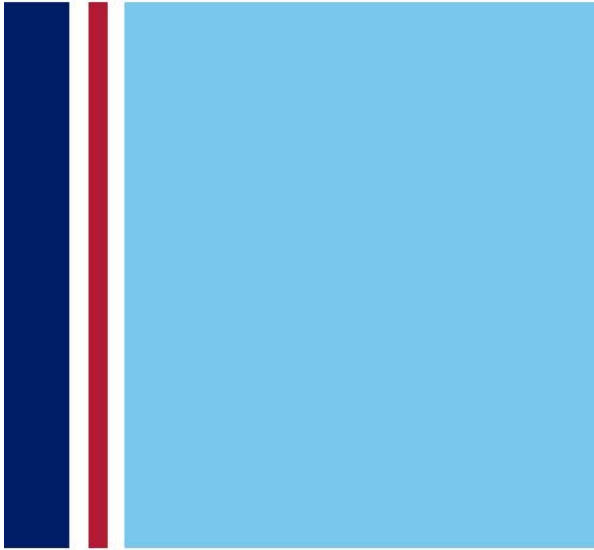
**Capital Humano un Factor  
Clave en Tiempos de Crisis**

Gregorio de la Fuente Dreyfus

03 de Junio de 2009



[watsonwyatt.com](http://watsonwyatt.com)



**Watson Wyatt**

**Contexto Global de la Crisis**





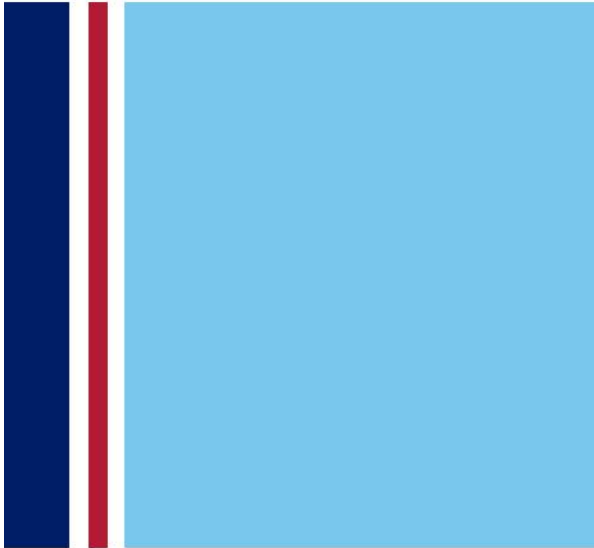
- Obama para enfrentar la recesión, en su plan contempla :
  1. Reconstrucción de edificios y escuelas públicas,
  2. Reparación y construcción de carreteras. (Se realizará una gran inversión en el sistema de autopistas federales).
  3. Las inversiones estratégicas e inversión en infraestructura serán:
    - en escuelas y edificios públicos,
    - convirtiéndolos en edificaciones inteligentes,
    - con sistemas de ahorro energético,
    - nueva tecnología y conectividad a internet.
  4. Internet y el uso de la tecnología para ahorrar costos y mejorar el sistema de salud.
  5. Duplicar la producción de energía renovable.
  
- En los planes para continuar combatiendo la crisis financiera sobresalen:
  1. Inyección de más capital a los Bancos.
  2. Creación de mercado para activos líquidos que obstruyen los libros de las instituciones financieras.
  3. Ayudar a los deudores con problemas para pagar sus créditos hipotecarios.

## USA y Obama Desempleo



- En todo el 2008, la economía perdió 2,6 millones de empleos. Fue la cifra más alta desde 1945, cuando se perdieron 2,8 millones de empleos.
- El promedio mensual del desempleo el año pasado fue del 5,8%, frente al 4,6% en el 2007 y fue el mayor desde el 2003.
- El índice de desempleo aumentó del 6,8% en noviembre al 7,2% en diciembre, el más elevado desde enero de 1993.
- Las pérdidas de empleo fueron generalizadas en diciembre.
  - Empresas constructoras redujeron 101.000 empleos,
  - Fábricas eliminaron 149.000.
  - Servicios profesionales y financieros eliminaron 113.000
  - Comercio detallistas casi 67.000.
  - Entretenimiento y hostelería prescindieron de 22.000.
- La recesión estadounidense, que acaba de entrar en su segundo año, es ya la más prolongada en 25 años, y seguramente durará hasta bien entrado 2009.
- En febrero 2009 EE.UU. perdió 697.000 empleos del sector privado, la mayor pérdida de plazas laborales desde el 2001.

[watsonwyatt.com](http://watsonwyatt.com)



**Watson Wyatt**

**Opiniones de Economistas  
Expertos**



## Opiniones de Expertos

### Cinco Riesgos para 2009 Foro Económico Mundial



- Cinco grandes riesgos enfrentará la economía mundial en 2009, según diagnosticó el Foro Económico Mundial (o WEF), todos relacionados con la recesión global:
  1. La declinación global de los activos.
  2. La caída de la economía China.
  3. El colapso de los precios de los activos.
  4. Las brechas en la gobernabilidad internacional.
  5. El cambio climático.

## Opiniones de Expertos

### Paul Samuelson - Premio Nobel de Economía

- **Situación actual:**

“es muy similar y seguramente la peor que EEUU o el mundo ha enfrentado desde el fin de la segunda guerra mundial.”

- **Proyecciones:**

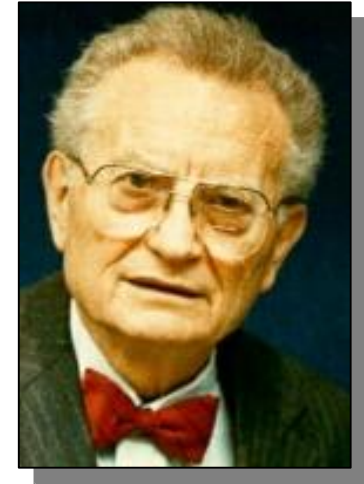
Las proyecciones de que podríamos ver alguna recuperación hacia la segunda mitad de 2009 son inverosímiles. Sospecho que no veremos una recuperación antes de 2012 y posiblemente hasta 2014.

