

# Redefiniendo el éxito en un mundo cambiante



**1.409**

CEOs en **83** países

**87%**

de los CEOs colombianos creen que el éxito va más allá de la rentabilidad financiera

**97%**

de los CEOs colombianos tienen confianza en el crecimiento de los ingresos de las empresas en los próximos 3 años

# ¿El éxito de las empresas se mide por algo más que sus resultados financieros?

La economía y los negocios en el mundo y en particular en los países emergentes pasan por un momento complicado, no solo por los resultados macroeconómicos, sino porque la teoría tradicional ya no permite una sola interpretación de la realidad económica. Los negocios se están acomodando a las nuevas tendencias globales que se manejan a través de medios como las redes sociales con una velocidad de transmisión sencillamente impresionante.

En esta transición no hay distinciones por zonas en el mundo y como todos los países, Colombia no escapa a esa interdependencia global, que genera grandes beneficios y oportunidades, pero también retos. Demanda una gran madurez por parte de los líderes de las organizaciones aceptar la necesidad de hacer cambios en los modelos de gestión con una visión de mediano y largo plazo, sin abandonar los aspectos fundamentales del negocio, las expectativas de los grupos de interés y los rendimientos financieros.

Sin duda, esto genera preocupación y cierta incertidumbre entre los CEOs globales y locales en el corto plazo, como lo expresa la 19ª Encuesta Global y la 6ª edición para Colombia, en la que se

registra el más bajo nivel de pronóstico de los cinco últimos años sobre el comportamiento de la economía global y del crecimiento de sus propias compañías colombianas en el año 2016.

El crecimiento del PIB colombiano fue de 3,1% en 2015, por debajo del 4,4% del 2014 y de 4,9% del 2013. Sin embargo el crecimiento fue de los más altos de América del Sur, cuyas principales economías, Brasil y Argentina, presentan un crecimiento bajo, al punto que el promedio regional fue nulo en el 2015. Para el año 2016, se estima inicialmente una cifra del 2,5% para Colombia, de nuevo entre los más altos de la zona que podrá subir en conjunto al 1%.

Sin duda el derrumbe de los precios internacionales del petróleo ha afectado la economía nacional y en particular ha debilitado las finanzas públicas y el sector externo. Es la razón por la que los gerentes colombianos consideran que la regulación más allá de la necesaria (sobre-regulación), junto con la alta carga tributaria y la volatilidad de la tasa de cambio son los problemas

---

## 38%

Confianza de los CEOs en el crecimiento de los ingresos de su empresa a corto plazo.

---

## 97%

Confianza de los CEOs en el crecimiento de los ingresos de su empresa a mediano plazo.

---

más serios que afectan su actividad en el corto plazo. También, al igual que sus colegas latinoamericanos, están notando que la corrupción es un factor perturbador para su actividad empresarial.

Los CEOs nos dicen que los clientes prefieren cada vez más a las empresas en función de cómo ayudan a tener una mejor sociedad y a la altura de sus propios valores. Lo mismo pasa con los talentos que quieren vincularse a las compañías. En ese orden, los CEOs colombianos están convencidos de que en el siglo 21 las empresas serán medidas por los grupos de interés con indicadores que van más allá de la rentabilidad financiera.

Por ello, el reto para los líderes empresariales en Colombia, al igual que en otras partes del mundo cada vez más digitalizado y en el que todas las actividades se pueden medir, no es sencillo. ¿Cómo cuantificar el éxito con los nuevos requerimientos que plantean los clientes? ¿Cómo mostrar ser una empresa de confianza o un buen ciudadano corporativo? Todos son conscientes de la importancia de la tecnología para brindar mejores productos y servicios, alineados con una relación transparente con los clientes, colaboradores y la sociedad.



**Gustavo F. Dreispiel**  
Presidente PwC Colombia

# ¿Qué encontramos este año?



**8% Colombia**  
**27% Global**

Consideran que la economía mundial mejorará en el corto plazo

**38% Colombia**  
**35% Global**

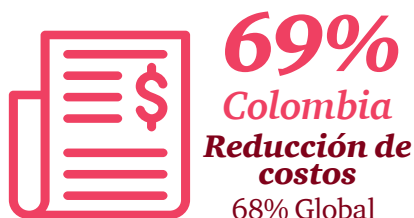
Confían que los ingresos de su compañía crecerán en el corto plazo



## Amenazas que afectan el crecimiento de los negocios:



## Los CEOs responden a las amenazas:



### El rol del gobierno



¿Cuáles deben ser las prioridades?

1. Sistema tributario estable, eficaz y fácilmente comprensible
2. Seguridad ciudadana
3. Infraestructura física y digital



¿Qué tan eficaz ha sido?

1. Generación de seguridad ciudadana — 30%
2. Desigualdad de ingresos — 25%
3. Sistema tributario — 8%



## Las 3 megatendencias que están transformando las expectativas de los grupos de interés:



**89%**

Colombia

Avances tecnológicos

77% Global



**62%**

Colombia

Cambio climático

43% Global



**52%**

Colombia

Cambios en el poder económico

58% Global

## Actuando hacia el futuro

### Tecnologías que generarán retornos:

Sistema CRM\*



**75%**

Colombia

65% Global

Análisis de datos



**62%**

Colombia

68% Global



I&D e Innovación

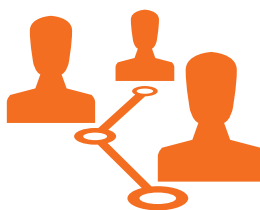
**62%**

Colombia

53% Global

### ¿Qué están haciendo los CEOs para desarrollar la fuerza de trabajo que necesitan?:

Programas de liderazgo



**56%**

Colombia

49% Global

Reputación ética y socialmente responsable de los empleados



**43%**

Colombia

29% Global

### La responsabilidad corporativa es una actividad core para los CEOs:



**67%**

Colombia

**64%**

Global

### Nuevas prioridades de los CEOs: I&D\* e Innovación



**76%**

Colombia

**84%**

Global

Para el **87%** de los CEOs colombianos y el **76%** de los globales, el éxito de los negocios se basa en algo más que la rentabilidad financiera



\*I&D: Investigación y Desarrollo

\*CRM: Customer relationship management system

---

Esta es la versión 6ª para Colombia de la Encuesta Global de CEOs que realiza cada año PwC y que es parte de la 19a Encuesta Global, donde más de 1.400 líderes de empresas de 83 países del mundo nos compartieron sus conocimientos y experiencias como responsables de sus organizaciones. En el caso colombiano, un selecto grupo de 61 presidentes participaron en la encuesta local.

---

# Contenido

## 08

---

### *Enfrentando dificultades globales*

- 09 Un desempeño mundial pobre
- 12 Condiciones externas que afectan el crecimiento de los negocios
- 14 La reacción de corto plazo
- 15 ¿Cómo enfrentan los CEOs estas amenazas?

## 24

---

### *Actuando hacia el futuro*

- 24 La tecnología ya no es negociable
- 26 El valor de innovar
- 26 Talento: “nativos digitales”
- 28 El éxito se mide y se comunica
- 29 La responsabilidad social y ambiental es cada día más importante en la agenda de los CEOs

18

---

## ***Mediano plazo: aumenta el optimismo***

- 18 Se incrementa el optimismo
- 21 Ajuste global

22

---

## ***Un impacto claro de los grupos de interés y megatendencias sobre la estrategia***

- 22 ¿Cómo impactan en los grupos de interés la estrategia de la organización?

30

---

## ***Conclusiones***

- 30 El cambio en las métricas de éxito
- 30 De amenazas a oportunidades
- 31 Construyendo la estrategia para el futuro

- 
- 32 Más datos
  - 34 Metodología

---

# Enfrentando dificultades globales

Los CEOs son conscientes de que la globalización se ha establecido en el mundo, con las ventajas y oportunidades que ofrece, pero también con los retos que plantea. Esto hace que la vigilancia de los fenómenos no sea un asunto que incumbe exclusivamente a unos, sino a todos, sin importar el grado de desarrollo de las economías en las que están basadas o tienen negocios las empresas.

La interdependencia de los fenómenos y la velocidad con que se mueve la información no da

tiempo para cerrar los ojos o esperar la reacción de los demás. Dos ejemplos confirman esa realidad a la que no queda otra opción que adaptarse, así su lectura sea más complicada: el comportamiento de los precios internacionales del petróleo y la volátil evolución de las tasas de cambio, asuntos cuya explicación es relativamente fácil hacerla una vez ocurren los hechos, más no anticiparla. Así, a los CEOs no les queda otro camino que proteger sus negocios y a la vez responder de la mejor forma a sus asociados.





