

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

# *Crecimiento y oportunidades en un mundo incierto*

*15° Edición de la Encuesta  
Anual Global de CEOs*

*Segunda Edición  
Colombia*

**pwc**



Este informe analiza a profundidad la 2ª Encuesta extensa de CEOs de Colombia que permite confrontar los mismos aspectos globales, por regiones y países de interés, con la realidad local.

Lo más relevante que observamos en esta edición de la Encuesta es la inagotable fuente de optimismo de los CEOs de Colombia, quienes encuentran razones para plasmar una visión de esperanza, aún en una situación de incertidumbre a nivel global que se observa en las encuestas de los demás países.

Los CEOs de Colombia están en el escalón más alto a nivel de confianza en el crecimiento de ingresos. El 66% de los CEOs locales menciona tener “muchísima confianza” en que los ingresos crecerán en el corto plazo (los 12 meses del año 2012). El porcentaje a nivel global es del 40%, es decir, Colombia está 26 puntos por encima. En la región, en los países de comparación, los brasileños tienen un nivel de “muchísima confianza” en el crecimiento de los ingresos del 42%, los argentinos del 40%, los peruanos del 31% y los mexicanos del 54%. A su vez 41% de los CEOs estadounidenses y 54% de los chinos manifiestan tener mucha confianza en el crecimiento de los ingresos.

Con toda seguridad, esta visión de optimismo será un motor para el desarrollo de oportunidades de negocios y la exploración de nuevos mercados dentro del marco de los Tratados de Libre Comercio en curso y para lograr una mayor penetración en los mercados conquistados por las empresas colombianas en la última década.

También tenemos la oportunidad de explorar en la Encuesta las principales preocupaciones que los CEOs enfrentan en la conducción de las organizaciones, desde la volatilidad de la tasa de cambio, hasta la consecución de los recursos humanos con el talento y habilidades clave para acompañar los crecientes desafíos organizacionales, pasando por los temores de exceso de regulación, la incertidumbre sobre el crecimiento económico y su visión sobre los aspectos de corrupción e inflación.

Así mismo, la encuesta nos muestra los aspectos que los CEOs asignan como áreas de prioridad del gobierno, que incluyen temas relacionados con mejorar la infraestructura básica del país, reducir la pobreza y desigualdad, crear y fomentar una mano de obra capacitada, y asegurar la estabilidad del sector financiero y mercado de capitales.

Deseamos agradecer muy especialmente al grupo de ejecutivos colombianos que colaboraron con la Encuesta; sus valiosos aportes han enriquecido el estudio y permiten a los lectores ver nuevas perspectivas para sus negocios.

**Gustavo F. Dreispiegel**  
Clients & Markets Leader  
PwC Colombia  
gustavo.f.dreispiegel@co.pwc.com

*La 15ª Encuesta Global de CEOs de PwC nos presenta la perspectiva de los altos ejecutivos mundiales sobre los temas centrales del devenir empresarial, con una visión del futuro económico a corto plazo, hasta el aspecto íntimo de poder “escuchar” a qué le dedicarían más tiempo o cuáles actividades podrían privilegiar.*

# Contenido

Editorial .....	3
Introducción a la Edición Colombiana de la Encuesta .....	5
Puntos de vista diferentes entre regiones al hablar de la economía global .....	6
Y el optimismo sobre la visión de corto plazo sigue muy presente en Colombia .....	7
Visión agregada de crecimiento de los ingresos en el corto plazo .....	9
A mediano plazo, los indicadores de expectativa de crecimiento tienden a aproximarse .....	10
¿Cuánto está cambiando la estrategia los CEOs ante lo incierto del crecimiento en los negocios? .....	11
¿Qué factores han obligado a modificar la estrategia? .....	12
Crecimiento comercial - ¿cuáles son las prioridades de los CEOs? .....	13
Exploración de nuevos mercados .....	14
Focos de atención en las operaciones .....	15
Desarrollo de iniciativas de innovación .....	16
¿Qué preocupa a los CEOs? .....	17
¿Qué países están más interesados en venir a competir a Colombia? .....	18
Áreas de prioridad del gobierno... según los CEOs .....	18
Talentos .....	19
Inversión en talentos, pero con los indicadores claros .....	20
En su agenda de CEO, ¿A qué le dedicaría más tiempo? .....	21
Participación y Metodología de la Encuesta. ....	22

# Introducción a la Edición Colombiana de la Encuesta

*En la Edición Global de la 15ª Encuesta de CEOs de PwC publicada este año, los líderes empresariales mundiales dicen que los pronósticos para la economía global son sombríos para el 2012, pero la confianza en el crecimiento de los ingresos de las compañías se mantiene como antes del 2009.*

Las proyecciones de recuperación de la confianza que los líderes empresariales hicieron un año atrás no se cumplieron. Las expectativas sobre la proyección de crecimiento de los ingresos en el corto plazo (los 12 meses del año 2012) demuestran un claro signo de duda: el indicador de confianza en el crecimiento de los ingresos de las organizaciones, que subió año a año a partir de la crisis financiera del 2008/2009 (había caído del 50% en 2008 al 21% en 2009, luego creció al 31% en el 2010 y al 48% en 2011, acercándose a los indicadores del 52% de la etapa pre-crisis financiera) volvió a retomar la dirección de reducción, cayendo a valores del 40% para la proyección del año 2012. Es evidente que el nivel de incertidumbre de ciertas regiones y el recuerdo reciente de la crisis financiera, sumado a algunos eventos naturales, llevan a los CEOs a ser cautelosos al momento de planificar el futuro inmediato.

Por el contrario, para los CEOs entrevistados en Colombia el panorama sigue siendo de optimismo. Los CEOs expresan un nivel de confianza muy alto en el crecimiento de los ingresos de corto plazo (los 12 meses del año 2012), idénticos a los expresados hace un año, y entre los más altos del mundo. Los CEOs consideran que las oportunidades de

desarrollo de negocios para Colombia recién comienzan, tanto por las oportunidades que se originan en los Tratados de Libre Comercio, como la mejora general de la situación de relacionamiento de Colombia con los vecinos, que son compradores naturales de nuestros productos, y otras iniciativas regionales. Colombia es hoy un mercado muy atractivo para la mayoría de los países que buscan extender sus fronteras, aspecto que también se ha hecho evidente en la Encuesta.

Por otro lado, al consultar la visión de mediano plazo (horizonte de 3 años) de los CEOs globales, se retoma la tendencia de crecimiento sostenido. Si examinamos en detalle, se observa que los CEOs de los principales países de generación de riqueza mundial (Estados Unidos y China) tienen esta visión de crecimiento en el mediano plazo.

En otras palabras, para los CEOs globales el panorama puede ser de cautela en el corto plazo, pero tienen el convencimiento de que en el mediano plazo la incertidumbre habrá sido superada y el camino de crecimiento se habrá retomado. Y para Colombia, esto sólo puede ser buenas noticias ya que significará un impulso en el camino de crecimiento importante en que viene desarrollándose.

# Puntos de vista diferentes entre regiones al hablar de la Economía global

En la visión de los CEOs encuestados por PwC, la lectura de lo que pasará con la economía global se ha convertido en un aspecto de alta incertidumbre. Con los crecientes niveles de globalización, no es posible delinear el entorno local sin tener un claro entendimiento de la situación mundial.

Lo más evidente es que hay lecturas contradictorias en cuál será el desempeño de la economía global durante 2012. Dichas lecturas demuestran claramente que la incertidumbre se mantiene en niveles muy altos.

Lo que muchos CEOs pronosticaban un año atrás, no se ha cumplido. La crisis financiera de 2008/2009 ha sido el comienzo de un período donde la estabilidad fiscal de las naciones se ha mantenido bajo escrutinio por más tiempo del esperado, aún en países históricamente estables y, claramente, la situación no ha sido superada.

En este marco de incertidumbre y visiones diferentes por geografías, se puede observar que a nivel de la muestra Global los CEOs consideran que la Economía “mejorará” o se “mantendrá igual” en un 49%, y que “empeorará” en un 48%. En otras palabras: un empate técnico entre ambas visiones: optimista y pesimista.

Por regiones, Norteamérica es el territorio con mayor optimismo

sobre la mejora de la Economía, con un 65% de opinión positiva (considerando la visión agregada de respuestas de “se mantendrá igual” sumado a “mejorará”), y en el otro extremo se encuentra Europa, con un 44% de opinión favorable agregada. Esto es consecuencia de la alta presión que están teniendo varios países de Europa para equilibrar sus déficits fiscales, y el impacto que estas medidas están causando en la opinión de la población, a partir de la situación de Grecia y otros países europeos, y el propio impacto de los ajustes a las calificaciones de riesgo realizadas últimamente en la región.