- **Posibilidades de éxito:**

Obama tiene una enorme posibilidad de tener éxito, pero va a ser muy, muy difícil.

- **Plan de Rescate:**

Con su plan de US\$ 800 mil millones está en el carril correcto, pero podría tomar más.



## Opiniones de Expertos

### Klaus Schmidt Hebbel / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE = 30 países).

- Los países de la OCDE ha entrado en recesión y lo estarán por 4 trimestres consecutivos, desde mediados del 2008 hasta mediados del 2009.
- 21 de los 30 países de la OCDE sufrirán la recesión más severa desde inicios de los años 1980.
- El desempleo en los países OCDE aumentará en **8 millones de personas** hasta el 2010.
- La inflación descenderá. Algunos países enfrentarán riesgo deflación.



Alemania	Portugal
Austria	Reino Unido
Bélgica	Suecia
Canadá	Suiza
Dinamarca	Turquía
España	Japón
Estados Unidos	Finlandia
Francia	Australia
Grecia	Nueva Zelanda
Irlanda	México
Islandia	República Checa
Italia	Corea del Sur
Luxemburgo	Hungría
Noruega	Polonia
Países Bajos	Eslovaquia



## Opiniones de Expertos

### Klaus Schmidt Hebbel / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

- Ésta será la recesión más larga y profunda desde los años 1970 en Francia, Alemania, Italia y Estados Unidos.
- Para el área completa de la OCDE, proyectan que la recesión será algo menos profunda pero más larga que la de inicios de los años 1980.



Nota: La brecha del producto (output gap) es la diferencia entre el producto observado y el producto potencial, en donde este último representa una estimación de lo que la economía podría producir a plena capacidad con una tasa de inflación estable.  
Fuente: OECD, Base de datos del Economic Outlook 84.

Hoy

## Opiniones de Expertos

### Klaus Schmidt Hebbel / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

#### ■ EEUU:

- La actividad seguirá afectada por la crisis inmobiliaria.
- La crisis financiera particularmente aguda y las pérdidas masivas de riqueza accionaria e inmobiliaria de los hogares.

#### ■ Zona euro:

- También pesarán las condiciones financieras restrictivas y los efectos riqueza adversos.
- La recesión será particularmente pronunciada en Irlanda y España (muy afectados por la caída de la construcción residencial) así como en Alemania (afectada por la caída en sus exportaciones).



## Opiniones de Expertos

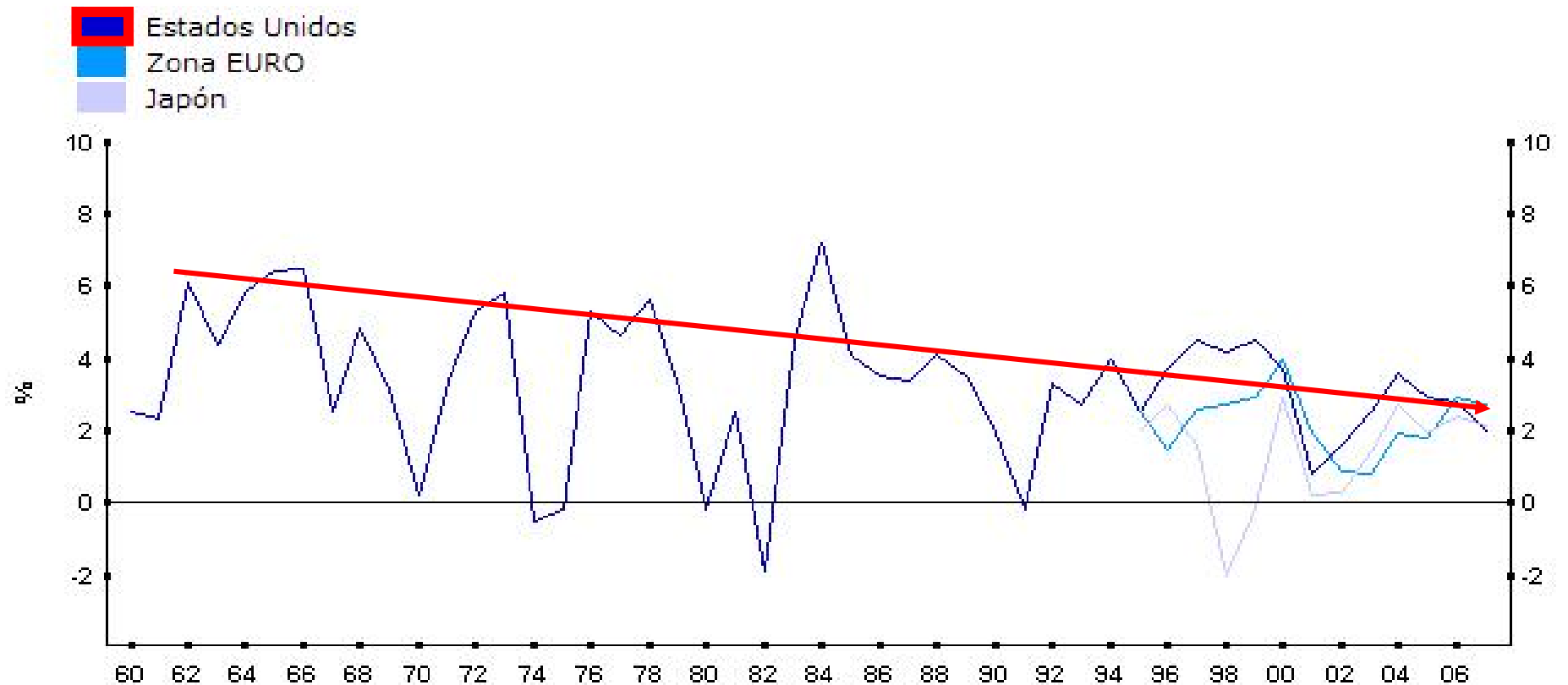
### Klaus Schmidt Hebbel / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

- **Japón:**
  - La economía de Japón no está en el epicentro de la crisis financiera.
  - Crecerá en la primera mitad del 2009, gracias a un importante estímulo fiscal.
  