## Un desempeño mundial pobre

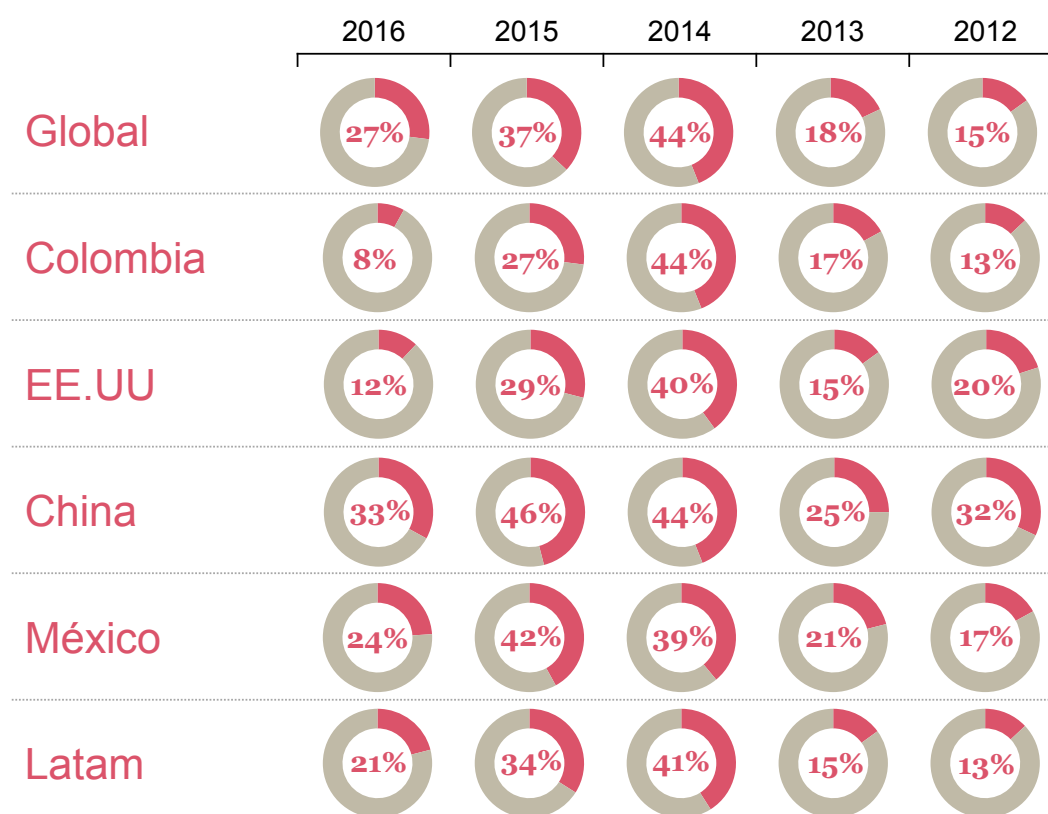
Las predicciones de los expertos que tienen como actividad estudiar las tendencias de la economía nunca pronosticaron que siete años después de la crisis financiera global de 2008, el panorama de los negocios todavía no ha vuelto a ser lo que era. Luego de una recuperación de alguna magnitud que hacía prever que la economía volvería por la senda de un auge seguro, que incluso llegó a plantear cambios estructurales en favor de los países emergentes, la economía global ha entrado en un período de cierto enfriamiento, caracterizado por modestas tasas de desempeño en los motores productivos como Estados Unidos, China y Alemania,

mediocre desempeño en el resto de Europa y sin crecimiento en Japón.

América Latina ha vuelto a ser un damnificado de ese incierto panorama que hace recordar los años 80 del siglo pasado, calificados como “la década perdida” de la región. En el año 2015 su crecimiento económico fue bajo. Dos de sus principales economías (Brasil y Argentina) registraron estancamiento y Venezuela se debate en una crisis económica y política sin precedentes. Solo Panamá, Perú y Colombia presentaron aumentos por encima del 3% y México y Chile alrededor del 2,5%.

**Gráfica 1** Con respecto al año anterior, los CEOs han disminuido sus expectativas de corto plazo sobre la economía mundial

P: ¿Considera usted que la economía global mejorará en los próximos 12 meses?



Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mejorará" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330; 2012=1.258)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey Latam: Latinoamérica

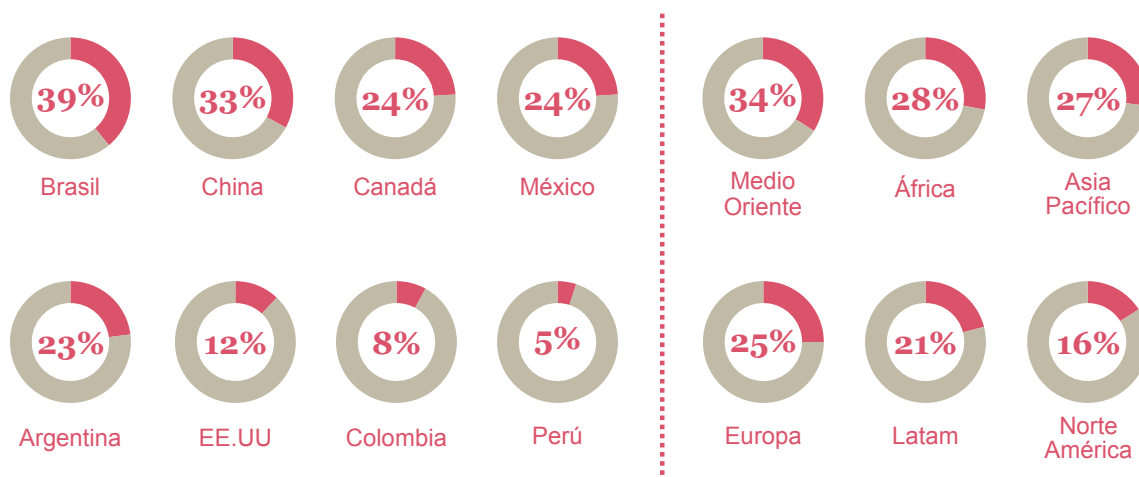


En ese orden, resulta entendible el aumento general del nivel de incertidumbre de los CEOs sobre la economía global, y en concordancia la pérdida de optimismo de los directores generales sobre las perspectivas de este año. A nivel mundial quienes piensan que el crecimiento global mejorará en los próximos 12 meses cayó del 37% al 27%.

En el caso latinoamericano, el descenso del optimismo es mayor, pasando de un 34% en 2015 al 21% en 2016, donde los casos más críticos en la caída se presentan en Colombia (del 27% a 8%) y en Perú (35% a 5%).

**Gráfica 2** Los CEOs perciben un desmejoramiento en la economía global en el corto plazo

P: ¿Considera usted que la economía global mejorará en los próximos 12 meses?



Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mejorará" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey. Latam: Latinoamérica



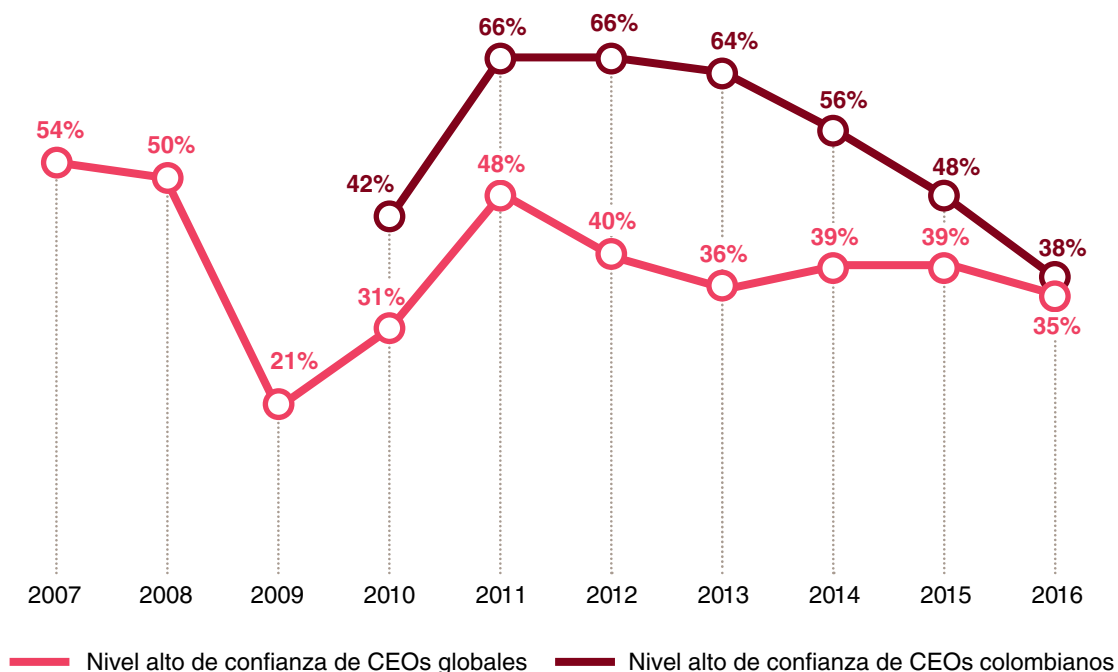


Es común entre los CEOs la coherencia entre el entorno y sus negocios, pues finalmente las organizaciones se desenvuelven en un mercado cuyas condiciones y problemas afectan a las empresas. Por eso, a la par que hay un descenso

en su visión sobre la economía global, también se da en su confianza sobre las perspectivas del crecimiento de los ingresos de su compañía para el próximo año, aunque en una proporción menor.

**Gráfica 3** Los CEOs han disminuido la confianza en las perspectivas de crecimiento de su empresa en el corto plazo

¿Qué tan confiado está usted sobre las perspectivas de su empresa en materia de crecimiento de los ingresos durante los próximos 12 meses?



Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "muchísima confianza" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330; 2012=1.258; 2011=1.201; 2010=1.198; 2009=1.124; 2008=1.150; 2007=1.084)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.

## Condiciones externas que afectan el crecimiento de los negocios

Aunque en la economía y los negocios la percepción juega un papel determinante, no se puede desconocer la influencia de variables externas ligadas al manejo del gobierno y de las autoridades económicas y monetarias; así como de fenómenos naturales, entre otros, que afectan directamente los resultados empresariales.