En particular, por países, la situación de mayor optimismo con respecto a la economía la tiene Estados Unidos, con opinión positiva del 67% (se mantendrá la situación 47%, y mejorará un 20%), seguida por México con 61% y Colombia con un 54% (se mantendrá igual la situación 41%, y mejorará con 13% de opinión favorable). También Perú tiene una opinión favorable agregada del 54%. Es interesante observar también la opinión de China, con un 43% de opinión favorable (mejorará la situación: 32%, y se mantendrá igual: 11%), y de Brasil con valores en el extremo bajo, con una opinión positiva de tan sólo el 19% (mejorará la situación: 8%, y se mantendrá igual: 14%). (Ver Gráfico 1).

## Pregunta a los CEO's: ¿Cree usted que la economía global mejorará, se mantendrá igual, o empeorará en los próximos 12 meses?

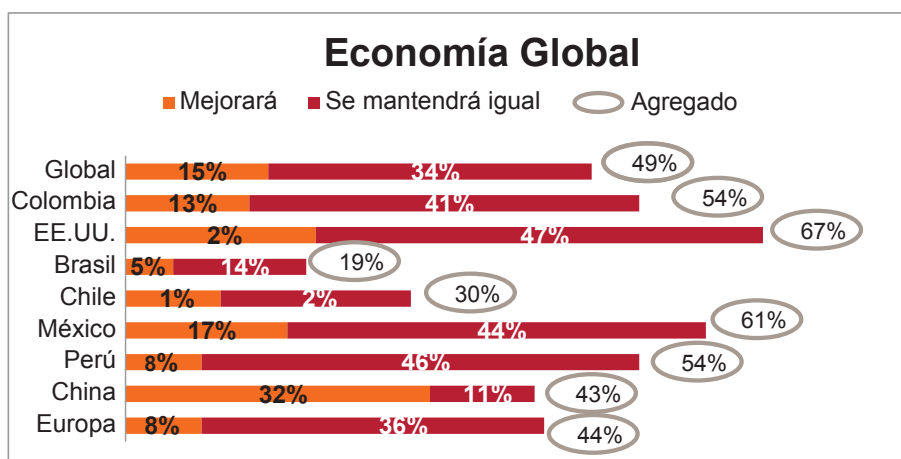


Gráfico 1

# ***Y el optimismo sobre la visión de corto plazo sigue muy presente en Colombia....***

**Los CEOs colombianos opinan en un 66% que están “muy confiados” en tener niveles de crecimiento en sus ventas en los próximos 12 meses. El año pasado ese nivel de “muy confiados” en el crecimiento de las ventas en los siguientes 12 meses también fue del 66%.**

Hace un año, en la Encuesta de 2011, se observó que los CEOs colombianos eran los “campeones” del optimismo a nivel global. Hoy debemos repetirlo: los CEOs de Colombia hacen una apuesta adicional al crecimiento de las ventas en el corto plazo, a pesar del contexto económico de volatilidad y de la visión incierta sobre el desarrollo de las economías en la mayoría de las regiones. Los CEOs colombianos siguen teniendo una opinión altamente optimista sobre el crecimiento de los ingresos en el corto plazo; basados en las muy buenas perspectivas de negocios que se le presentan a Colombia a partir de la mejora en la competitividad producto de los Tratados de Libre Comercio, y a la

mejora sustancial en el intercambio económico con los países vecinos. A nivel global, por el contrario, se observa a los CEOs encuestados con cierto nivel de cautela a la hora de hablar de la visión de mejora de los negocios en el corto plazo, pues en un 40% se muestran como “muy confiados” en que la perspectiva de ingresos de sus compañías mejorará en el corto plazo. Este valor muestra un retroceso frente al nivel del 48% de alta confianza en la encuesta del año anterior y se observa claramente la brecha, respecto al nivel de confianza de los CEOs de Colombia, de 26 puntos de diferencia.

Por regiones este valor de alta confianza también tiene sus matices; Norteamérica y Asia-Pacífico muestran niveles de alta confianza en la mejora de la actividad de ventas de sus organizaciones en el corto plazo, con una opinión favorable del 42%; ambos casos y Latinoamérica con el 51%. En el otro extremo, los CEOs de Europa opinan favorablemente sobre la mejora de la actividad de ventas de sus empresas en un 27%. Es evidente que la situación general de

incertidumbre en Europa se ha incrementado significativamente pues, en la Encuesta del año pasado, Europa tenía un nivel de confianza del 42% de “estar muy seguro” sobre la mejora de las ventas en el corto plazo, es decir, 15 puntos porcentuales por encima de la situación actual. Por países, este indicador de mucha confianza también muestra disparidades notorias: en un extremo, como se ha mencionado, Colombia está en el grupo líder con un 66% de los CEOs entrevistados

que afirman “estar muy seguros” en incrementar las ventas en el corto plazo, seguido por México y China con el 54%. En una escala intermedia, de CEOs con una visión más moderada, se encuentran Estados Unidos con el 41%, Brasil con el 42%, y Chile y Argentina, con el 40%. En la escala baja de expectativas de alta confianza en el crecimiento de las ventas en sus empresas están Venezuela con un 34%, y Perú con un 31%. (Ver Gráfico 2)

### Pregunta a los CEOs: ¿Está muy seguro del crecimiento de los ingresos en los próximos 12 meses?

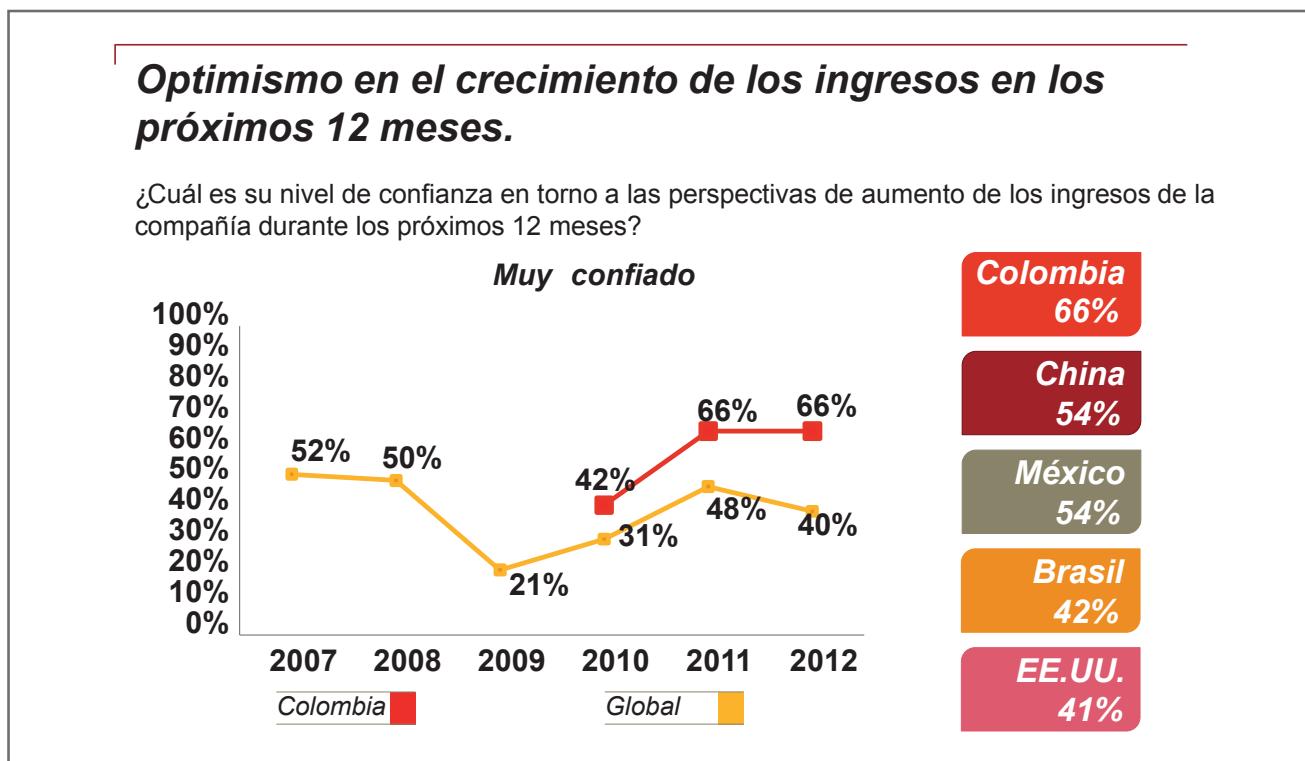


Gráfico 2

# Visión agregada de crecimiento de los ingresos en el corto plazo

Por su parte, al considerar la confianza agregada (“algo confiado” más “muy confiado”) en el crecimiento de ventas de corto plazo, Colombia sigue estando en el peldaño superior de toda la muestra global, con un 94% de confianza, algo superior al 92% observado en la Encuesta del año 2011, e igualmente en el escalón más alto de confianza, considerando todas las regiones y los países encuestados.