- **Otras economías en la OCDE:**
  - La recesión será severa en Hungría, Islandia, Turquía y el Reino Unido, por estar más expuestos a la crisis financiera y/o al brusco ajuste en sus mercados de vivienda.
  - Economías fuera de la OCDE: se ven afectadas por las condiciones crediticias internacionales más restrictivas, la caída de los precios de materias primas y la caída en la demanda OCDE por sus exportaciones → intenso acople.
  
- **China e India,**
  - Aún así, podrán crecer más de 7 % en el 2009, mientras que Brasil lo hará al 3 % y Rusia al 2.3%. El crecimiento de los países no OCDE sostendrá el comercio mundial.

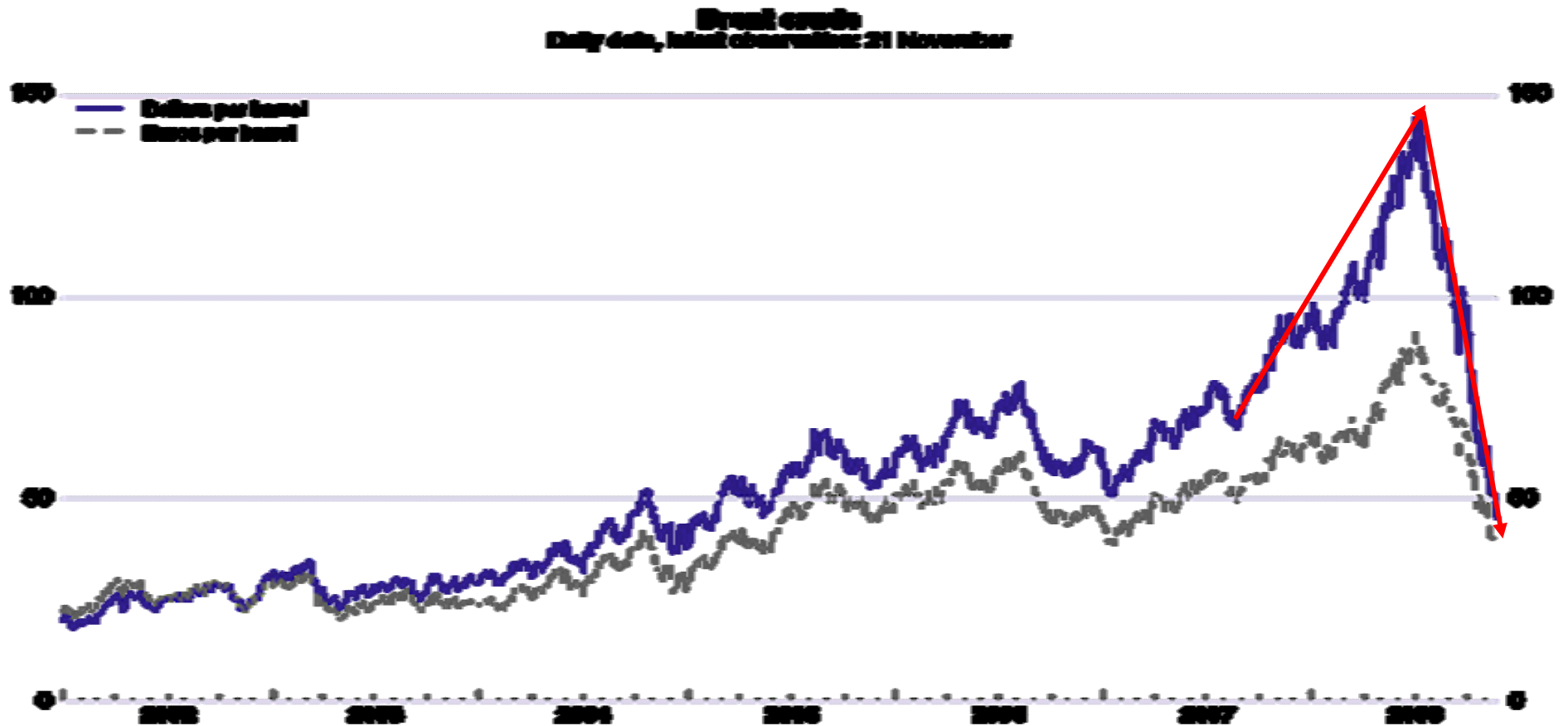


## Crecimiento a 2007

### Crecimiento del producto interno bruto de las principales economías industrializadas



# Precio del Petróleo



Fuente:Fuente: Datastream; HWWII; FMI ; y OECD, Base de datos del Economic Outlook 84.



