

# Consultoría

Tendencias salariales de directivos a nivel mundial

## Los altos salarios de Asia atraen el talento

Los salarios en Occidente se han visto restringidos por la crisis financiera y la débil situación económica



Los directivos también están sufriendo los recortes salariales por la crisis.

La restricción de los salarios en Europa y Norteamérica, combinada con un crecimiento económico en los mercados emergentes, está elevando los salarios de los directivos en Asia a niveles superiores a Occidente. La compensación de directivos en Asia ya es más elevada que en Europa y se prevé que supere a Estados Unidos dentro de los tres próximos años. Sin embargo, Mercer advierte de que los elementos inflacionarios que hay detrás de la compensación en Asia pueden crear una burbuja, rompiendo el nexo entre retribución y desempeño y distorsionando las estructuras salariales de la compañía.

Históricamente, los salarios para directivos más altos se han pagado en economías de Occidente, pero el centro de gravedad se está moviendo inexorablemente hacia Oriente. En el año 2010, los salarios medios de los directivos de Asia sobrepasaron a los europeos y superarán a los de Estados Unidos en el año 2013.

La tendencia se está extendiendo por muchas economías emergentes; en Medio Oriente, por ejemplo, los salarios de los directivos ya han alcanzado a los euro-

peos. "La compensación en las economías occidentales se está viendo restringida por el escaso crecimiento económico y el continuo escrutinio al que se ven sometidos los planes de compensación debido a la crisis financiera. Asia no se ha visto afectada por estos obstáculos, así es que no ha echado tanto el freno a la compensación de directivos", explica Rafael Barrilero, socio de Mercer.

"Debemos recordar que Asia es un lugar atractivo para trabajar y un salario mejor es sólo uno de los factores que atrae a muchos directivos occidentales a la región. Las compañías occidentales deberían revisar sus políticas de remuneración para asegurarse de que pueden atraer el mejor talento para seguir siendo competitivos en el panorama mundial", continúa Barrilero.

### Europa Occidental

La crisis económica mundial ha dado lugar a la aparición de nuevas regulaciones nacionales y regionales que han empañado el aumento de sueldo de los directivos. Las compañías más grandes se están apartando de los incentivos a corto plazo a favor de la retribu-

ción diferida, los incentivos a largo plazo y mejoras en el desarrollo del liderazgo. Según Mercer, los cambios que se han producido en el sector financiero son un indicativo de esta corriente y tienden a ser copiados por otros sectores. En líneas generales, las organizaciones están intentando equilibrar riesgo y sostenibilidad en sus planes de compensación.

La presión que hay sobre países como España, Portugal, Reino Unido y Alemania, por parte de los organismos reguladores, los medios de comunicación y los accionistas, ha ocasionado que los planes de compensación de los directivos estén más estrechamente ligados al desempeño y a la creación de valor. La habilidad para resistir el escrutinio externo es vital. Ha habido extensas revisiones y reducciones de generosas indemnizaciones en países como Italia, por ejemplo.

Los directivos de empresas grandes están bien cualificados para puestos internacionales y, dadas las oportunidades que hay en Asia, los planes de compensación se centran en retenerlos.

Informe especial de DBK

## Tiendas de conveniencia

El volumen de negocio se estanca por la debilidad del consumo interno

Tras la caída del 8,2% contabilizada en 2009, el volumen de negocio generado por las tiendas de conveniencia mostró en 2010 una moderación en su ritmo de descenso, retrocediendo un 5,3%, hasta situarse en 1.690 millones de euros. Las tiendas vinculadas a estaciones de servicio concentraron el 72% del mercado total, obteniendo una cifra de negocio de 1.221 millones de euros, lo que supuso una disminución del 5,7% respecto a 2009. Las ventas de este tipo de tiendas se han visto penalizadas por la evolución del tráfico por carretera, que mantiene una trayectoria descendente en los últimos años.

Por su parte, la demanda de las tiendas no vinculadas a estaciones de servicio se ha visto perjudicada por la contracción del gasto de las familias, la evolución en los hábitos de compra de los consumidores, inclinados por formatos comerciales con precios más competitivos, y la escasa inversión en la apertura de nuevos establecimientos. Así, en 2010 la facturación generada por este tipo de establecimientos registró una caída del 4,3%, frente al descenso del 5,8% contabilizado en el año anterior, hasta situarse en 469 millones de euros.

El desfavorable comportamiento, tanto del gasto de las familias como del consumo de carburantes, está impidiendo una recuperación del negocio en 2011. Así, el valor de las ventas de las tiendas de conveniencia podría finalizar el ejercicio con una cifra de 1.685 millones de euros, lo que supondría un descenso del 0,3% respecto al año anterior.

La alta cobertura alcanzada por la red de estaciones de servicio y la debilidad de la demanda dificultarán el crecimiento de los operadores mediante la expansión de la red a corto plazo. No obstante, algunas de las principales compañías petroleras tienen prevista la inauguración de nuevos puntos de venta, que en su mayoría incorporarán tiendas de conveniencia.

### Estructura de la oferta

La red de tiendas de conveniencia en España mantiene desde 2007 una tendencia de desaceleración en su ritmo de crecimiento. En

2010 se situó en 7.453 establecimientos, un 1% más que en el año anterior.

El número de tiendas vinculadas a estaciones de servicio ascendió en 2010 a 7.120, cifra un 1% superior a la del año anterior. Este segmento se encuentra liderado por los grandes grupos petroleros, los cuales gestionan directamente una parte de las tiendas de conveniencia ubicadas en la red de estaciones de ser-

### ESTACIONES DE SERVICIO

Las ventas de este tipo de tiendas se han visto penalizadas por la evolución del tráfico por carretera

vicio bajo enseñas de su propiedad.

### Red

7.453

### Establecimientos

■ Había en activo al finalizar el pasado año. De este número, alrededor de 7.120 estaban vinculadas a estaciones de servicio, mientras que 333 no tenían ningún tipo de vinculación.

### Negocio

1.690

### Millones de euros

■ Este es el volumen de ventas que generó el sector durante el pasado año, de los que 1.221 millones de euros correspondieron a tiendas vinculadas a estaciones de servicio.