Por regiones se evidencia que los niveles de confianza agregada son en general positivos, con algunas variaciones, producto de la distinta realidad geopolítica actual. En particular se observan indicadores muy positivos en Latinoamérica y Norteamérica con valores del 90% de confianza agregada, Asia-Pacífico con un 87% de confianza, y bastante menor el caso de Europa con un 67% agregado en cuanto a confianza de crecimiento de

ingresos en las compañías en el corto plazo.

Por países, el indicador de confianza agregada es en Estados Unidos del 89%, en Brasil y Perú del 93%, en México y China del 90%, en Ecuador del 92%, y algo menor en Venezuela, con el 75%. (Ver Gráfico 3)

**Pregunta a los CEO's: ¿Cuán seguro está de las perspectivas de crecimiento de los negocios en los próximos 12 meses?**

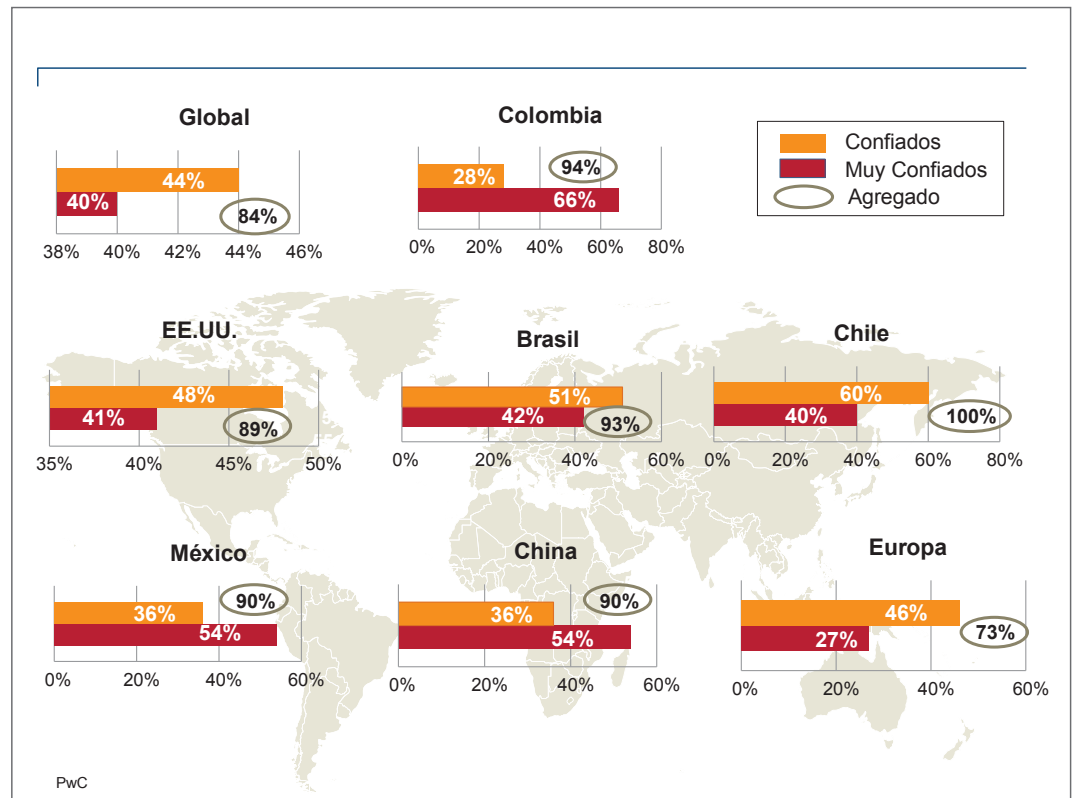


Gráfico 3

# A mediano plazo, los indicadores de expectativa de crecimiento tienden a aproximarse

Así como observamos un nivel muy alto de optimismo de los CEOs colombianos en el corto plazo (próximos 12 meses), la situación tiende a equilibrarse en los niveles de confianza agregada de crecimiento de ingresos (“confiados” y “muy confiados”) de mediano plazo (próximos 3 años), cuando se relaciona con la opinión de otros CEOs, sea por regiones o por países. La mayoría de los países de comparación muestran valores superiores o cercanos al 90%, lo que demuestra que los CEOs están considerando que la situación inestable actual debe haber quedado atrás con ese horizonte de

tiempo de 3 años, y que la volatilidad de los mercados de capitales y los planes de estabilidad fiscal de los países ya habrán dado sus frutos, devolviendo la calma a los mercados internacionales.

Para el incremento de los ingresos en las organizaciones, el nivel de confianza agregada global en el horizonte de 3 años es del 89%, el de Colombia del 85%. En el peldaño superior se observa a Estados Unidos y Brasil con un 95% de opinión favorable, China con el 90%, Argentina con el 91%, y México con el 89%. Algo por debajo del grupo de referencia está Chile con un 80%. (Ver Gráfico 4)

Cuando comparamos con la situación de Colombia un año atrás, en la encuesta publicada en el año 2011, se observa que se ha perdido confianza en el horizonte de mediano plazo (3 años), pues en aquel entonces el nivel de confianza agregada era del 92%, y el actual, es del 85%. Analizando este tema en particular, se observa que hace 1 año había una clara expectativa de estabilidad de la economía global en el corto plazo y que los problemas de déficit fiscal de los países se resolverían prontamente. Sin embargo, como todos sabemos, esto no ha sucedido y está impactando la visión de mediano plazo de los ejecutivos.

## Pregunta a los CEO's: ¿Cuán seguro está de las perspectivas de crecimiento de los negocios en los próximos 3 años?

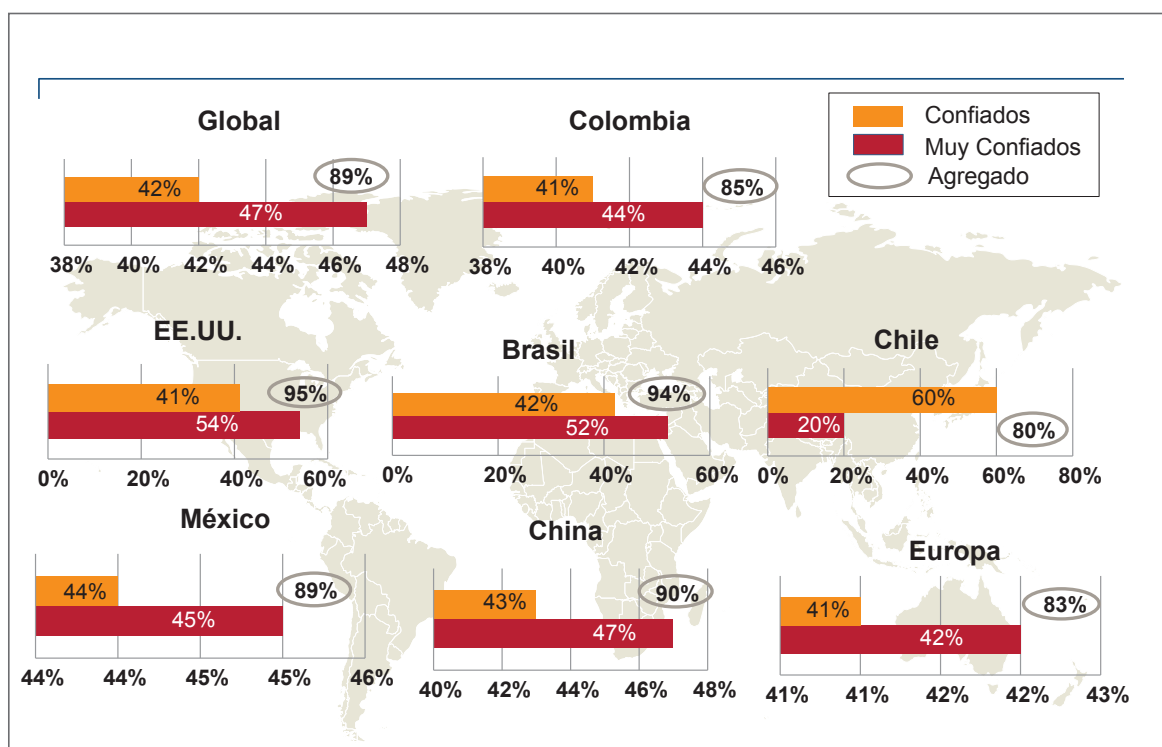


Gráfico 4

# ¿Cuánto está cambiando la estrategia los CEOs ante lo incierto del crecimiento en los negocios?

Desde el inicio de la crisis financiera de 2008/2009, se ha observado en la Encuesta Global una clara actitud de focalización de los CEOs hacia la administración de riesgos, el crecimiento de los mercados y la competencia. Estos tres temas han sido en los pasados cuatro años los pilares de modificación de la estrategia de las organizaciones a nivel global.