Para los CEOs a nivel global la preocupación por el exceso de regulación, en particular, es la más alta, creciendo por 4to año consecutivo. La incertidumbre geopolítica, por su parte, se convirtió en la segunda mayor preocupación de los líderes empresariales, lo que se explica por el aumento del terrorismo proveniente de distintas partes del mundo, pero en particular por los conflictos en Oriente Medio, Irak y Siria.

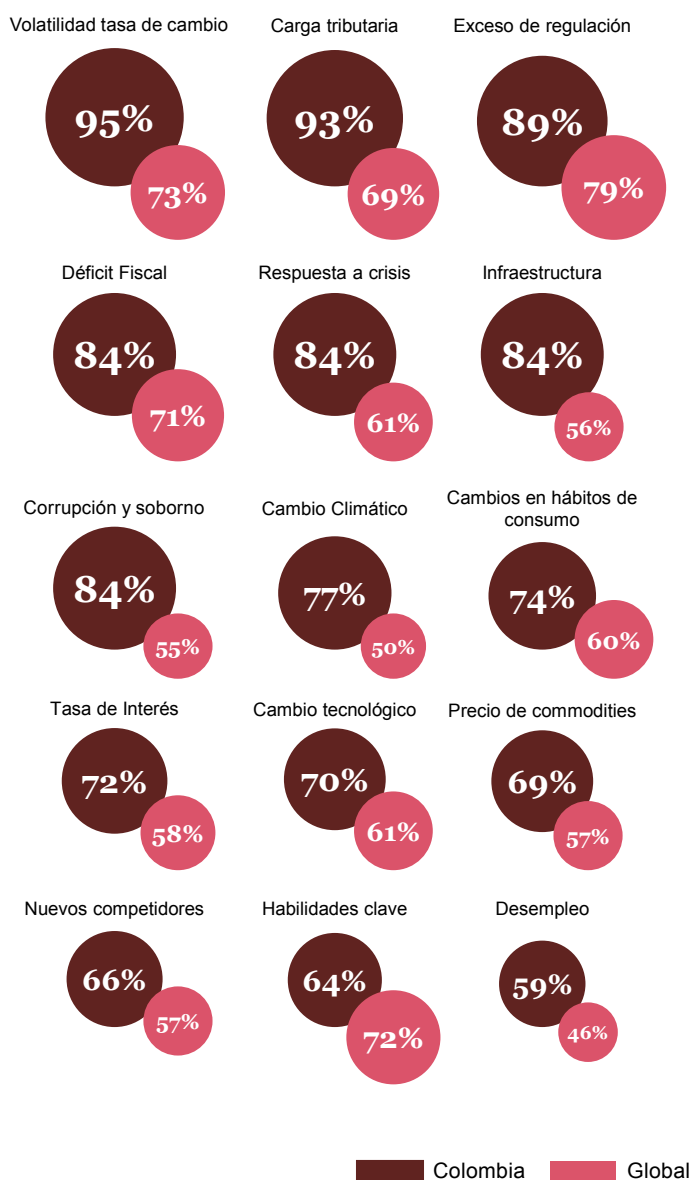
Latinoamérica no escapa de esas preocupaciones globales. La caracterización de las dudas tiene particularidades que no se desprenden del mundo global en asuntos como el terrorismo y la inestabilidad política y social, sino ligadas a hechos locales o internos. El conflicto interno de Colombia, la inestabilidad política de Venezuela, la confrontación ideológica en Argentina y los problemas de corrupción en Brasil, ejemplifican las complejidades de cada país.

Pero no son solo esas las grandes preocupaciones de los CEOs locales. Los líderes colombianos también se distinguen entre los latinoamericanos por su interés sobre el impacto del cambio climático, por encima del promedio global. La situación está ligada, sin duda al fenómeno del Niño, cuya intensidad histórica ha generado en el país una aguda sequía que ha limitado el suministro de agua potable, afectando seriamente la producción de alimentos y planteado la necesidad de un ahorro de energía.

Gráfica 4 Los CEOs se están preocupando más por un amplio rango de riesgos

P: ¿Qué tan preocupado está usted por las siguientes amenazas económicas, políticas, sociales y de negocio que puedan afectar las perspectivas de crecimiento de su organización?

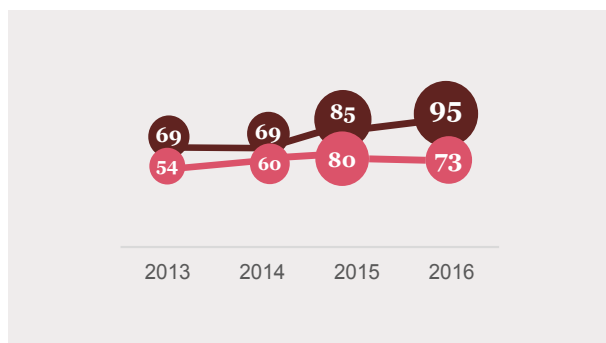
### Principales amenazas



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas "algo preocupado" y "muy preocupado" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.



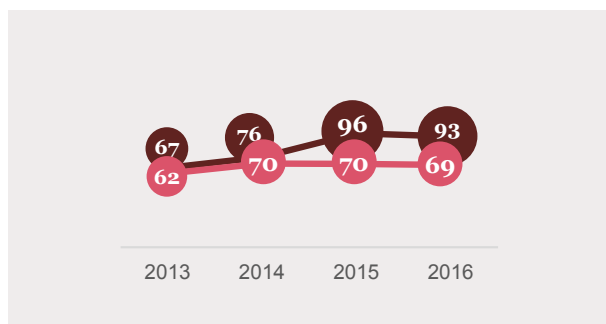
## Volatilidad de la tasa de cambio



La volatilidad en la tasa de cambio es un fenómeno que está afectando en forma relevante a las economías emergentes. La devaluación por la caída de los precios del petróleo del último año ha producido un deterioro muy notorio de las economías emergentes.

En el caso de Colombia ha estado amarrado este último año a la baja en los precios de los commodities, especialmente el del petróleo y también a las condiciones del fenómeno del Niño. Es por ello que no es extraño que sea una preocupación tan importante en la agenda de los CEOs.

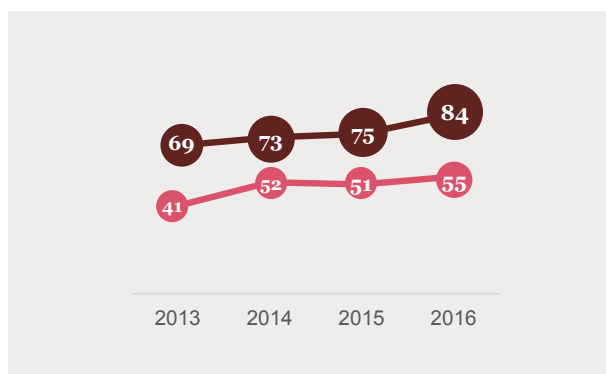
## Incremento de la carga tributaria



La carga tributaria como amenaza para los CEOs es una preocupación que cobra cada vez mayor importancia.

La caída en los precios del petróleo ha impactado negativamente a las economías emergentes, tanto en su crecimiento económico como en sus finanzas. Como consecuencia de esta situación, el gobierno colombiano ha programado un ajuste en el gasto público. Sin embargo esto no ha sido suficiente. El gobierno está preparando una reforma tributaria estructural que se espera entre a regir en enero de 2017 que permitirá equilibrar las cuentas fiscales.

## Corrupción y soborno



En América Latina el impacto que tiene la corrupción y el fraude sobre los negocios de acuerdo a la percepción de los CEOs aparece como un problema central (83%). Este tema a nivel global cobra menor importancia (55%), al igual que para Estados Unidos (28%).

En Colombia se observa un crecimiento pronunciado en el último año. Los problemas denunciados en áreas como la justicia y los órganos policiales, las deficiencias en la asignación de recursos en la salud, la demora en los procesos judiciales y cuestionamientos de la clase política explican buena parte de la percepción ciudadana y de los CEOs.

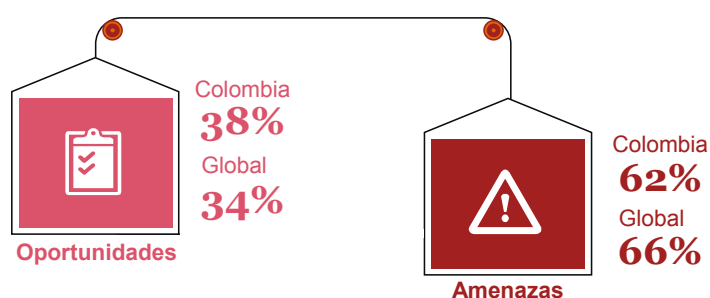
Colombia Global

Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas "algo preocupado" y "muy preocupado" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Cifras presentadas en porcentajes  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.



**Gráfica 5** Los CEOs ven más amenazas que oportunidades en los negocios

P: ¿Existen hoy más oportunidades de crecimiento o amenazas para mi negocio que hace tres años?



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas: "de acuerdo" y "muy de acuerdo" y "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.

### La reacción de corto plazo

Los CEOs son conscientes de que esperar a que la competencia reaccione, en este mundo cambiante que presenta dificultades en el corto plazo, es un camino equivocado. No se pueden dar ventajas con una acción tardía.

La creencia es generalizada donde hoy hay más amenazas que oportunidades frente a lo que ocurría hace tres años. Sin embargo, hay planes y estrategias para mitigar estas amenazas y volver a la senda del crecimiento.