**Precio Nominal del Cobre (Centav. U\$\$ / Libra Fuente: BML)**  
**Valores Mensuales desde 1980 a 2008**

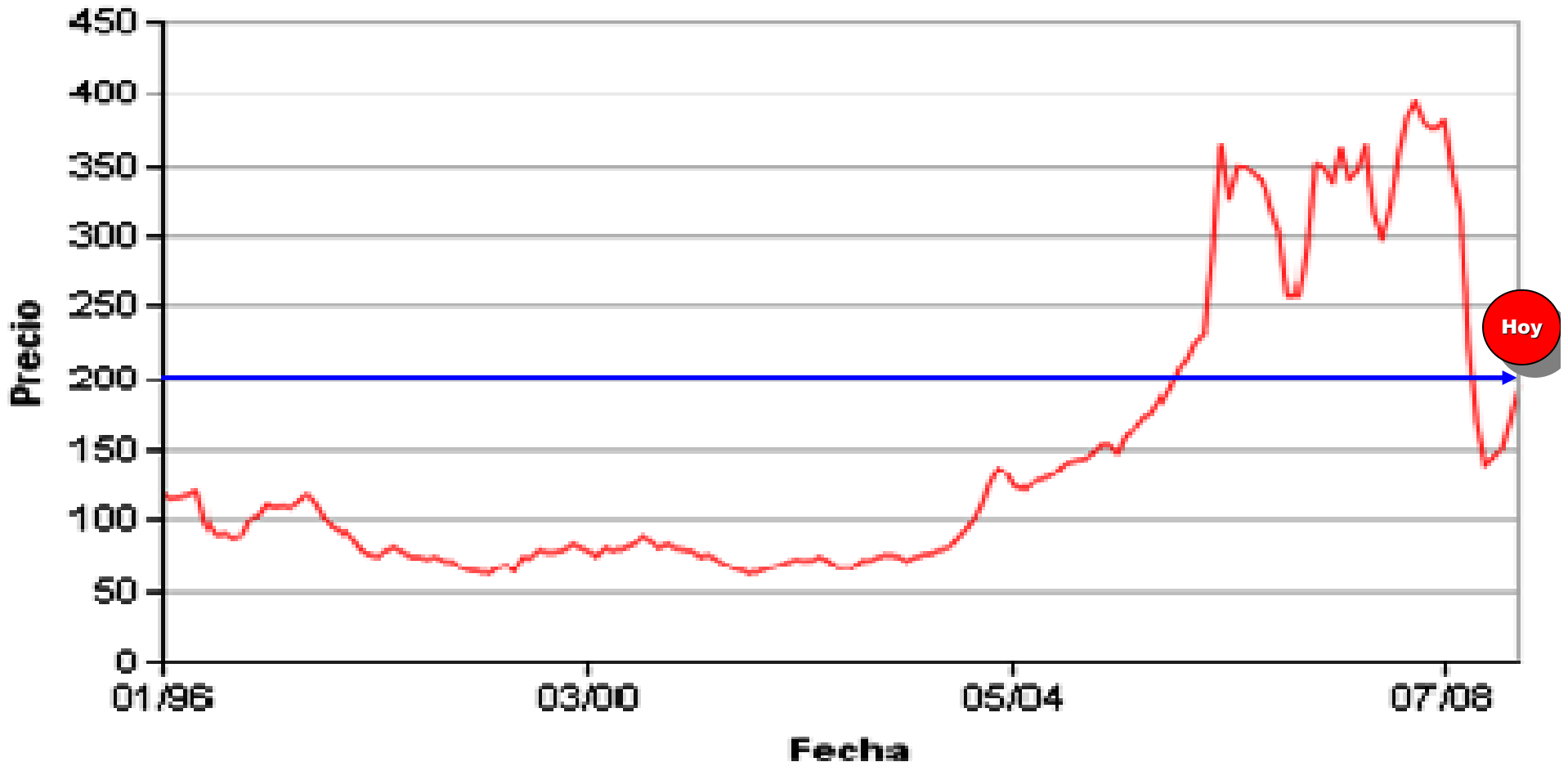
*01/1980 al 12/2008*



**Precio Nominal del Cobre (Centav. U\$\$ / Libra Fuente: BML)**  
**Valores Mensuales desde 1996 a 2008**

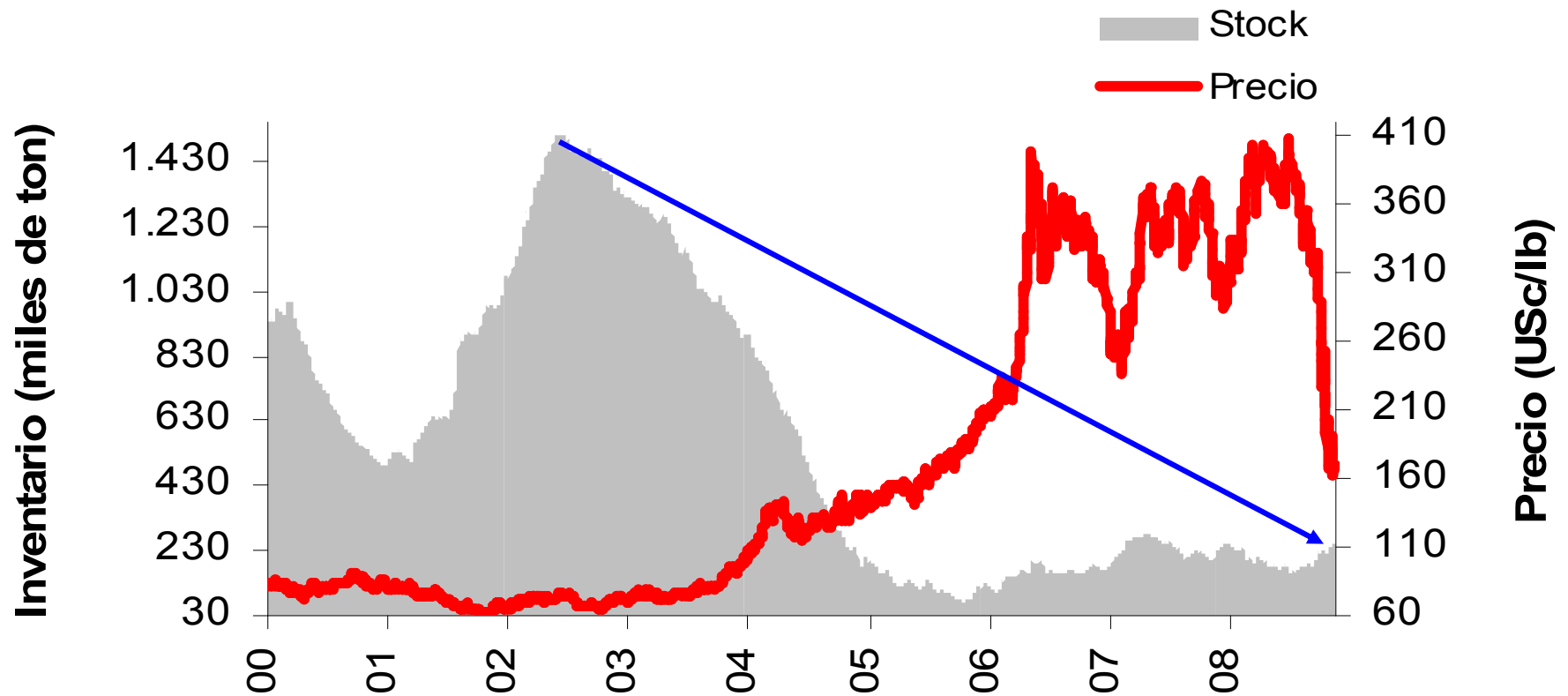
**Precio Nominal Cobre Mensual (¢/lb)**

*01/1980 al 04/2009*

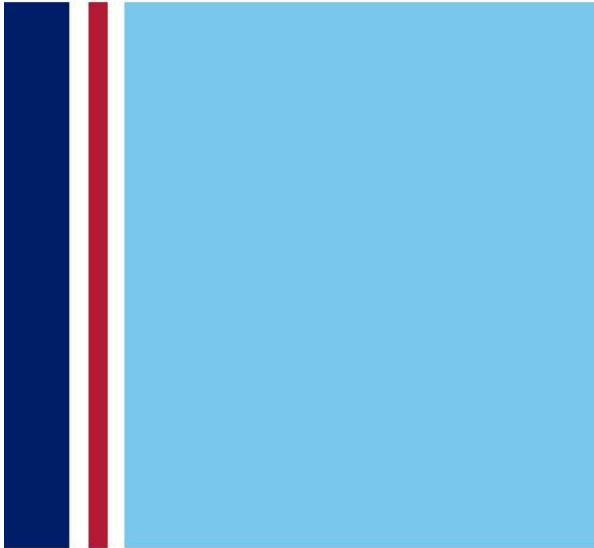


# Precio Nominal del Cobre (Centav. U\$\$ / Libra Fuente: BML) Valor Diario desde 1980 a 2008

## Inventarios Totales vs Precios LME (01 enero 2000 al 19 noviembre 2008)



watsonwyatt.com



## Watson Wyatt

### Benchmark de la Crisis



03 de Junio de 2009

## **Efecto de la Crisis Económica en los Programas de RR.HH.**

**Actualización: Febrero 2009**

**A mediados de febrero de 2009, Watson Wyatt continuó con la investigación progresiva sobre la crisis financiera, encuestando a ejecutivos de RR.HH. de 245 compañías en EE.UU. Esta es una actualización a nuestros informes de octubre y diciembre de 2008.**