Se ha vuelto a formular a los CEOs la pregunta de si efectivamente seguirán modificando sus estrategias o no. Según los resultados de la encuesta, las organizaciones están reevaluando permanentemente su actuar frente al mercado. En algunos casos, los cambios son de ajuste, pero en otros se observa una marcada mención de los CEOs

encuestados a la necesidad de introducir cambios fundamentales en la estrategia, en forma periódica.

En Brasil, México, Perú, Ecuador y Venezuela observamos en las respuestas de los CEOs cambios esenciales en sus estrategias, entre el 25% y el 35% de los casos. Los CEOs de Colombia muestran cambios fundamentales en un 16%, similar a China. En extremo de menores cambios se encuentra a Estados Unidos y Chile, en valores del 7% al 10%, dado que informan que esos cambios estructurales ya han sido realizados en períodos recientes.

Al evaluar el indicador de cambio de estrategia agregado (“cambios fundamentales” más “algún nivel de cambios”) se observa la

atención permanente que el CEOs debe asignar al tema, pues en todos los casos representan valores significativos frente a las necesidades de los próximos 12 meses.

A nivel global, el indicador de cambio de estrategia agregado es del 70%. Por regiones, se observa en un extremo Europa con 65% y Norteamérica con 62%, y en el otro extremo Latinoamérica con 73% y Asia-Pacífico con 78%. Por países, en valores próximos al promedio global, los CEOs de Colombia mencionan cambios de estrategia en un 72%, México en 74%, Perú en 77% y China 78%. Y en los otros extremos se encuentran, en el superior Brasil con un 86%, y en el inferior Chile con el 60%. (Ver Gráfico 5)

## Pregunta a los CEO's: ¿Qué nivel de cambios anticipa en la estrategia de su compañía, en los próximos 12 meses?

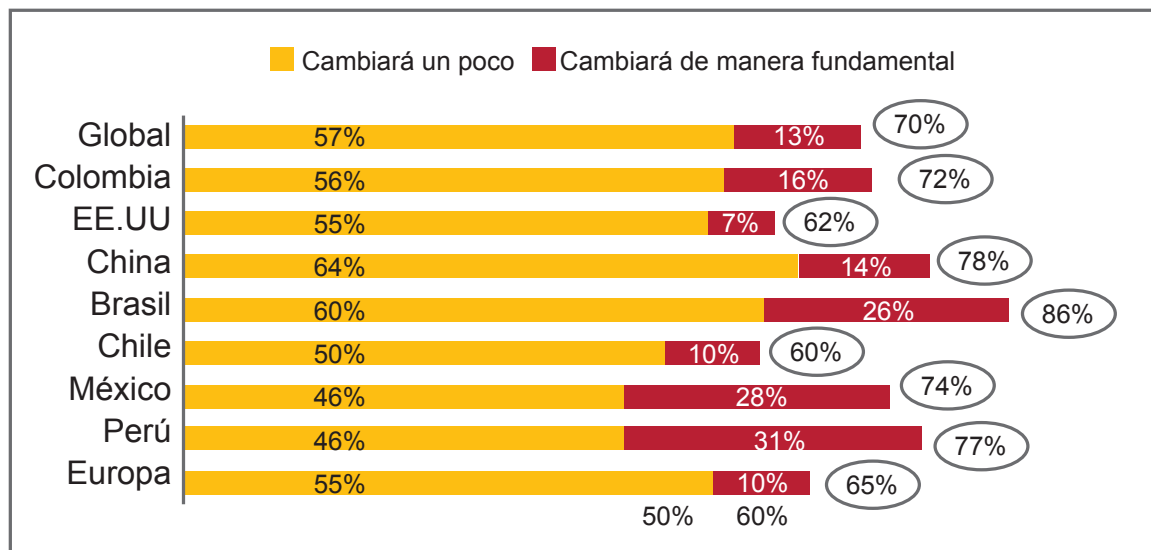


Gráfico 5

# ¿Qué factores han obligado a modificar la estrategia?

Los CEOs globales identifican a los siguientes motivadores principales para plantear cambios de las estrategias corporativas: la incertidumbre en las previsiones de crecimiento económico en un 66%, la demanda de los clientes en un 65% y las amenazas competitivas en un 56%.

En opinión de los CEOs de Colombia, la motivación de cambio de estrategia es algo diferente. El principal factor mencionado está concentrado en cambios en la regulación, con el 65% de los casos, y en segundo lugar en las amenazas competitivas y la dinámica de la industria con un 48%. Más abajo en la escala siguen conceptos de cambios en la demanda de los clientes, la incertidumbre sobre el crecimiento económico y la actitud o tolerancia al riesgo. En la Encuesta publicada en 2011, el centro de atención de los CEOs de Colombia estaba orientado a la dinámica de la

industria (80% de casos), y a diferencia de la situación este año, la atención a los aspectos regulatorios tenía un peso menor en la mente de los CEOs entrevistados. Analizando particularmente estos temas, se ve que el ambiente de incertidumbre de los mercados y acciones proteccionistas de ciertos países ha llevado a los CEOs a identificar el control regulatorio como una necesidad de especial atención.

Por regiones, hay coincidencia en la importancia de los temas que han obligado a accionar modificaciones en la estrategia. Así, el foco en la demanda del cliente es el mayor detonante de cambios de estrategia en Norteamérica (con 76%) y en Asia-Pacífico (con 64%), y la incertidumbre en las previsiones de crecimiento económico es la causa de mayor impacto en Europa (con el 70%).

Por países, la demanda del consumidor es la principal causa de ajustes de estrategias en Estados Unidos (con un 77%), en China (con un 68%), y en México (con un 75%). Por su parte, para Chile y Perú el principal factor motivador de cambio de estrategia es la incertidumbre sobre las previsiones de crecimiento económico. Para Brasil, la principal causa de ajustes a la estrategia es la falta de talentos que permitan llevar adelante los planes de crecimiento (con un 80%). Por otro lado para Argentina, Ecuador y Venezuela el mayor factor de cambio de estrategia son los cambios regulatorios. Como se observa, a pesar de evidenciarse una realidad similar, las situaciones específicas de cada país dependen en gran medida de la situación socio-política particular. (Ver Gráfico 6)

**Pregunta a los CEOs: ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en tener que cambiar la estrategia en su organización? – Se detallan los 6 principales factores por cada país, en orden de importancia expuesto por los CEOs de cada país:**

	Global	Colombia	EE.UU.	China	Brasil	Chile	México
1	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre	Cambios en la regulación	Demanda del cliente	Demanda del cliente	Demanda del cliente	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre	Demanda del cliente
2	Demanda del cliente	Amenazas competitivas	Amenazas competitivas	Alteraciones del sector	Cambios en la regulación	Demanda del cliente	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre
3	Amenazas competitivas	Alteraciones del sector	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre	Cambios en la regulación	Amenazas competitivas
4	Cambios en la regulación	Demanda del cliente	Alteraciones del sector	Amenazas competitivas	Amenazas competitivas	Amenazas competitivas	Alteraciones del sector
5	Alteraciones del sector	Previsiones de crecimiento económico o incertidumbre	Cambios en la regulación	Expectativas de los accionistas	Alteraciones del sector	Alteraciones del sector	Expectativas de los accionistas
6	Expectativas de los accionistas	Expectativas de los accionistas	Expectativas de los accionistas	Cambios en la regulación	Expectativas de los accionistas	Expectativas de los accionistas	Cambios en la regulación

Gráfico 6

# Crecimiento comercial - ¿cuáles son las prioridades de los CEOs?

En cuanto a la pregunta realizada a los CEOs: Para crecer sus negocios en el corto plazo, ¿recomiendan explorar mercados en nuevas geografías?, o ¿debe la organización desarrollar nuevos productos?, o ¿el énfasis debe estar en incrementar participación en los mercados existentes?, o ¿deben las organizaciones explorar fusiones y alianzas estratégicas?, se han observado algunas diferencias con lo evidenciado en encuestas anteriores.

Los CEOs han contestado que piensan, en primera instancia, enfocar los esfuerzos en incrementar la participación en los mercados existentes. Esta ha sido la iniciativa prioritaria para la

muestra global (con el 30% de opinión favorable), para Colombia (con un 41%), para Estados Unidos (con un 38%), para Chile (con el 40%), para México (con el 30%), pero por el contrario, sólo como cuarta iniciativa para Brasil (con el 14% de aceptación).

La principal iniciativa que desarrollarán los CEOs de China y de Brasil es el desarrollo de nuevos productos.

Para los CEOs de Colombia, la segunda iniciativa que desarrollarán para el crecimiento de los ingresos en el corto plazo está empatada entre el desarrollo de productos nuevos, la exploración de mercados en nuevas

geografías, y el desarrollo de fusiones y alianzas estratégicas; los tres conceptos con una aceptación del 19%.