## ¿Cómo enfrentan los CEOs estas amenazas?

### Reorganizar la estrategia

Es común que los empresarios y gerentes les pidan a los gobiernos programas de ajuste en el gasto público y una mayor eficiencia en la asignación de los recursos, lo cual debe ser coherente con el trabajo que deben hacer al interior de sus organizaciones.

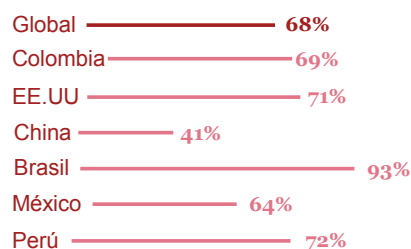
La implementación de control de costos sigue apareciendo como la primera acción en el corto plazo, muy por encima de otras. El 68% de los CEOs globales la ponen en primer lugar, seguida por la entrada en nuevas alianzas estratégicas, tercerizar procesos y completar adquisiciones dentro y fuera de las fronteras.

**Gráfica 6** La reducción de costos continúa siendo la actividad de reestructuración que tiene mayor relevancia para los CEOs

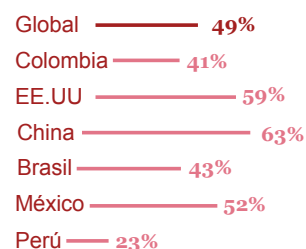
P: ¿Cuál de las siguientes actividades de reestructuración planea iniciar dentro de los siguientes 12 meses?



Reducción de costos



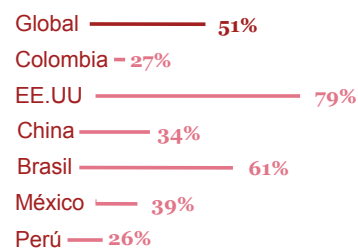
Nuevas alianzas estratégicas



Tercerización



Adquisiciones nacionales e internacionales



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.

## Expandir los mercados

Los grandes mercados están ahí: Estados Unidos y China, y en menor medida, Alemania y el Reino Unido, siguen siendo los países que la mayoría de los CEOs globales citan entre sus principales opciones.

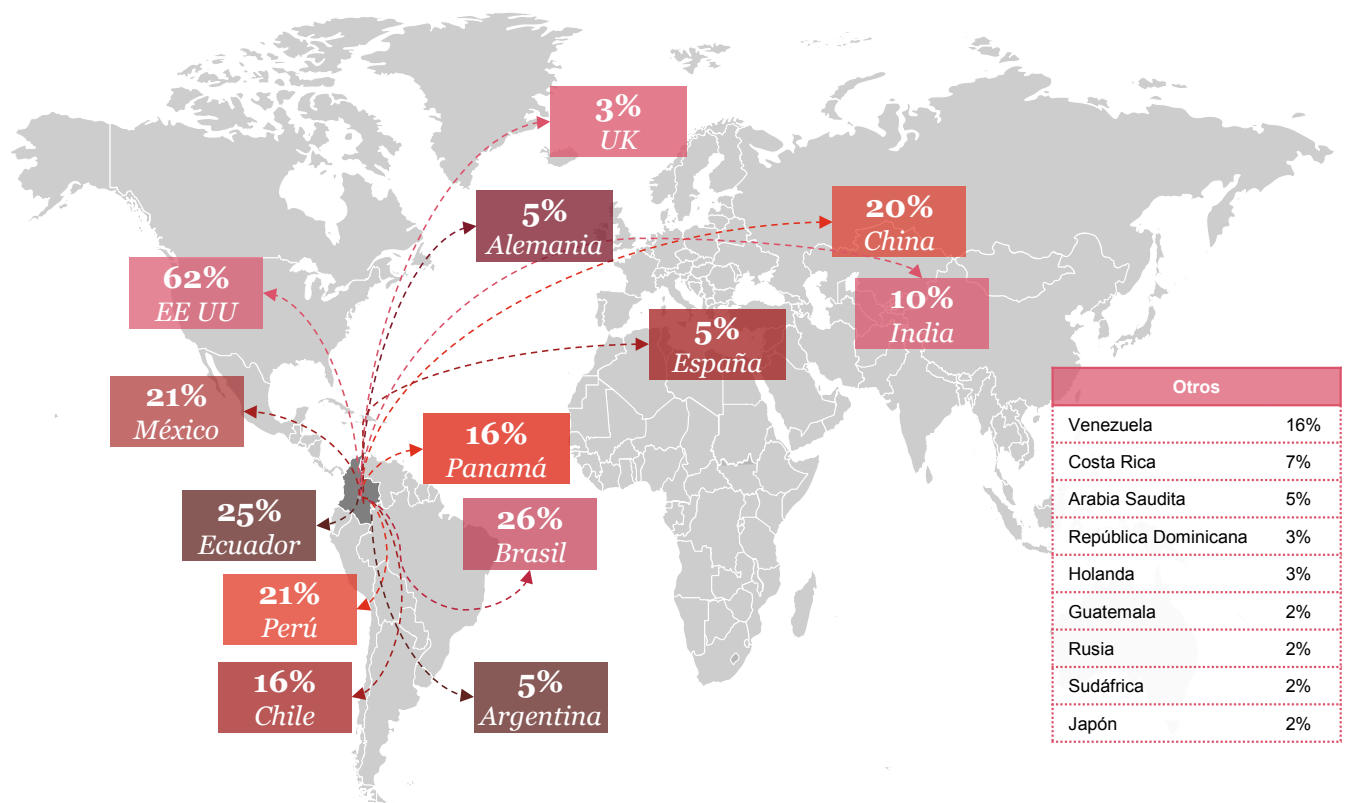
Pese a los problemas de Brasil y Rusia, los mercados de los países BRICS ofrecen oportunidades, destacando a India, cuya tasa de crecimiento supera la de China. México está regresando a la lista de los diez primeros países internacionalmente atractivos y también en los mercados no-BRIC emergentes

mejor clasificados, como los Emiratos Árabes en el Medio Oriente.

Los CEOs colombianos miran a potencias como Estados Unidos -su mercado tradicional más poderoso- y a China, como importantes opciones, pero la realidad es que los mercados cercanos de Latinoamérica siguen atrayendo su mayor atención: Brasil, Perú, Ecuador, México, Chile y Panamá. Las dificultades económicas y políticas que enfrenta Venezuela le han hecho perder relevancia para Colombia.

**Gráfica 7** Los CEOs colombianos perciben como importantes a la mayoría de las economías de la región, para el crecimiento de su negocio en el corto plazo

P: Clasifique los tres países, sin incluir el país en el que tiene su sede, que a su entender son los más importantes para las perspectivas de crecimiento generales de su empresa durante los próximos 12 meses



Muestra: Todos los encuestados en Colombia (2016=61)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.



## Coordinar con el gobierno

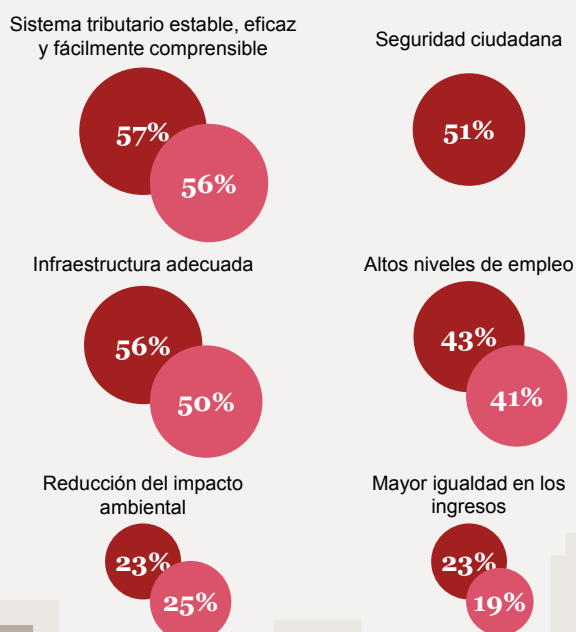
En ese orden, parece claro que debe haber una mayor cercanía entre el gobierno y las empresas para trabajar conjuntamente en la solución de problemas. Las posibilidades de colaboración son amplias y van más allá de las exigencias en favor de las empresas para maximizar sus operaciones, balances y resultados financieros. Es claro que las condiciones de la economía han cambiado, afectando el presupuesto del gobierno y de los negocios. Pero se deben buscar unas condiciones favorables para continuar incentivando el ambiente de los negocios.

Dentro de la poca efectividad que encuentran los CEOs con respecto a la gestión del gobierno en el último año vale la pena profundizar en la generación de seguridad ciudadana, la desigualdad de ingresos y en la falta de un sistema tributario estable, eficaz y fácilmente comprensible. Con respecto a estos 3 temas el gobierno ha venido adelantando soluciones como lo son el proceso de paz, programas de educación y la reforma tributaria que está en discusión.

Vale la pena resaltar que la inversión en obras 4G se está viendo reflejada en la percepción de los CEOs con respecto al año anterior pasando de un 88% de insatisfacción en 2015 a un 56% en 2016.

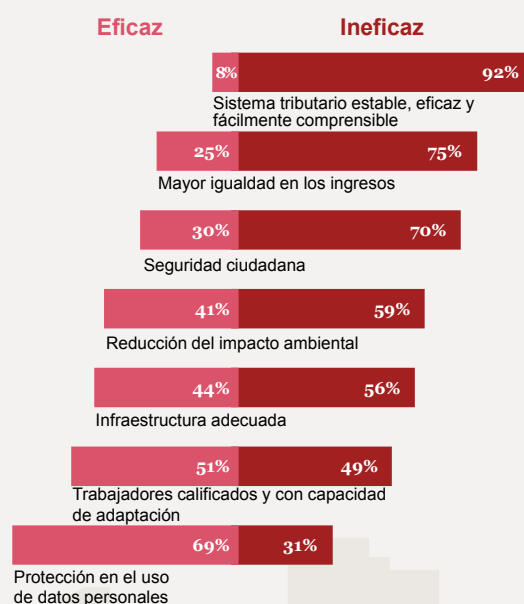
**Gráfica 8** Los CEOs colombianos esperan que dentro de las prioridades del gobierno esté garantizar:

P: ¿Cuáles deben ser las prioridades del gobierno?