# CSA: Crisis Solutions Approach

## Qué pasa en USA

### Resumen Ejecutivo

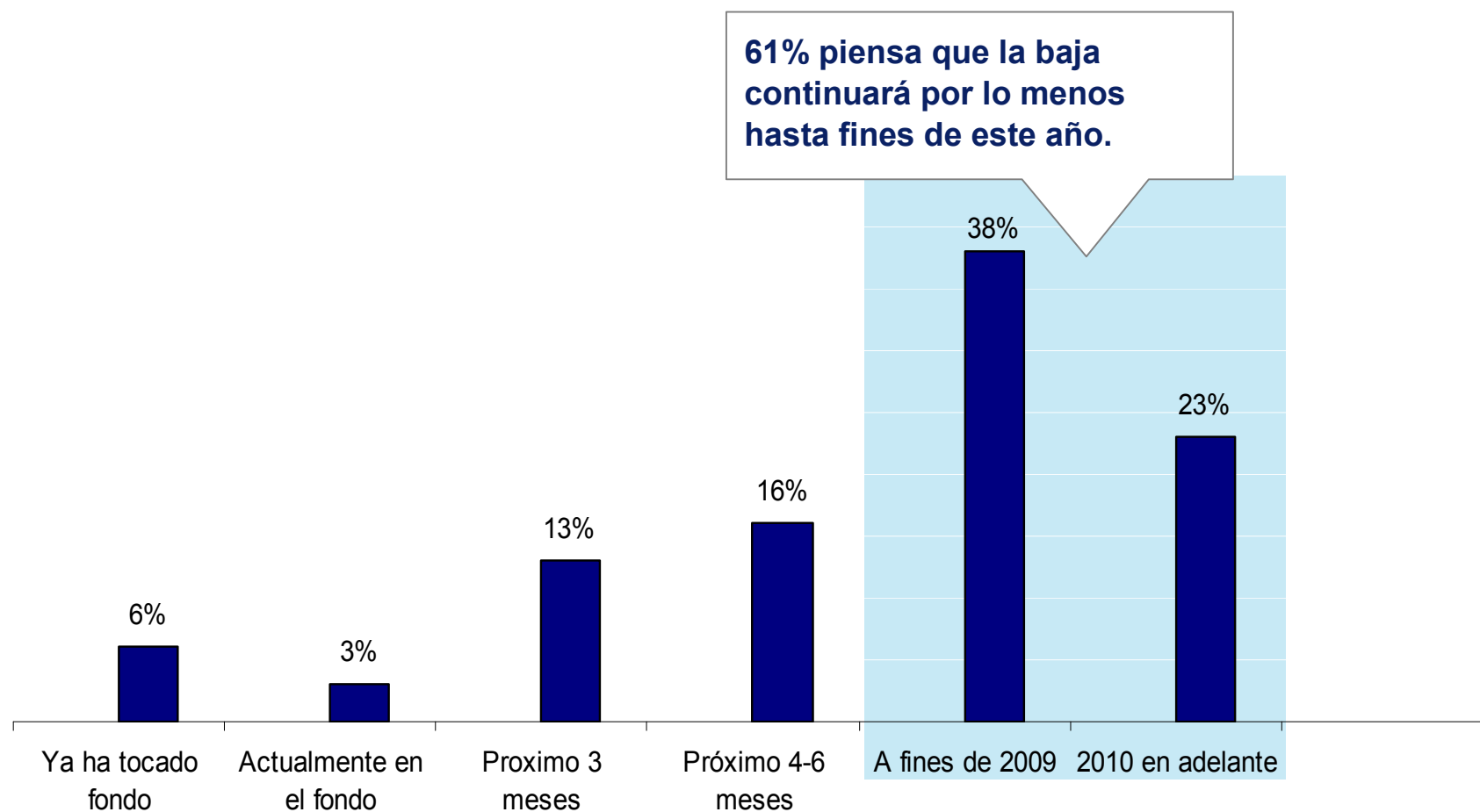
- Las compañías se están ajustando a lo que muchos creen será una larga recesión.
- Más del 60% de las compañías creen que sus resultados de negocio no tocarán fondo hasta fines de 2009 ó inicios de 2010.
- Muchos empleadores hicieron cambios significativos a sus programas de RR.HH. entre octubre y febrero, incluyendo:
  - despidos,
  - congelación de salarios y contrataciones, y
  - redefiniendo los presupuestos de aumento por mérito para el próximo año.
- Nuestros resultados muestran que muchas compañías están dejando atrás las medidas drásticas, y ahora se enfocan en hacer cambios más pequeños en el recorte de costos para seguir adelante.



Fuente de Información Encuesta WW: Impactos de la Situación Económica sobre los Programas de RR.HH. - Encuesta en Estados Unidos

## CSA: Crisis Solutions Approach

### Qué pasa en USA



Fuente de Información Encuesta WW: Impactos de la Situación Económica sobre los Programas de RR.HH. - Encuesta en Estados Unidos

## CSA: Crisis Solutions Approach

### Qué pasa en USA

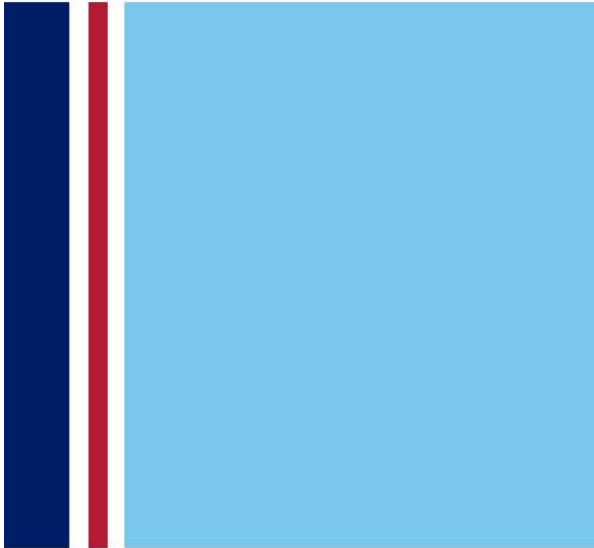
#### Hallazgos Claves

- 52% de las empresas ha realizado despidos.
- 42% de las compañías ya han congelado los salarios.
- 69% de las compañías han revisado sus presupuestos de incremento salarial por mérito para 2009.
- El 12% ha bajado el aporte de la compañía a los programas de 401 (k) ó 403 (b).
- 79% ha advertido que los participantes de los programas de 401 (k) ó 403 (b) han cambiado su combinación de inversiones.



Fuente de Información Encuesta WW: Impactos de la Situación Económica sobre los Programas de RR.HH. - Encuesta en Estados Unidos

[watsonwyatt.com](http://watsonwyatt.com)