En resumen, se sigue observando la tendencia de la Encuesta publicada en el año 2011, donde hay una orientación de la mayoría de los países a incrementar la participación en los mercados existentes, donde ya tienen una participación establecida. En parte, esto es una posición defensiva para administrar el riesgo y por el creciente temor a las iniciativas proteccionistas y sobre-reguladoras resultado de la crisis.

## Pregunta a los CEO's: ¿Cuáles de los siguientes factores impactarán en mayor medida en el crecimiento de los ingresos en su organización, en los próximos 12 meses?

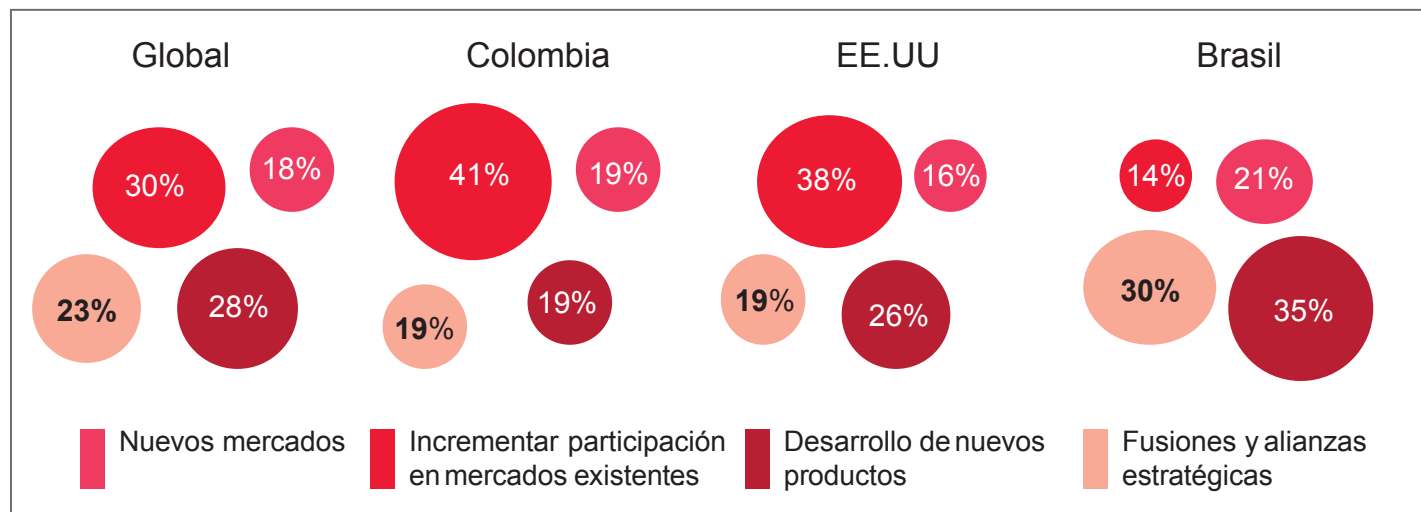


Gráfico 7

# Exploración de nuevos mercados

En lo referente a la exploración de nuevos mercados geográficos, se observa el interés de los CEOs de Colombia de focalizar su interés en un grupo de países específicos que se detallan en el gráfico B. Algunos

de estos países son los que tradicionalmente han atraído la atención de los inversionistas ya desarrollados en Colombia, sin embargo, es interesante observar que en las listas de potenciales

destinos a la hora de explorar nuevos mercados de crecimiento comienzan a incluirse países de Asia-Pacífico que usualmente no estaban en la mira de los CEOs colombianos.

**Pregunta a los CEOs: ¿Qué países (excluyendo los países donde ya están basados) son los más importantes para proyectar crecimiento de ingresos, en los próximos 12 meses?**

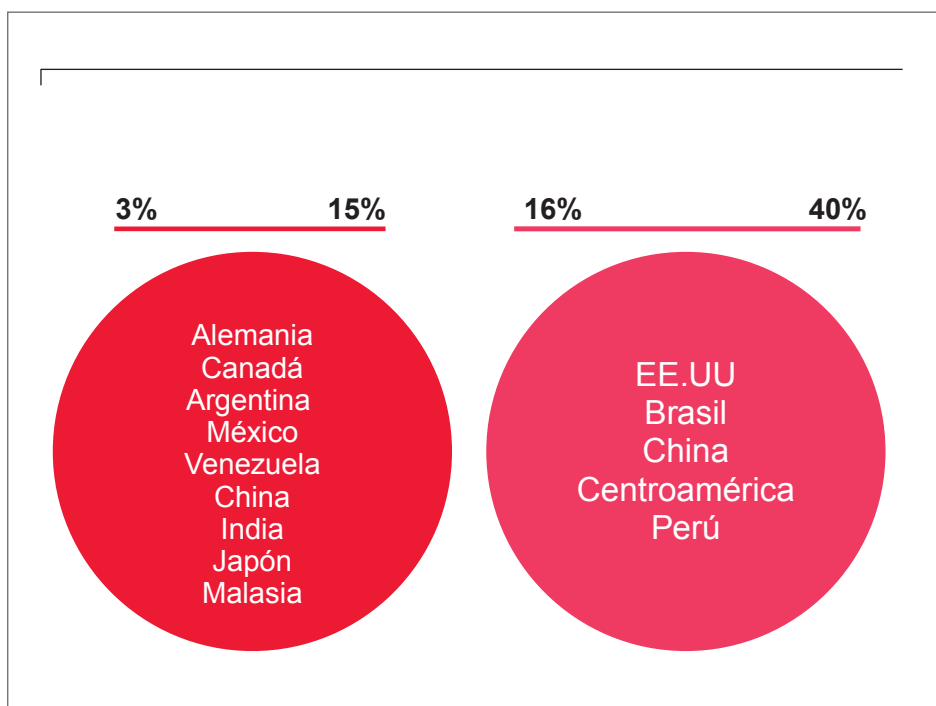


Gráfico 8

# Focos de atención en las operaciones...

Desde hace varios años, en las Encuestas globales se observa un marcado énfasis de los CEOs en el desarrollo de iniciativas estratégicas que mejoren y aseguren las operaciones, con especial atención en fortalecer la competitividad de las organizaciones. En años recientes el foco principal estaba orientado a aspectos de evaluación y control de riesgos; en cambio en la Encuesta actual se observa que los puntos de atención donde se anticipan cambios en las empresas están

centrados en el manejo de talentos, las inversiones en tecnología, el desarrollo de capacidades de innovación, la actualización de las estructuras organizacionales, la atención a las inversiones de capital y la gestión de riesgos.

Para la encuesta Global, los aspectos principales donde los CEOs anticipan cambios en el corto plazo son el manejo de talentos (con 78%) y las inversiones en tecnología y el desarrollo de competencias en innovación (con el

73% cada una). Para los CEOs de Colombia, de manera similar, los principales puntos de atención donde se anticipan cambios en las organizaciones son las inversiones en tecnología, con el 85%; el manejo de talentos, con el 84%; y el desarrollo de capacidades de innovación, con el 81%. Así mismo un 78% anticipan cambios en las estructuras organizacionales, un 72% en la gestión de riesgos y un 69% en las inversiones de capital.

## Pregunta a los CEO's: ¿Hasta qué punto anticipa cambios en la compañía con relación a los siguientes factores en los próximos 12 meses? – Datos agregados de “algunos cambios” más “cambios significativos”

	Global	Colombia	EE.UU.	China	Brasil	Chile	México	Europa
1	Manejo de talentos	Inversión en tecnología	Manejo de talentos	Capacidades de innovación	Inversión en tecnología	Estructura organizacional	Capacidades de innovación	Manejo de talentos
2	Inversión en tecnología	Manejo de talentos	Inversión en tecnología	Inversión en tecnología	Capacidades de innovación	Inversión en tecnología	Manejo de talentos	Estructura organizacional
3	Capacidades de innovación	Capacidades de innovación	Capacidades de innovación	Manejo de talentos	Estructura organizacional	Gestión de riesgos	Inversión en tecnología	Inversión en tecnología
4	Estructura organizacional	Estructura organizacional	Estructura organizacional	Gestión de riesgos	Inversiones de capital	Manejo de talentos	Estructura organizacional	Capacidades de innovación
5	Gestión de riesgos	Gestión de riesgos	Inversiones de capital	Inversiones de capital	Manejo de talentos	Capacidades de innovación	Gestión de riesgos	Gestión de riesgos
6	Inversiones de capital	Inversiones de capital	Gestión de riesgos	Estructura organizacional	Gestión de riesgos	Inversiones de capital	Inversiones de capital	Inversiones de capital

Gráfico 9

# Desarrollo de iniciativas de innovación

Hay aceptación general en cuanto al foco que se asigna a la inversión en innovación. La muestra global expresa que los dos principales objetivos de la innovación son el desarrollo de nuevos productos (con un 69%), seguido por la búsqueda de reducciones de costos en los procesos (con un 66%). Se puede observar esta situación en el caso de Estados Unidos (con el 72%, y 60%, respectivamente) y Brasil (con el 72% y 79%

respectivamente), entre otros.