**Gráfica 9** El gobierno debe profundizar en la eficacia de la generación de:

P: ¿Qué tan eficaz/ineficaz ha sido el gobierno en el logro de los siguientes resultados en su país?



■ Colombia ■ Global

Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas: "ineficaz" y "muy ineficaz" y "eficaz" y "muy eficaz" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.

# Mediano plazo: aumenta el optimismo

Los CEOs divisan un futuro próspero en el mediano plazo, especialmente en América Latina. Sin embargo, Colombia y México tienen una actitud más cautelosa cuando se compara con el año pasado.

La percepción de los CEOs colombianos es muy positiva para el crecimiento de los negocios en el mediano plazo (3 años):

**97%**  
**2016**

Los gerentes han acumulado una experiencia importante sobre el devenir de los negocios y saben que en materia económica los ciclos son un factor con el que se debe vivir y estar en alerta permanente. Por ejemplo, los altos precios del petróleo y en general de las materias primas que se registraron hasta 2014, indujeron a un aumento en la oferta y producción junto con la desaceleración económica global que llevó a una reducción en las cotizaciones. Esta caída de precios desestimula luego las nuevas inversiones en exploración hasta que se absorban los inventarios y estimulen un alza en los precios. ¿Cuándo ocurrirá? No hay certeza, pero pasará y hay que estar preparados.

## Se levanta el optimismo

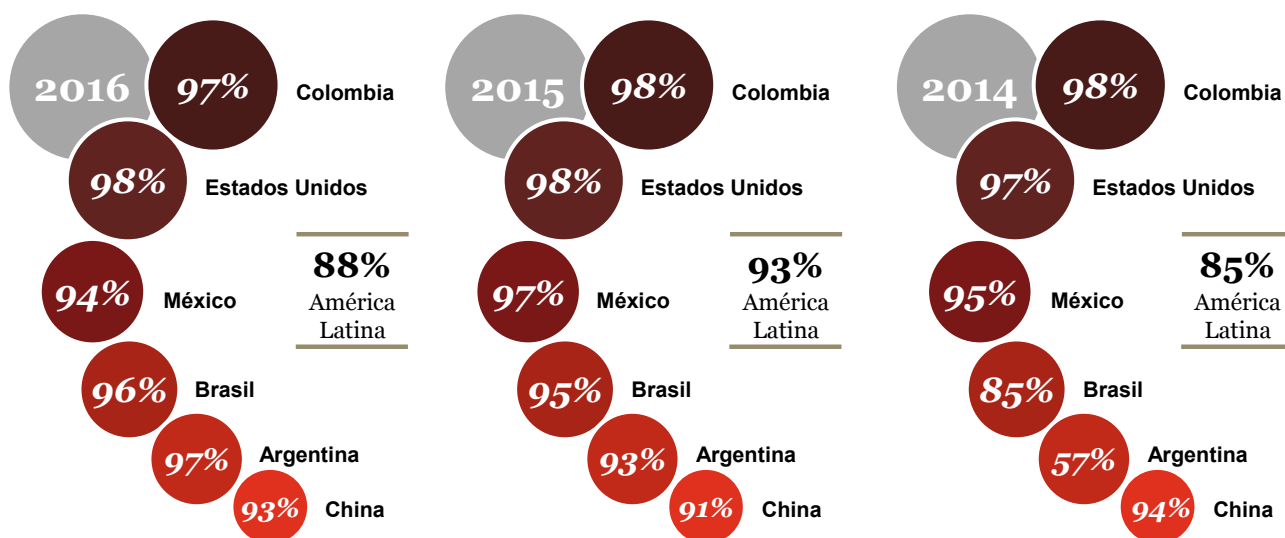
Contrario a la percepción de corto plazo donde el optimismo en el crecimiento de los ingresos de los negocios cayó, en el mediano plazo (3 años) los niveles de confianza permanecen altos.

El optimismo acerca del repunte de la economía global y los negocios es general. En América Latina, el 88% de los CEOs tienen confianza en el crecimiento de sus ingresos para los próximos tres años, sin embargo es una cifra algo inferior a la presentada para el año 2015 (93%).



**Gráfica 10** Los CEOs divisan un futuro próspero en el mediano plazo, especialmente en América Latina. Sin embargo, Colombia y México muestran una estimación menor que el año pasado

P: ¿Cuánta confianza tiene usted acerca de las perspectivas de crecimiento de los ingresos de la empresa en los próximos 3 años?



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas "confiado" y "muy confiado" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey







# Ajuste global

La globalización llegó para quedarse, lo cual no significa que los negocios sean más fáciles de hacer, pues así haya mayor libertad en el comercio y las barreras sean limitadas, las oportunidades se igualan para todos los actores. La diferencia está en asuntos como el aprovechamiento de la tecnología, la innovación y el manejo de la información y los datos.

Kenichi Ohmae, uno de los estrategas de negocios corporativos más destacados, autor de más de cien libros, lo muestra en “El próximo escenario global”, señalando cómo las teorías económicas del pasado se derrumban y nace un nuevo mundo impulsado por las regiones-estado y las nuevas plataformas económicas.

La globalización no significa –como se llegó a pensar- *ir hacia un mercado único global*. La dinámica que se ha venido dando es de bloques comerciales, como lo son la Unión Europea o la Alianza del Pacífico, entre otros. Es así como en Latinoamérica en los últimos años han fracasado intentos políticos que propenden por el retorno a modelos cerrados y nacionalistas y al cierre de fronteras como mecanismos de protección a la producción local. Esta tendencia se evidencia en la percepción que tienen los CEOs sobre hacia dónde se está moviendo el mundo de los negocios. En cambio, si se habla del mundo digital, los CEOs piensan que el internet es un instrumento que borra fronteras y acerca al mundo.

**Gráfica 11** Los CEOs perciben que el mundo se mueve hacia bloques de comercio regionales antes que hacia un mercado global

P: ¿Usted cree que el mundo se está moviendo hacia bloques de comercio regionales o hacia un solo mercado global?



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

# Un impacto claro de los grupos de interés y megatendencias sobre la estrategia

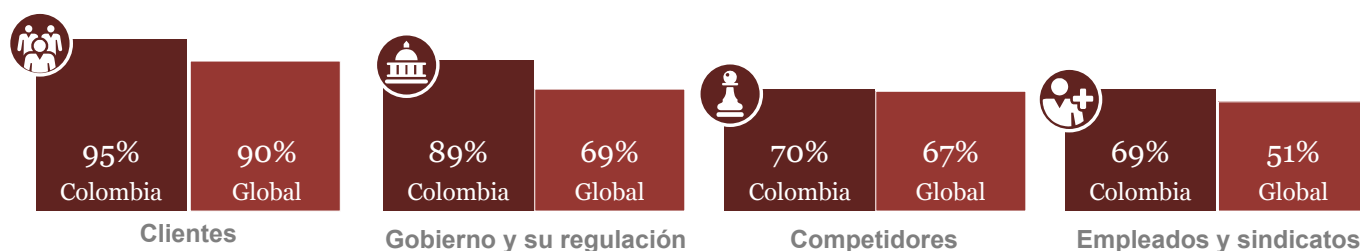
La relación de las empresas con los grupos de interés ya no es en un solo sentido como en el pasado. Esta se retroalimenta permanentemente, va más allá de la operación comercial o financiera.

## ¿Cómo impactan los grupos de interés la estrategia de la organización?

El comportamiento de los consumidores se ha vuelto más sofisticado, complicado y en muchos casos difícil de detectar con precisión. Es así como este grupo de interés es el que más impacta la estrategia del negocio de acuerdo a la prioridad de los CEOs.

Gráfica 12 Los clientes, el gobierno y entes reguladores, competidores y empleados cobran mayor influencia en la estrategia del negocio

P: ¿Qué impacto tienen los siguientes actores en la estrategia de su organización?