**Watson Wyatt**

**Aproach de Watson Wyatt**

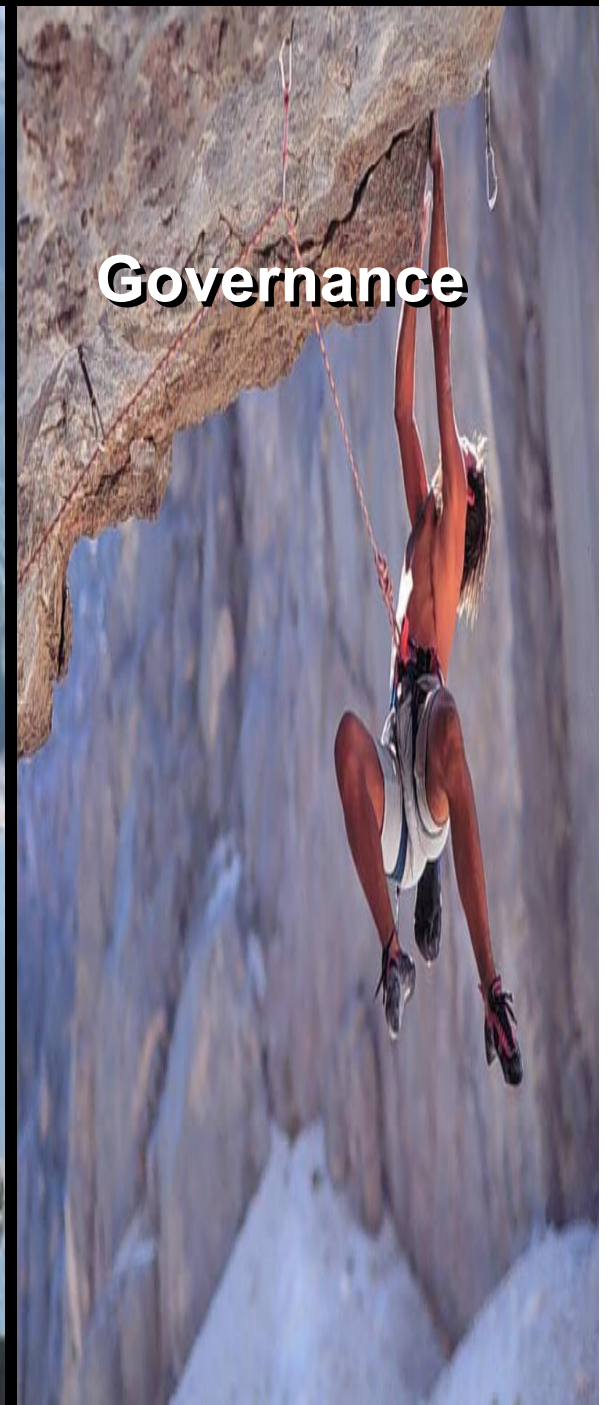
**03 de Junio de 2009**



**Validación del  
Rumbo  
Estratégico:**



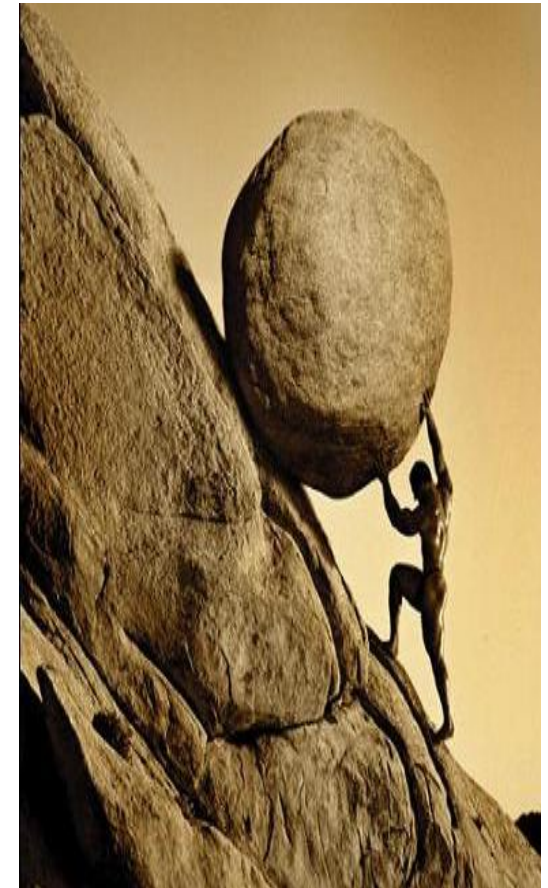
**Business Strategy**



**Governance**

## Acciones Sugeridas para Generar Plan de Acciones

- Esto debe ser **validado por los dueños y/o accionistas.**
- **HOY** es fundamental entender qué es importante para el negocio.
  1. Los mercados están cambiando de forma vertiginosa.
  2. Estamos viviendo realidades nunca antes vistas y con nuevos paradigmas.
  3. Debemos precisar ahora:
    - Qué es importante para el cliente.
    - Cómo podemos atender esas necesidades.
    - Cómo alineamos los intereses del dueño y las actuales demandas del mercado.



## Acciones Sugeridas para Generar Plan de Acciones

■ **HOY** es clave lograr entender:

1. En qué parte de la “nueva” cadena de valor estamos.
2. Validar la hipótesis de cómo se crea o destruye valor.
3. Cuales son los KPI críticos de éxito/fracaso del negocio.
4. Es fundamental hacer una suerte de Re-fresh de los objetivos estratégicos de negocio.
5. Hay que validar el rol y la importancia que tiene el capital humano en estos nuevos tiempos, a partir de los cual nos obligamos a:
  - Validación Modelo Organizacional.
  - Identificar las posiciones claves.
  - Verificar talento clave disponible.
  - Revisar el Modelo de Compensación Total y sus esquemas de incentivo.



## ALINEACIÓN (Saber QUE hacer)

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Balanced Score Card de Negocio)

<b>RUMBO ESTRATÉGICO</b>  <b>1.MISIÓN</b> <b>2.VISION</b> <b>3.VALORES ORGANIZACIONALES</b> <b>4.ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b> <b>5.PROPUESTA DE VALOR</b> <b>6.MARCA</b>	<b>CULTURA</b>
	<b>ORGANIZACIÓN</b>
	<b>GESTION DEL CAMBIO (CHANGE MANAGEMENT)</b>