Para Colombia, por el contrario, el foco central de la innovación es la reducción en costos en los procesos (con 81% de aceptación), seguido en importancia por las inversiones en innovación focalizadas en el desarrollo de “nuevos modelos de negocio” (con un 69%), lo que demuestra la orientación de los CEOs de Colombia a explorar procesos novedosos de alianzas

para lograr incremento en los ingresos, en este momento de incertidumbre. Es de notar además que la inversión en “nuevos modelos de negocios” es el foco de atención principal en el caso de Chile y México, dos países cercanos a Colombia en cuanto a las estrategias de crecimiento, y expansión regional. (Ver Gráfico 10).

**Pregunta a los CEO's: ¿Hasta qué grado se está cambiando el énfasis en la compañía sobre las inversiones en innovación con respecto a...? – Valor agregado de “incremento del énfasis” más “incremento significativo de énfasis”**

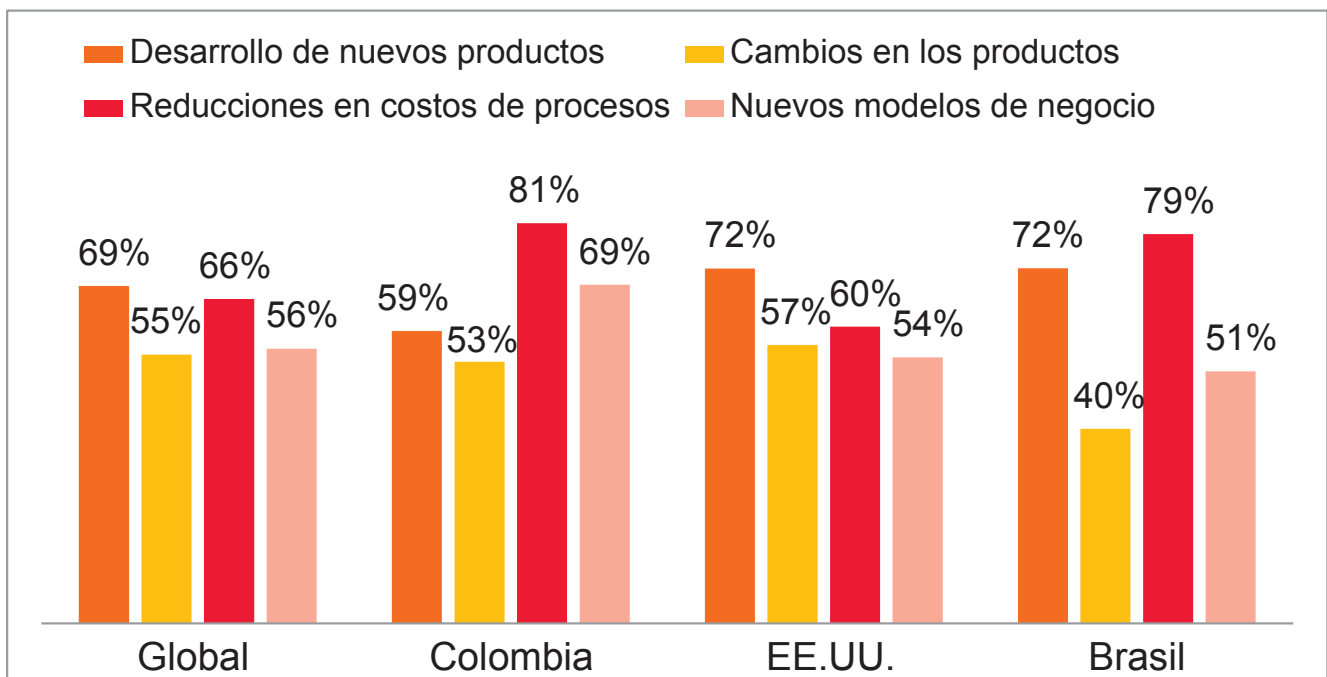


Gráfico 10

## ¿Qué preocupa a los CEOs?

La volatilidad de los mercados ha obligado a los CEOs a reevaluar las prioridades de atención en el ámbito corporativo. Es evidente que las prioridades han cambiado y varían dependiendo de las regiones e industrias donde opera la organización. Sin embargo, un común denominador a nivel global ha sido la preocupación sobre la volatilidad del crecimiento, siendo uno de los elementos principales de atención para el 80% de los CEOs globales. Otros elementos que atraen la atención y preocupación de los CEOs en el mundo son la estabilidad de los mercados de capitales (64%), las respuestas de los gobiernos al déficit fiscal (66%) y la sobre-regulación (56%).

Para los CEOs de Colombia, el aspecto de mayor preocupación es

la volatilidad cambiaria (con el 72% de atención), seguido en orden de importancia por la sobre-regulación de los mercados (69%), el ingreso al mercado de nuevos competidores (63%), el crecimiento económico volátil e incierto (59%), la estabilidad de los mercados de capital (56%), la corrupción (53%) y la inadecuada infraestructura básica (50%).

Por países, la principal preocupación de los CEOs de Estados Unidos es la incertidumbre por el crecimiento económico volátil (80%), y en segundo orden la respuesta del gobierno al déficit fiscal (75%). Para China, la principal preocupación de los CEOs también es la incertidumbre sobre el crecimiento económico (69%), seguido muy cerca por la

volatilidad de la tasa de cambio (68%). En el caso brasilero es la falta de disponibilidad de personal con habilidades clave (72%), seguida por la inadecuada infraestructura básica (65%) y la sobre-regulación (también con 65% de atención). Para los chilenos la principal preocupación de los CEOs es la incertidumbre sobre el crecimiento económico (70%), seguido muy de cerca por la estabilidad de los mercados de capitales (60%). Finalmente, para México, los principales aspectos son también la incertidumbre sobre el crecimiento económico (73%), la volatilidad de la tasa de cambio (69%) y el tema de soborno y corrupción (67%).

### Pregunta a los CEO's: ¿Qué tan preocupado está usted con respecto a ... ?

Preocupación	Global	Colombia	EE.UU	China	Brasil	Chile	México
Inflación	42%	31%	34%	66%	56%	30%	25%
Proteccionismo	44%	34%	30%	57%	49%	10%	35%
Crecimiento económico volátil	80%	59%	80%	69%	58%	70%	73%
Sobre - regulación	56%	69%	61%	47%	65%	40%	47%
Estabilidad en los mercados de capitales	64%	56%	54%	60%	40%	60%	60%
Volatilidad en la tasa de cambio	58%	72%	34%	68%	56%	20%	69%
Respuesta del Gobierno al déficit fiscal	66%	44%	75%	35%	51%	30%	44%
Soborno y corrupción	34%	53%	9%	54%	51%	2%	67%
Disponibilidad de habilidades clave	53%	47%	42%	49%	72%	40%	47%
Infraestructura básica inadecuada	30%	50%	16%	23%	65%	30%	44%

Gráfico 11 - - Valor agregado de “algo preocupado” más “extremadamente preocupado”.

# ¿Qué países están más interesados en venir a competir a Colombia?

Cuando analizamos las preocupaciones de los CEOs de Colombia observamos que una de ellas es el ingreso de nuevos competidores en el mercado. Y según los datos de la Encuesta, esa preocupación está muy bien fundada. Colombia sigue siendo un destino altamente atractivo en términos de inversión y está en la mira de una porción importante de los CEOs globales.

Con base en la Encuesta se observa un grupo de países con interés moderado en desarrollar negocios en Colombia, con origen en Estados Unidos, China, Brasil, Argentina, y Perú, donde desde un 3% a un 15% de los CEOs encuestados demostraron claro interés en desarrollar negocios en Colombia, en el corto plazo. Además, hay otro grupo donde la proporción de CEOs interesados en desarrollar negocios es mucho mayor, pues del 16% al 40% de los CEOs

encuestados mencionaron las intenciones de desarrollar negocios en el corto plazo. Este segundo grupo de países incluye a Chile, Venezuela, Ecuador y México. Estas no son noticias que nos puedan tomar por sorpresa, sin embargo, lo que sí es notorio, es el sostenido interés de diferentes compañías internacionales de localizarse en Colombia,

## **Pregunta a los CEO's: ¿En cuáles de los siguientes países ... desarrollaría negocios en los próximos 12 meses?**

Porcentaje de ejecutivos de los países mencionados que dice estar explorando oportunidades de inversión en Colombia.”