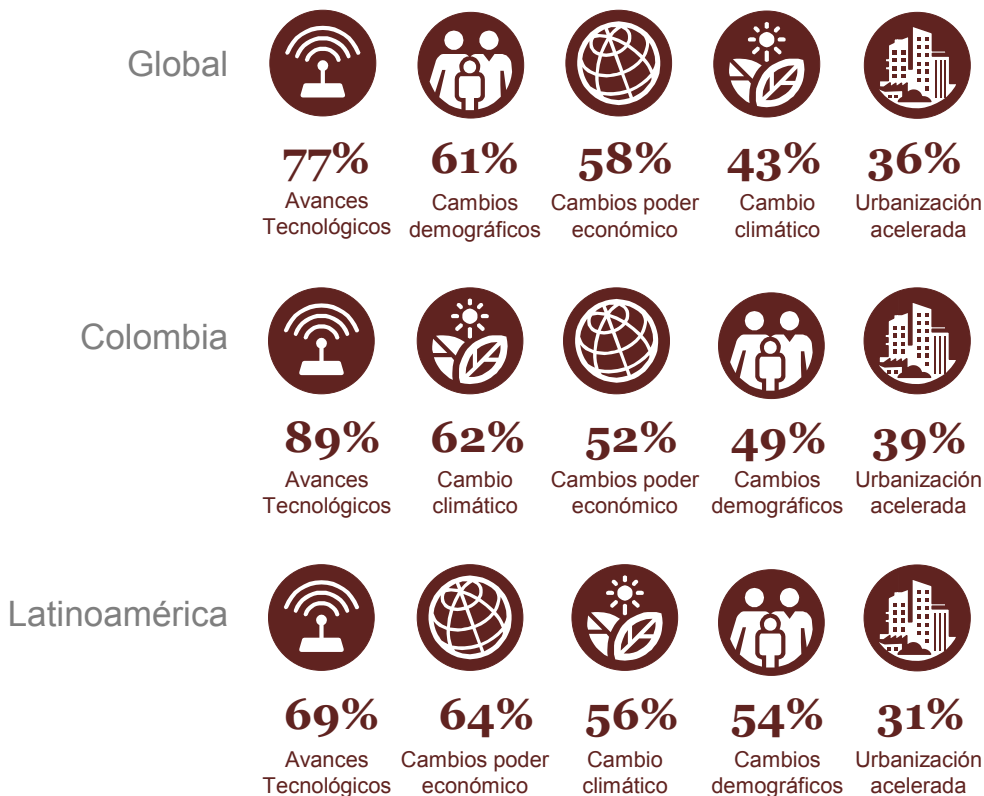
Muestra: Todos los encuestados (2015=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey



Las tendencias que más están influyendo en las expectativas de los grupos de interés a nivel global son los avances tecnológicos, los cambios demográficos y las relaciones de poder económico. En el caso colombiano, los avances tecnológicos aparecen muy encima del promedio global y no deja de producir sorpresa la importancia que los CEOs locales le dan a la escasez de recursos naturales y el cambio climático como tendencia, lo cual tiene su fundamento en los efectos recientes del Fenómeno del Niño y de la Niña.

**Gráfica 13** Los avances tecnológicos y cambio climático son las tendencias con mayor impacto en los grupos de interés de las compañías colombianas

P: ¿Cuáles son las megatendencias que están influyendo en el comportamiento de los grupos de interés?



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

# Actuando hacia el futuro



Los CEOs no tienen la menor duda sobre la importancia de:

- La tecnología
- La innovación
- El talento humano
- La medición y comunicación del éxito
- La responsabilidad social

para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Además, tienen claridad sobre cómo estos aspectos están transformando la relación con los grupos de interés.

## La tecnología ya no es negociable

Los CEOs quieren efectividad de la tecnología y están invirtiendo en grandes cambios en este tema. Principalmente para lograr interpretar mejor las necesidades complejas y cambiantes de los clientes con el fin de lograr una mayor interacción con ellos. Esto va de la mano con los resultados obtenidos en el estudio Global Operations Survey de PwC\*, donde se encontró que dentro del top tres de los retos más citados por los líderes globales se encuentra la comprensión del valor de los clientes.

**Gráfica 14** El uso y adopción de tecnología como uno de los principales cambios que están llevando a cabo los CEOs

P: ¿Cuáles son los principales cambios que se están realizando en la organización en respuesta a las expectativas cambiantes de los grupos de interés?

## Uso y adopción de tecnología



Global **90%**

Colombia **92%**

Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey  
\*PwC, 2015 Global Operations Survey



Adicionalmente los CEOs respaldan el poder de los datos y los análisis para entregar estos resultados y favorecen los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes.

En la medida que grandes volúmenes de datos, computación en la nube e internet se vuelven más importantes en los negocios modernos, el papel que desempeña la tecnología como instrumento para ayudar a entender las expectativas adquiere la relevancia que piensan los directores.

La conectividad móvil y las redes sociales se han convertido en formas fundamentales para obtener información y adquirir bienes y servicios. La 'Uberización' de un número creciente de sectores que ofrece formas rápidas, sencillas y dinámicas de acceso a los bienes y servicios, se extiende cada día más, convirtiéndose en una tendencia de valor agregado para los clientes. A medida que se solucionen problemas normativos y se logre un equilibrio con los sistemas tradicionales su extensión será mayor. Es el caso de países como Colombia, en el que pese a los bloqueos de empresas tradicionales de transporte, las plataformas virtuales ganan espacio creciente entre los usuarios.

Al mismo tiempo, estas tecnologías están dando a la gente acceso a más información acerca de lo que las empresas hacen y del impacto de su comportamiento no solo en el valor de sus títulos que ofertan en el mercado de valores, sino de datos sobre manejo de las redes de distribución, calidad de los productos, trato a sus trabajadores y veracidad de ofertas y descuentos, entre otros.

**Gráfica 15** Los CEOs ven los sistemas de gestión de relacionamiento con clientes (CRM) y los análisis de datos como las actividades que generarán el mayor retorno en términos de relacionamiento con sus grupos de interés

P: Seleccione las tecnologías de conectividad que generarán el mayor retorno en términos de relacionamiento con sus grupos de interés



CRM: Customer relationship management system  
Muestra: Todos los encuestados (2016-1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

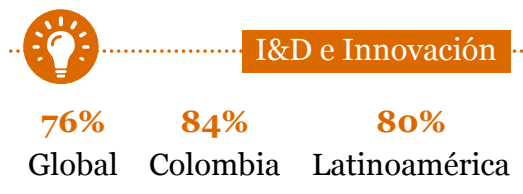
## El valor de innovar

Para más de la mitad de los CEOs las prácticas de innovación es lo que genera el mayor retorno en términos de éxito. Sin embargo, los verdaderos ganadores en el juego serán los que logren aprovechar la técnica para ofrecer productos y servicios que sean rentables, convenientes, funcionales y sostenibles.

La mayoría de las empresas tienen dificultades para lograr un crecimiento impulsado por la innovación. Innovar para atender las demandas cambiantes de los clientes de bienes y servicios sostenibles y éticos añade una dimensión difícil en esta búsqueda, que muchas empresas apenas están empezando a abordar.

**Gráfica 16** Maximizar el valor social de I&D y la innovación como uno de los cambios realizados por los CEOs para responder a las necesidades de los clientes

P: ¿Cuáles son los principales cambios que se están realizando en la organización en respuesta a las expectativas cambiantes de los grupos de interés?



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

## Talento: “nativos digitales”

Hay acuerdo entre los CEOs en afirmar que las empresas necesitan una fuerza de talento que vaya más allá del conocimiento del negocio. Es una nueva generación de personas con una mentalidad empresarial que pueda aprovechar la tecnología e impulsar la innovación. Son los “nativos digitales”.

En ese sentido, los CEOs están buscando estrategias de desarrollo de estos talentos. El 64% de ellos están preocupados por la disponibilidad de habilidades clave y un 67% considera que una mano de obra experta, formada y adaptable debe ser una prioridad para los negocios en el país donde residen.

**Gráfico 17** Las prioridades de los CEOs con respecto al talento para responder a las necesidades de los clientes

P: ¿Cuáles son sus prioridades con respecto al talento?



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

**¿Qué están haciendo los directores para desarrollar la fuerza de trabajo que necesitan hoy y mañana?**

**56%** están haciendo cambios en la forma de desarrollar su línea de liderazgo.  
de los CEOs colombianos

**31%**

Diversidad e inclusión

**43%**

Foco en ética y responsabilidad

**31%**

Lugar de trabajo, cultura y comportamiento organizacional

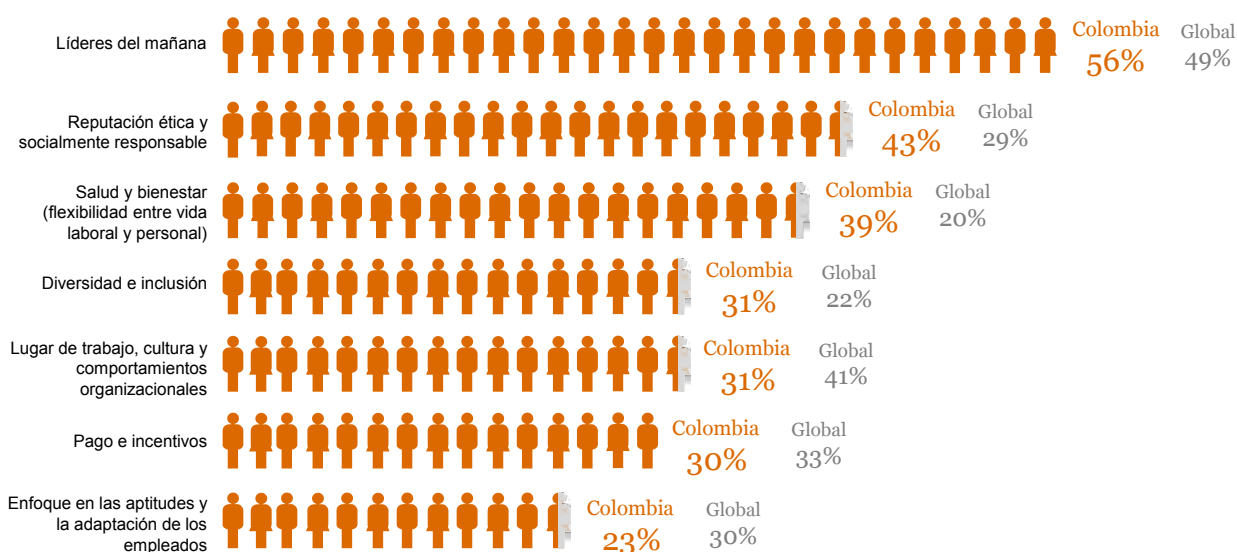
**39%**

Flexibilidad, salud y bienestar

**¿Qué otros aspectos están promoviendo los gerentes colombianos?**

**Gráfica 18** Los CEOs colombianos coinciden con los CEOs globales en que el aspecto de la estrategia de talento que más debe cambiar es el foco en los líderes del futuro, esto con el fin de tener más impacto en la atracción, retención y compromiso de la gente

P: ¿Qué aspectos de la estrategia de talentos cree usted que se debería cambiar para tener mayor impacto en la retención, atracción y compromiso de la gente?