## Valide la Hipótesis de Negocio

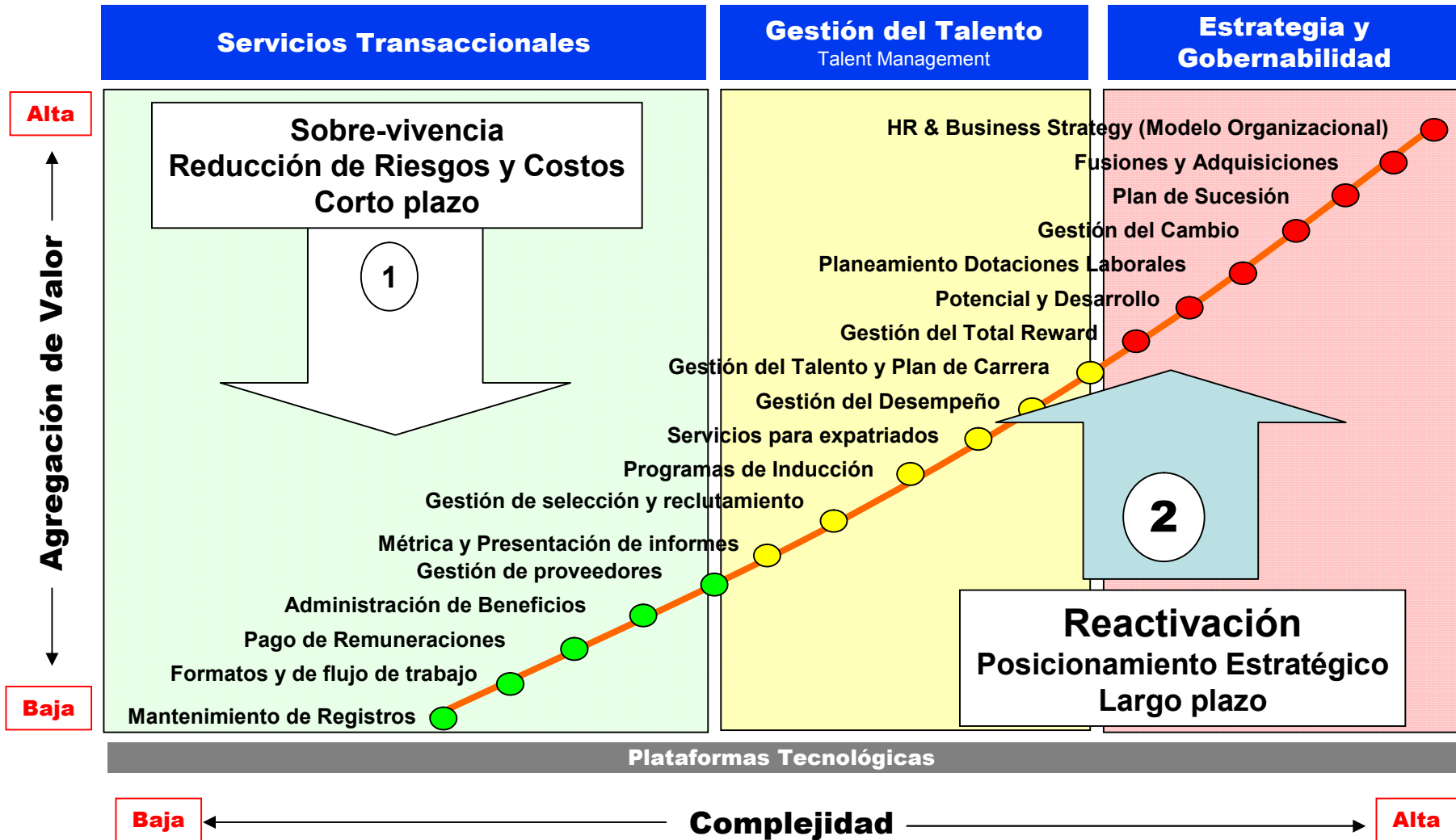
**VALIDACIÓN DEL  
MODELO DE NEGOCIO**

**VALIDACIONES DE SUPUESTOS**

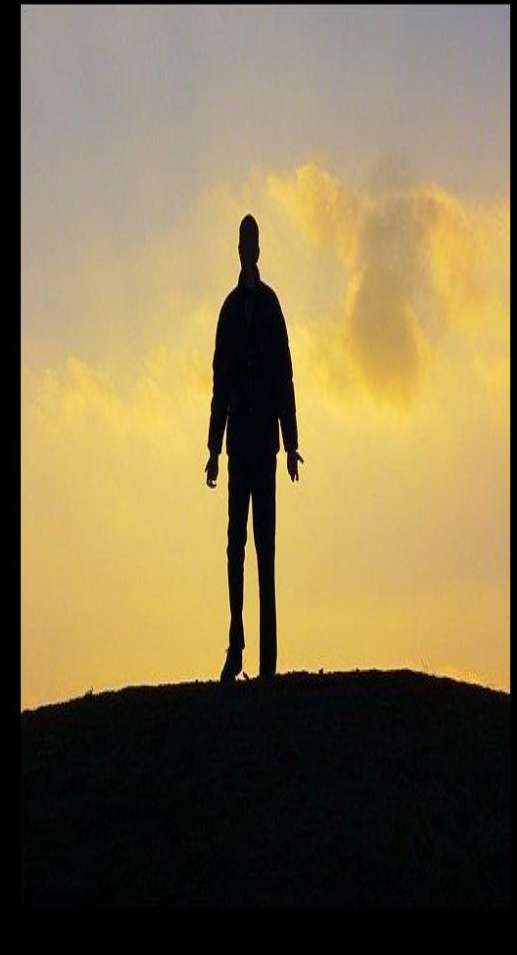
- 1** → Supuestos que se mantienen
- 2** → Supuestos que se deben modificar y adecuar
- 3** → Supuestos que se congelan
- 4** → Supuestos que se eliminan
- 5** → Supuestos que se debe incorporar

# CSA: Crisis Solutions Approach

## Áreas de Gestión del Capital Humano



**“ Preocúpese cuando las cosas están bien, ya que es altamente probable que empeoren ”  
y cuando las cosas estén mal,  
sea optimista, ya que es altamente probable que mejoren”**





[WWW.WATSONWYATT.COM](http://WWW.WATSONWYATT.COM)