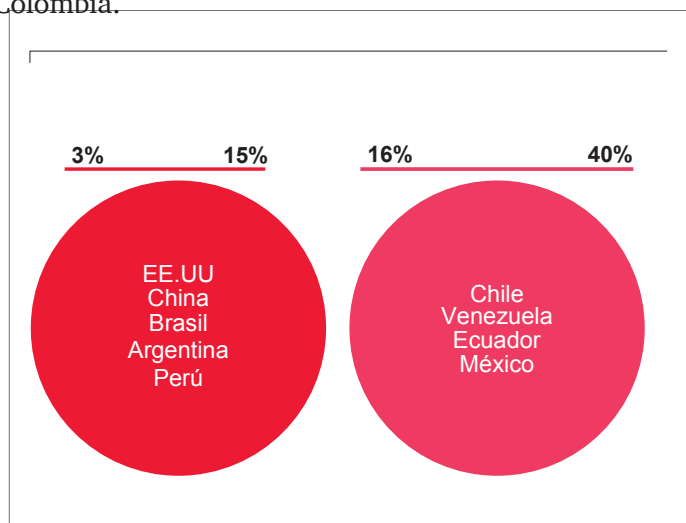


Gráfico 12

## Áreas de prioridad del gobierno... según los CEOs

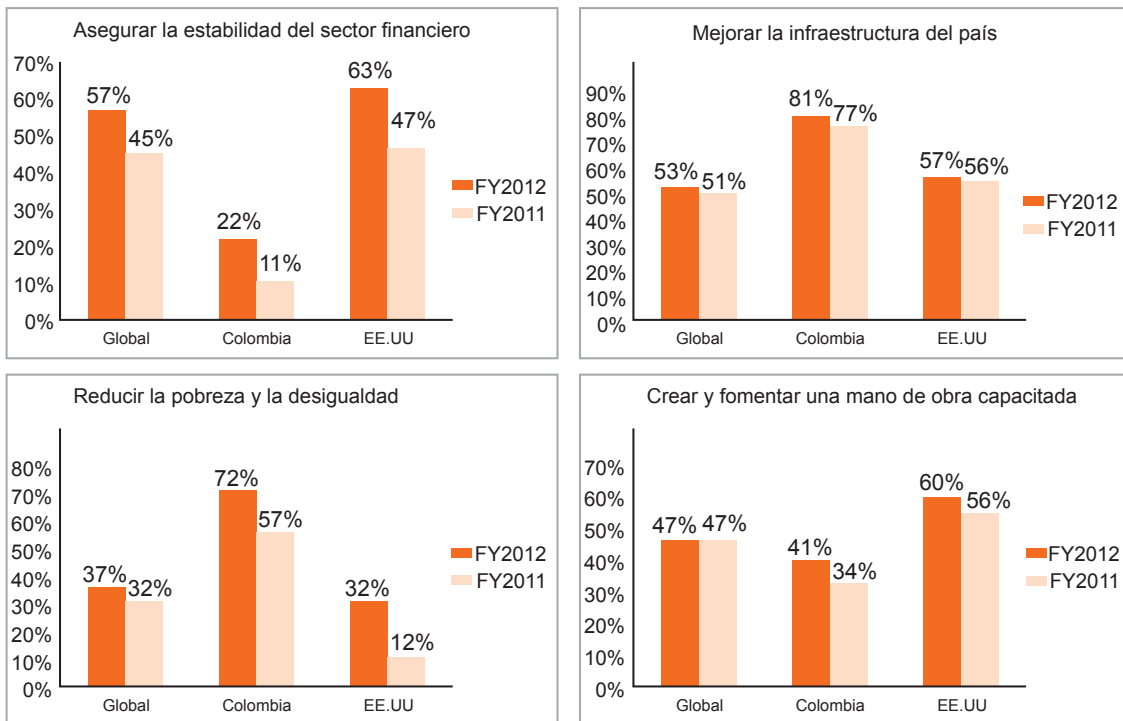
Las principales áreas donde los CEOs piden atención al gobierno siguen centradas en los temas de mejorar la infraestructura del país (con un 81% de mención), reducir la pobreza y la desigualdad (72%), crear y fomentar mano de obra capacitada (41%), y asegurar la estabilidad del sector financiero

(22%). En el comparativo con la Encuesta publicada en el año 2011 se observa que la atención a estos temas se ha incrementado.

La necesidad de mejorar la infraestructura ha sido un tema central de atención para los CEOs de Brasil (74%), Perú (77%),

Argentina (73%) y México (56%). La reducción de la pobreza y la inequidad, que es el otro aspecto de mayor énfasis solicitado por los CEOs de Colombia es también de atención de los CEOs de México (66%), Perú (69%), Venezuela (59%), Ecuador (67%), Chile (60%), y China (57%).

**Pregunta a los CEO's: ¿A cuáles de las siguientes áreas debe dar prioridad el Gobierno en sus planes actuales?**



**Gráfico 13**

## Talentos

Los talentos siguen siendo una prioridad fundamental de los CEOs entrevistados. No contar con los talentos adecuados en el lugar adecuado es una amenaza creciente para los planes de crecimiento de las empresas de alrededor del mundo.

Sin importar la característica de la organización que conducen, los CEOs entrevistados expresan la necesidad de contar con los talentos adecuados para las exigencias que enfrentan sus organizaciones. Así, el desafío de seleccionar, administrar, motivar y retener talentos es una necesidad creciente.

Al evaluar qué tipo de impacto tienen los grupos de talentos dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se les preguntó a los CEO cuáles son los grupos de talentos con mayor dificultad para seleccionar y retener. La respuesta es unánime: los talentos clave en las organizaciones y de más difícil proceso de selección y retención son los “gerentes medios de alto potencial”, con el mayor nivel de atención tanto a nivel Global (53%), Colombia (50%) y Estados Unidos (56%). Para Colombia le sigue en importancia el grupo de “equipos senior” (31%). En los resultados de la encuesta global, el segundo grupo de atención son los

“trabajadores de producción con experiencia” (33%), aunque con valores similares a la categoría de “trabajadores jóvenes” (31%). Para Estados Unidos el segundo grupo de dificultad en seleccionar y retener son los “trabajadores jóvenes”. Las organizaciones ya están trabajando en cómo identificar soluciones para seleccionar y retener estos grupos de talentos clave. En particular, para el caso de los “gerentes medios de alto potencial”, las organizaciones están realizando planes tempranos para identificar estos recursos, y poder conducirlos en su crecimiento en la organización, asegurando sentido de pertenencia.

**Pregunta a los CEO's: ¿Con cuál de los siguientes grupos tiene la organización el mayor desafío para seleccionar y retener talentos?**

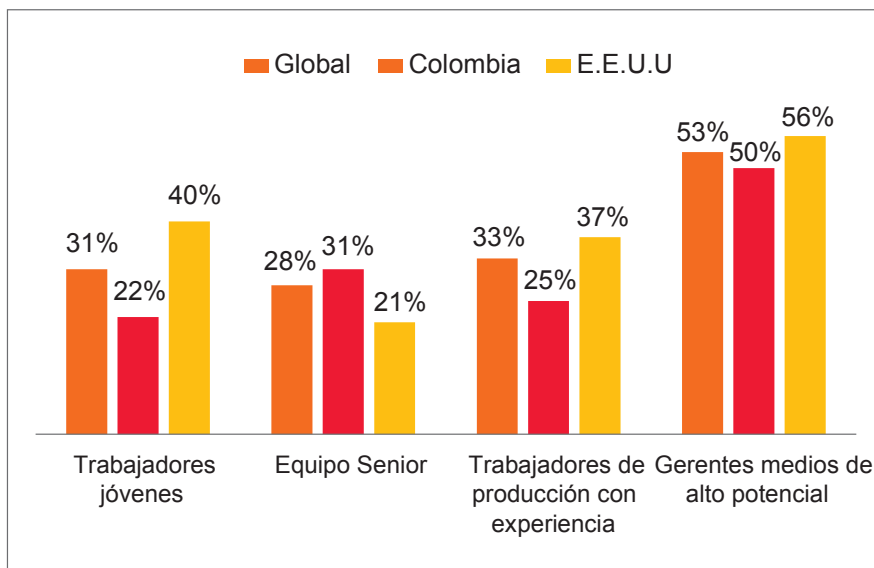


Gráfico 14

## Inversión en talentos, pero con los indicadores claros

Los CEOs están evaluando que luego de varios años de inversión en “talentos” hay cierta información de mayor calidad que desean contar al momento de tomar decisiones. Generalmente, la información de costos de la nómina de personal y otros datos operativos están disponibles, pero los verdaderos indicadores que permiten medir el impacto de las

inversiones en “talentos” no se encuentran fácilmente. Los principales datos que desearían analizar se refieren a información sobre el retorno en la inversión en capital humano, la productividad del staff, la evaluación interna, la visión y necesidades de los empleados, y los costos de rotación del personal.

Los CEOs colombianos desearían tener mejor calidad de información en datos de retorno de la inversión en capital humano y en cuanto a los costos de rotación de personal.