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

## El éxito se mide y se comunica

Para los CEOs es muy relevante hacer una medición de sus indicadores, y no solo los financieros.

Dada la complejidad del mundo de hoy y la velocidad con que está cambiando, el pragmatismo de los CEOs no se cuestiona: ¿Cómo medir no solo lo que han presentado siempre (sus resultados financieros) sino áreas como la innovación y el impacto de I+D\*? y ¿Cómo comunicar mejor los resultados a los múltiples actores, incluyendo las comunidades en las que están asentados?

### Los nuevos indicadores

Está claro que los CEOs globales y locales reconocen la importancia de los datos y su análisis. Datos que no solo se refieren a los indicadores tradicionales, sino que buscan aproximarse al máximo en la medición de los procesos de innovación y de las personas. Pero a medida que cambian las expectativas de los clientes, los CEOs también reconocen la necesidad de ampliar el alcance de lo que miden incluyendo aportes a asociados que se encuentran fuera de su entorno empresarial inmediato.

La mayoría de los CEOs afirman que su compañía reporta sus asuntos financieros y no financieros tanto en el corto como en el largo plazo. Por eso, el 87% de los CEOs en Colombia advierten que el éxito empresarial en este siglo se define por algo más que solo beneficios financieros.

**Gráfica 19** Los CEOs se están enfocando en la rentabilidad a largo plazo versus la de corto plazo

P: ¿Qué tanto describe la siguiente afirmación a su organización en estos momentos?



#### Reportes

**72% 89% 79%**

**Global Colombia Latam**

Incluyen en sus reportes indicadores financieros así como no financieros.



#### Rentabilidad a largo plazo

**82% 85% 80%**

**Global Colombia Latam**

Enfoque en rentabilidad de largo plazo versus corto plazo.



#### Creación de valor

**67% 75% 65%**

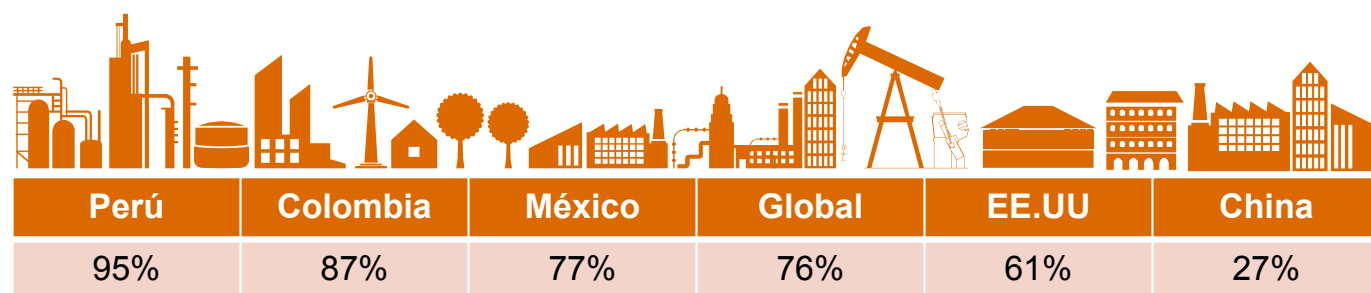
**Global Colombia Latam**

Creación de valor para todos los grupos de interés y no sólo a los accionistas.

Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 20** El éxito de los negocios se basa en algo más que la rentabilidad financiera

P: ¿En qué medida está de acuerdo en que el éxito de los negocios en el siglo 21 será redefinido con algo más que la rentabilidad financiera?



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey  
\*I&D: Investigación y Desarrollo



## La responsabilidad social y ambiental es cada día más importante en la agenda de los CEOs

La consciencia acerca de la necesidad de garantizar la sostenibilidad ambiental y la protección de los recursos naturales también es mayor. Cada día hay más pruebas de ello, tanto en el mundo desarrollado como entre los países emergentes a través de la utilización de herramientas formales e informales. Por ejemplo, se ha extendido la idea de incluir alguna referencia a la protección del medio ambiente en las campañas publicitarias de muchas empresas, así como el ahorro de energía.

En Colombia, en varias poblaciones se han realizado o se promueven consultas populares acerca de la exploración y explotación minera previniendo la contaminación de las fuentes hídricas. Además, por primera vez en la historia una alta corte de justicia decidió poner fin a la explotación de minerales en las zonas de páramo y el gobierno ha entrado en un serio programa de delimitación de áreas protegidas.

La capacidad de las empresas para tener en cuenta los indicadores no financieros de éxito es una prueba de cómo ha crecido el campo de los informes de sostenibilidad y medición en los últimos 15 años. De cara al futuro, la adopción de Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ayudará a impulsar la medición de una gama más amplia de impactos.

De nuevo, la tecnología y los datos son puntos clave, entendiendo que evaluar los asuntos sociales con indicadores concretos no es fácil, comenzando porque no hay relación directa entre costos y rentabilidad cuando se involucran esas variables no financieras.

Los marcos existentes para la presentación de informes sobre la gestión ambiental, social y de gobierno (ESG) son puntos de partida importante para mejorar la visibilidad de las acciones corporativas para los clientes y otros grupos de interés. Por ejemplo, El *Global Reporting Initiative* (GRI), proporciona directrices de informes de sostenibilidad, mientras que el Consejo Internacional de Información Integrada (IIRC) es compatible con los informes integrados anuales, y la Junta de Normas de Contabilidad Sostenible (SASB) está dirigida a temas de sostenibilidad de la regulación financiera para las empresas que cotizan en bolsa.

\*PwC, Valuing our total impact, 2015

La responsabilidad social ya hace parte de los activos empresariales. Para más del 60% de los CEOs este compromiso corporativo está dentro de la estrategia del negocio y no lo ven como un programa independiente dentro de la empresa.

Gráfica 21 Los CEOs de Estados Unidos y Canadá como los que mayor importancia le dan a la responsabilidad corporativa

P: ¿Qué tanto describe la siguiente afirmación a su organización en estos momentos?



La responsabilidad corporativa es una actividad clave dentro de la organización



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

Otra aproximación es la herramienta de PwC Total Impact Measurement and Management (TIMM), un modelo que integra la sostenibilidad de los indicadores económicos y de los impuestos para evaluar el impacto total de una organización. Esto ayuda a las personas que toman las decisiones a entender el efecto neto de sus acciones y las desventajas que deben enfrentar\*.

Por supuesto, no se puede decir que es fácil aplicar metodologías robustas para medir el valor indirecto. No importa qué herramientas se utilicen y puede que algunas cosas no puedan ajustarse a mediciones precisas, pero si no se hace el esfuerzo, simplemente no hay forma de que las empresas puedan asignar eficazmente los recursos limitados de una manera rentable para hacer frente a la información que sus grupos de interés desean conocer hoy.

# Conclusiones

## ***El cambio en las métricas del éxito***

Los CEOs son conscientes de que la coyuntura económica global, las megatendencias y los cambios en las preferencias de los grupos de interés demandan una transformación en el modelo de éxito de las compañías. El éxito ya no recae exclusivamente en lo financiero. El trato y exposición que se le da a los valores corporativos se ha convertido en un activo diferenciador. Por ende, su crecimiento y buena gestión deben ser parte de los indicadores de éxito. Es principalmente debido a la tecnología que aumentó la importancia de la opinión del cliente y la demanda de transacciones más transparentes, donde no sólo se intercambian productos y servicios, sino valores. El cliente no sólo compra por necesidad sino por afinidad con la empresa o la marca.

## ***De amenazas a oportunidades***

Aunque a corto plazo los CEOs ven más amenazas que oportunidades, es indispensable empezar a prepararse estratégica y tácticamente para el cambio de paradigma que ofrecen las megatendencias. La oportunidad está en ser más rápido que los competidores en detectar e incluso predecir los nuevos requerimientos de los clientes y ser capaces de reaccionar prontamente con nuevos o mejorados servicios y productos.

Los cambios en los grupos de interés, nos llevan a un verdadero ‘customer centered approach’.







Las megatendencias (entre otros factores), han impulsado el crecimiento de un cliente más sofisticado y complejo. Sin embargo, los avances tecnológicos también los han hecho más accesibles y transparentes. Ahora las empresas tienen a su disposición herramientas que permiten entenderlos a profundidad para satisfacer sus necesidades particulares. Los dos grandes retos entonces están en: engranar la innovación como una pieza central de la operación y atraer el talento especializado necesario para hacerla realidad.

### ***Construyendo la estrategia para el futuro***

Debido a que las dificultades globales que identificaron los CEOs son en su mayoría variables externas a las organizaciones (el exceso de regulaciones, la volatilidad de la tasa de cambio, la carga tributaria y la corrupción, entre otras), es necesario buscar a mediano plazo espacios de diferenciación que sean tan independientes de los factores económicos externos como sea posible.

