

---

## RECLUTAMIENTO DE TALENTO + INCENTIVOS = FACTOR CLAVE EN PE

Karlo Teran  
Discovery Americas

En pleno mes del mundial, Brasil no solo es actualmente el país con mayor atención, sino también es un país que ha tenido éxito en el desarrollo de un talento empresarial poco conocido. ¿Cuál es ese talento y que podemos aprender en México de ellos?. Probablemente el nombre Jorge Paulo Lemann no les suena, sin embargo, este hombre ha sido uno de los principales empresarios de los últimos 40 años. Tuve la oportunidad de conocer más de Lemann, al leer el libro *Dream Big: How the Brazilian Trio behind 3G Capital acquired Anheuser-Bush, Burger King and Heinz*.

La historia de Lemann (y sus dos socios) es fascinante. Tiene muchas lecciones para cualquier empresario o ejecutivo, desde su *zero base budgeting* hasta tener la visión de soñar en grande, sin embargo para mi el mejor aprendizaje fue el enfoque y capacidad que tuvo Lemann, desde muy joven, de atraer, desarrollar y retener talento. Desde sus comienzos en Banco Garantía, pasando por las adquisiciones (y desarrollos) de Lojas Americas, Brahma, la creación de GP Invetimentos hasta 3G Capital el día hoy, Lemann ponía un énfasis muy alto en traer lo que denominaba *Smart and Money Driven talent* que querían cambiar el mundo, muchas veces poniendo a ejecutivos muy jóvenes en posiciones que no tenían experiencia. Hay dos ejemplos muy claros, el 1º es cuando le pide a su socio en Banco Garantía Marcel Telles que se fuera de CEO de Lojas Americanas, sin tener experiencia alguna en el negocio de *retail*. El segundo fue lograr atraer a jóvenes como Carlos Brito, quien tenía una oferta de una gran Consultoría al graduarse del MBA en Stanford y convencerlo de que se fuera a una cervecera pequeña que acaban de adquirir llamada Brahma por 20% del sueldo que le ofrecía la consultoría. Hoy Carlos Brito es CEO de Anheuser-InBev, la cervecera mas grande del mundo.

Pero ¿Qué tiene que ver esto con Private Equity y México en específico? La realidad es que mucho. Una de las claves mas importantes para un fondo de Capital Privado es tener *Operating Partners* (socios operadores), sin embargo, esto solo es una parte del Capital Humano necesario. Un segundo componente importante al invertir en una empresa es inmediatamente tratar de estudiar la capacidad del *management* en los primeros 2-3 niveles. Esto se hace con varias finalidades, una de las cuales es identificar el talento atrapado en la organización antigua y entender si hay algunos espacios, que se buscan llenar con nuevo talento que se incorpore a la compañía.

¿Cómo se identifica y/o atrae y desarrolla talento en las empresas? Esto no sólo es un trabajo del departamento de Recursos Humanos de la compañía, sino un trabajo que viene desde el Consejo de Administración, pasando por un Comité de Compensaciones (Talento) y dándole la responsabilidad (e incluyendo como parte de su compensación) al Director General su función de desarrollar ese talento y retenerlo. En cuanto a la retención, se puede utilizar diferentes métodos, tales como:

1. Salarios competitivos con componentes variables
2. Bonos por desempeño de la compañía
3. Planes de Opciones de Acciones a largo plazo para los empleados claves (*Key Employee ESOPs*)

En México, estos planes no son comunes. Para muchos negocios familiares la cultura tradicional de remuneración no cuenta con una mezcla (a veces ninguno) de los tres componentes mencionados anteriormente. Sin embargo, si queremos (i) desarrollar una clase ejecutiva (ii) retener (y evitar la fuga de talento) y (iii) mantener como empresa un liderazgo con visión de largo plazo, es importante contar con estos esquemas para que estos empleados clave igual sientan y pueda desarrollar su patrimonio. Este mes de Junio, no solo hay que admirar el fútbol de los Brasileños, sino también a sus líderes empresariales como Jorge Paulo Lemann, que cambiaron la visión de un país y conquistaron no solo el mundo del fútbol, sino el mundo de los negocios. Los fondos de Capital Privado en México hemos aprendido la lección y estamos desarrollando no sólo empresas sino empresarios y ejecutivos que elevarán el nombre de nuestro país.

---