En general, hay acuerdo entre los CEOs en solicitar más y mejor información sobre la inversión en capital humano.

**Pregunta a los CEO's: ¿Qué tan adecuada es la información que recibe actualmente sobre...**

Respuesta	Global	Colombia	EE.UU.	China	Brasil	Chile	México
Retorno de la inversión del capital humano	82%	72%	84%	81%	70%	100%	77%
Productividad del Staff	71%	64%	71%	65%	45%	89%	70%
Evaluación interna	72%	56%	74%	74%	53%	80%	71%
Visión y necesidades del empleado	72%	67%	69%	67%	62%	80%	71%
Costos Laborales	49%	48%	37%	54%	23%	50%	46%
Costos de rotación del personal	72%	73%	71%	72%	65%	90%	70%

Gráfico 15 – Valor de “información no adecuada” más “información adecuada pero desearía mejor”

# En su agenda de CEO, ¿A qué le dedicaría más tiempo?

Los CEOs han replanteado su agenda para realizar una mirada objetiva sobre la atención a los temas críticos de sus organizaciones y compatibilizarlos con las actividades del día a día. Lo que revela este análisis es que los CEOs consideran que deberían dedicarle más tiempo a reunirse

con clientes y desarrollar talentos. De igual manera, a mejorar la eficiencia organizacional y trabajar sobre la estrategia y los riesgos. A los CEOs les gustaría dedicarle menos tiempo a las reuniones con proveedores de capital y reuniones con juntas directivas y accionistas.

Los CEOs de Colombia desearían poder dedicar más tiempo a desarrollar talentos (75%), a reuniones con clientes (69%), a mejorar la eficiencia de la organización (53%) y a trabajar en los temas estratégicos y de riesgos de la empresa (50%).

## Pregunta a los CEO's: ¿Desearía dedicarle más tiempo a cuál de las siguientes actividades?

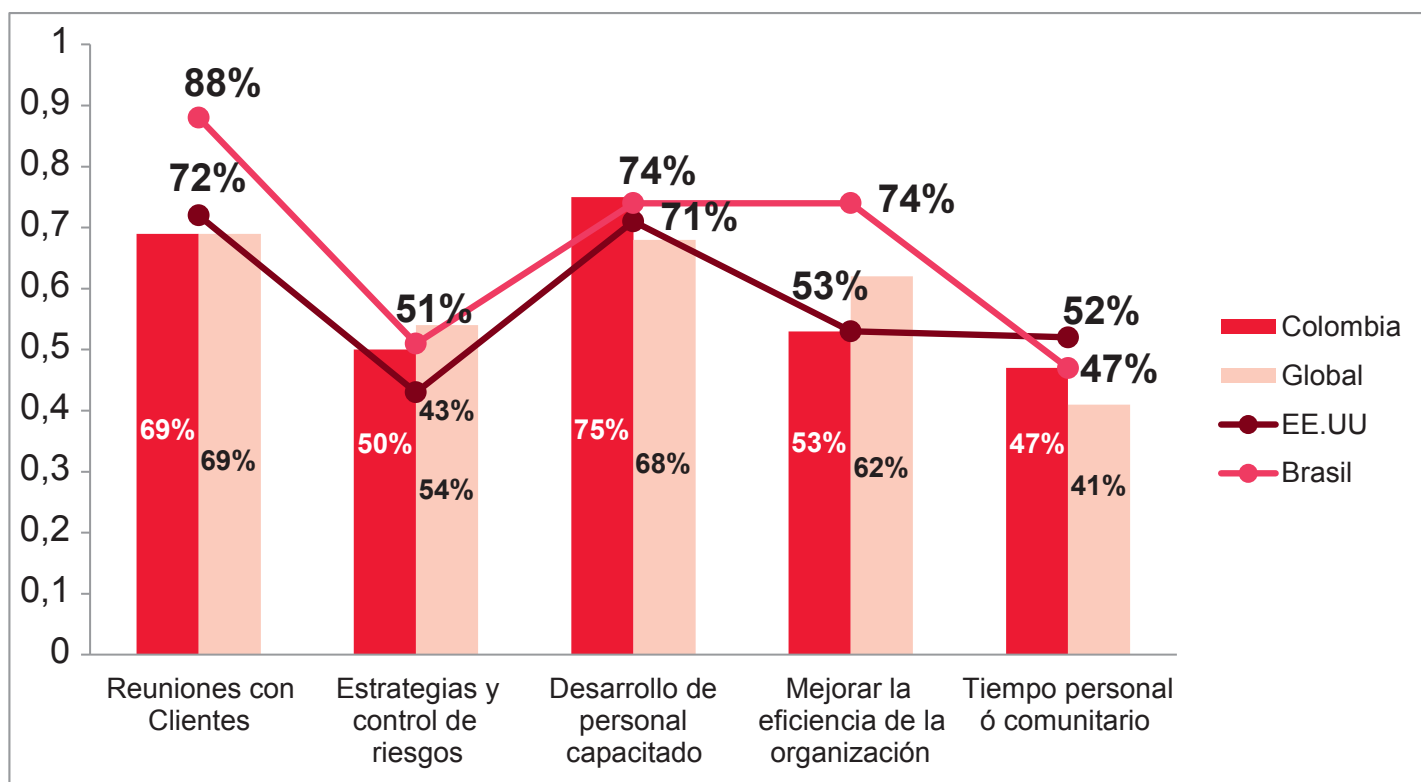


Gráfico 16

# Participación y Metodología de la Encuesta

En total se realizaron 1.258 entrevistas a CEOs en 60 países entre Septiembre de 2011 y Enero de 2012. Por regiones, 440 entrevistas se realizaron en Asia Pacífico, 291 en Europa Occidental, 236 en América del Norte, 150 en América Latina, 88 en Europa Central y Oriental y 53 en el Medio Oriente y África. La cantidad de encuestas varía en línea con el PIB de cada país con el objeto de representar fielmente a las economías emergentes.

Los sectores representados en la Encuesta Global son: aseguradoras, automotriz, banca, papel, salud, agricultura, servicios financieros, electrónica y redes, químicos, biotecnología, textiles, industria manufacturera, petróleo y gas, hotelería y entretenimiento, y telecomunicaciones.

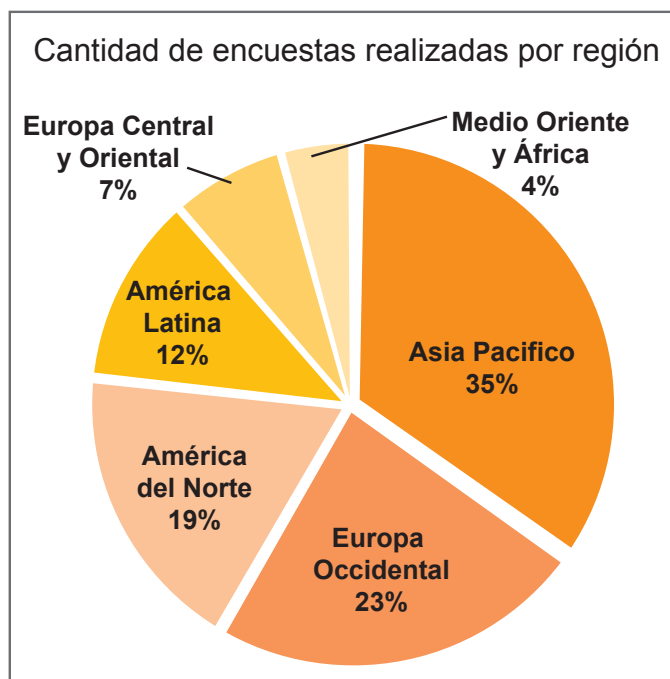
Información de los CEOs entrevistados para la Encuesta Colombiana: al ser esta la segunda Edición Colombiana de la Encuesta Anual de CEOs que hace PwC, los expertos de la misma entrevistaron en forma extensa a 32 CEOs, pertenecientes a los sectores de productos y servicios industriales y de consumo, en un 75, servicios

financieros, en un 19, y tecnología, información, comunicación y entretenimiento, en un 6.

La mayoría de las encuestas de la región se realizaron telefónicamente y de manera confidencial para respetar el valor de la opinión de los encuestados. Además, PwC entrevistó personalmente a 37 ejecutivos globales con el objeto de

profundizar el contexto y analizar fehacientemente los contenidos de las respuestas.

En Colombia, además, se realizó una entrevista personal a profundidad con el presidente del Grupo Nutresa, Carlos Enrique Piedrahita.







La red de Firmas PwC suministra servicios de aseguramiento, impuestos y consultoría enfocados a las industrias, para mejorar el valor hacia los clientes. Más de 169,000 profesionales en 158 países que componen nuestra red comparten su pensamiento, experiencias y soluciones para desarrollar perspectivas frescas y proveer una asesoría práctica. Para mayor información ver [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

© 2012 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.