La construcción de un equipo humano con habilidades diferentes, el desarrollo de una organización preparada para innovar en ciclos cortos, la adopción de herramientas tecnológicas que permitan hacer más eficientes los procesos para reducir costos y además entender cada vez más rápido y acertadamente a los clientes, son los fundamentos que los CEOs identificaron como claves para acceder a un futuro más prometedor en términos de crecimiento financiero y organizacional.

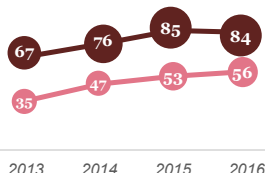


# Más datos

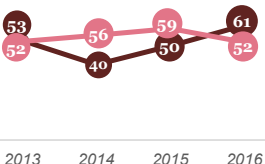
**Gráfica 22** Amenazas para las perspectivas de crecimiento de la organización

Q: ¿Qué tan preocupado está usted por las siguientes amenazas económicas, políticas, sociales y de negocio que puedan afectar las perspectivas de crecimiento de su organización?

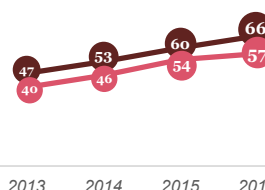
Infraestructura básica inadecuada



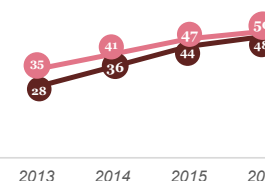
Volatilidad en el precio de la energía



Competidores



Cadena de suministro

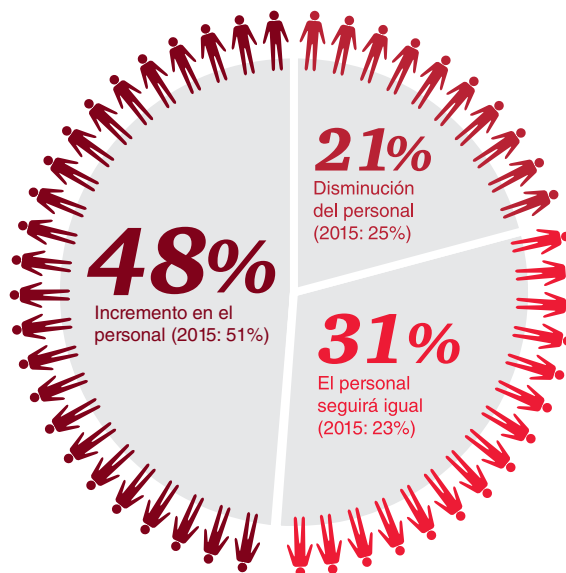


■ Colombia ■ Global

Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 23** El porcentaje de los CEOs que planea no hacer cambios en su planta de personal para el próximo año incrementó frente a 2015

Q: ¿Su compañía va a incrementar, disminuir o dejar igual la nómina en los próximos 12 meses?



Muestra: Todos los encuestados en Colombia (2016=61)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 24** ¿Qué están buscando los clientes?

Q: ¿Qué tanto describe la siguiente afirmación a su organización en estos momentos?



Clientes

70% 66% 76%

Global Colombia Latam

Los clientes buscan una combinación de costo, conveniencia y funcionalidad en los productos o servicios.

Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 25** De acuerdo a los CEOs el gobierno ha sido poco eficaz en la generación de seguridad ciudadana

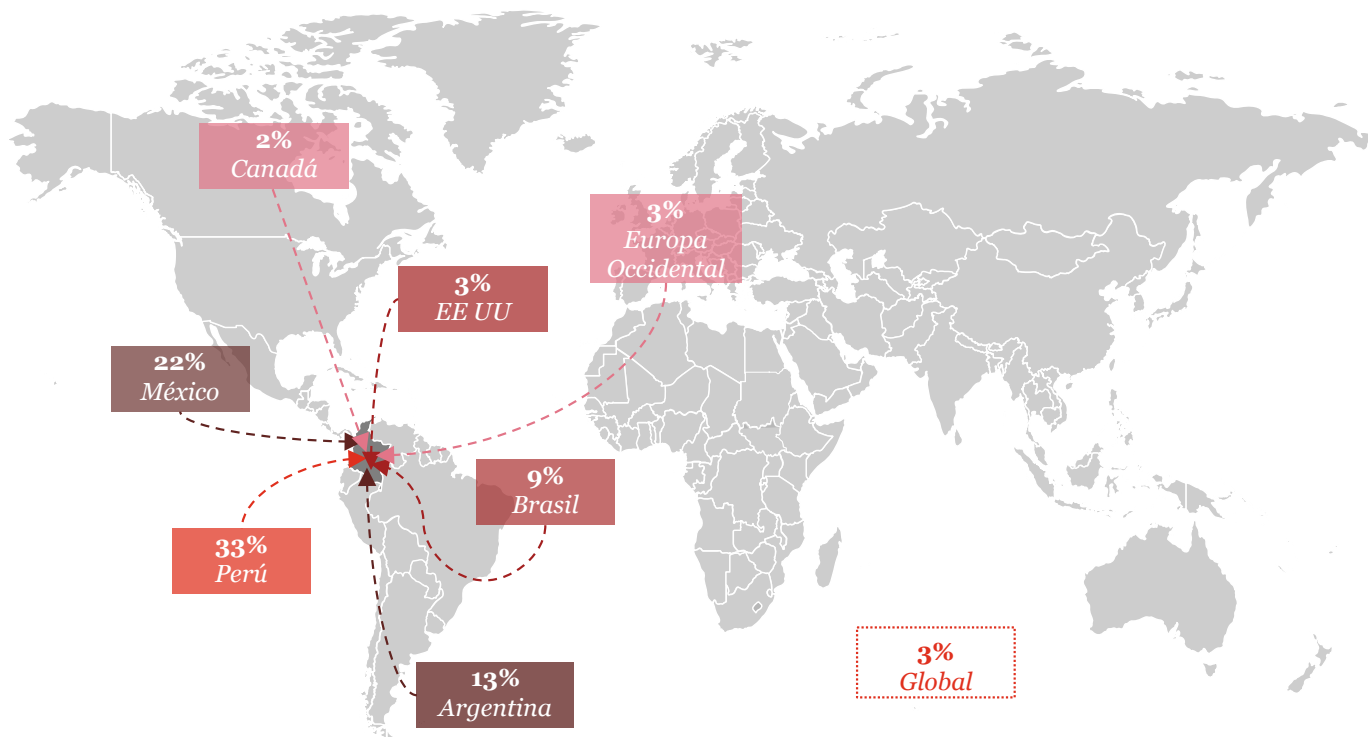
Q: ¿Qué tan eficaz ha sido el gobierno en la generación de seguridad ciudadana?



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas: "ineficaz" y "muy ineficaz" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey.

**Gráfica 26** Colombia es vista por los CEOs de sus principales socios comerciales cómo país dónde ven un crecimiento potencial para su organización en el corto plazo

P: Clasifique los tres países, sin incluir el país en el que tiene su sede, que a su entender son los más importantes para las perspectivas de crecimiento generales de su empresa durante los próximos 12 meses.



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 27** Principales cambios en respuesta a las mayores expectativas de los grupos de interés

P: ¿Cuáles son los principales cambios que está realizando la organización en respuesta a las expectativas cambiantes de los grupos de interés?

### Principales cambios llevados a cabo por CEOs Globales



### Principales cambios llevados a cabo por CEOs Colombianos



Muestra: Todos los encuestados (2016=1.409)  
Fuente: PwC 19th Annual Global CEO Survey

# Metodología



## Participación y metodología de la encuesta

La 19ª Encuesta Anual Global de CEOs de PwC se desarrolló a partir de las respuestas de 1.409 CEOs en 83 países, y 61 entrevistas en Colombia entre octubre de 2015 y enero de 2016. Para el reporte global la muestra se seleccionó en función del porcentaje total del PIB de los países incluidos en la encuesta, para asegurar que los puntos de vista de los CEOs estén representados equitativamente en todos los principales países y regiones del mundo. Las entrevistas también se extendieron a través de una variedad de industrias. Más

detalles, por región y por sector, están disponibles a petición. En cuanto a la metodología, el 60% de las encuestas se realizaron online, el 26% por teléfono y un 14% vía postal. Asimismo, PwC entrevistó personalmente a 33 ejecutivos en todo el mundo, con la intención de realizar un desarrollo más exhaustivo de los interrogantes de este año. El Capítulo Colombia se escribió a partir de los resultados globales, regionales y locales. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de forma confidencial.

Para más información del estudio favor contactar al equipo de:

Clients & Markets  
Colombia

Teléfono: +571 6340555  
Ext. 10396

Email:  
[pwc.markets@co.pwc.com](mailto:pwc.markets@co.pwc.com)

Nota: No todas las cifras suman el 100% debido al redondeo de los porcentajes.



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países, con más de 208.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: [www.pwc.com/co](http://www.pwc.com/co)

Esta publicación ha sido elaborada por PricewaterhouseCoopers. Si bien se ha hecho un gran esfuerzo para asegurar precisión, ni la Firma ni ningún empleado de la misma serán responsables, por ningún motivo, de las decisiones o medidas que puedan adoptar las partes como resultado de la utilización de esta publicación, ni respecto de cualquier error u omisión en el mismo. La información contenida en esta publicación es una guía general y no debe utilizarse, confiarse o tratarse como un sustituto de la asesoría profesional específica. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse por ningún medio sin el consentimiento previo de PricewaterhouseCoopers.

© 2016 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.

*Síguenos en PwC Colombia*



[www.pwc.com/co](http://www.pwc.com/co)  
[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)