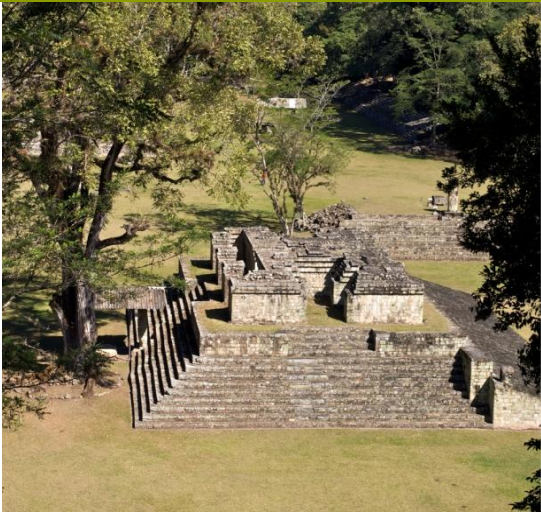


Primera Encuesta Regional Anual de CEOs PricewaterhouseCoopers Interaméricas



Creando un camino más
inteligente hacia el crecimiento



Editorial



Con mucha satisfacción, presentamos la Primera Encuesta Anual Regional de CEOs de PricewaterhouseCoopers Interaméricas, la cual fue realizada bajo los mismos parámetros de la “Encuesta Anual Global de CEOs” elaborada por la red global de firmas PricewaterhouseCoopers. Esta encuesta se publica a nivel mundial desde hace ya 13 años, con el objetivo de recabar las percepciones, opiniones,

expectativas y conceptos propios de líderes ejecutivos de empresas reconocidas en relación con el entorno económico local, regional e internacional.

Esta decimotercera edición global se difunde en un momento en que la mayoría de las economías del mundo atraviesan una recesión –provocada por una crisis financiera de grandes proporciones– que esperamos esté transitando la última etapa hacia una recuperación definitiva.

Con esta publicación académica nos unimos a la firma internacional y damos el inicio a la entrega de investigaciones anuales de calidad, procurando, como en esta ocasión, el cumplimiento de los objetivos proyectados y el de reafirmar el compromiso de PwC Interaméricas con la sociedad y el mundo empresarial.

Los resultados de este importante esfuerzo investigativo están a su disposición en este informe. En esta primera edición podrán encontrar un conjunto de cuadros de estadísticas regionales y estadísticas comparativas sobre la percepción propia de los CEOs a nivel global frente a la percepción de los CEOs de la región de Centroamérica y Rep. Dominicana, en relación con la situación actual, sus expectativas de recuperación luego de la recesión y el crecimiento de las economías.

En la actualidad, los dirigentes de empresas asienten la gran importancia de la toma de decisiones, cuyo desenlace afecta considerablemente la gestión de costos, teniendo un impacto continuo en la competitividad y posicionamiento de la organización. La preparación previa ante los posibles cambios a

presentarse a corto o largo plazo, es clave para mejorar nuestras aptitudes de administración de riesgo, la cual traerá consigo oportunidades de crecimiento para el futuro.

En este, nuestro primer año, deseamos agradecer a quienes han hecho posible este estudio, en especial a los CEOs participantes de este importante proyecto. Su colaboración y el apoyo de nuestros colaboradores han hecho de este proyecto una realidad.

Cordialmente le saluda,

Ángel Dapena Lambridge
Territory Senior Partner
PricewaterhouseCoopers
Interaméricas

PricewaterhouseCoopers Interaméricas

Ángel Dapena Lambridge
Territory Senior Partner

Fabián Mendy
Socio Líder de Assurance

Rolando Díaz
Socio Líder de Advisory

Ramón Ortega
Socio Líder de TLS

Primera Encuesta Regional Anual de CEOs PricewaterhouseCoopers Interaméricas

Álvaro Alán
Director de Advisory C&B
PricewaterhouseCoopers Costa Rica

Miriam Arrocha
Marketing & Communication Manager
PricewaterhouseCoopers Interaméricas

Michelle Muñoz
Marketing & Communication
PricewaterhouseCoopers Interaméricas

Para comentarios sobre la Primera Encuesta Regional Anual de CEOs PricewaterhouseCoopers Interaméricas, escribanos a:

alvaro.alan@cr.pwc.com
miriam.arrocha@pa.pwc.com
michelle.munoz@pa.pwc.com

Primera Encuesta Regional Anual de CEOs PricewaterhouseCoopers Interaméricas

Creando un camino más inteligente hacia el crecimiento

Contenido

Editorial

Participación y metodología de la encuesta

Introducción

El mundo se enfoca hacia el crecimiento

De la crisis al optimismo cauteloso

Reconsiderando y reformando el ambiente después de la recesión.

Entorno poscrisis

Estrategia de reconsideración y reforma de la organización.

Adaptándose para competir

Una nueva agenda entre los sectores público y privado.

Consideraciones finales

Lecciones aprendidas

Opiniones

CEOs de Interaméricas

PricewaterhouseCoopers Interaméricas



Participación y metodología de la encuesta

La primera Encuesta Regional Anual de CEOs en Centro América y República Dominicana se desarrolló en base a entrevistas realizadas a líderes de múltiples empresas pertenecientes a los 7 países de la región de Interaméricas. Se dio inicio al proceso de entrevistas a finales del primer trimestre del año

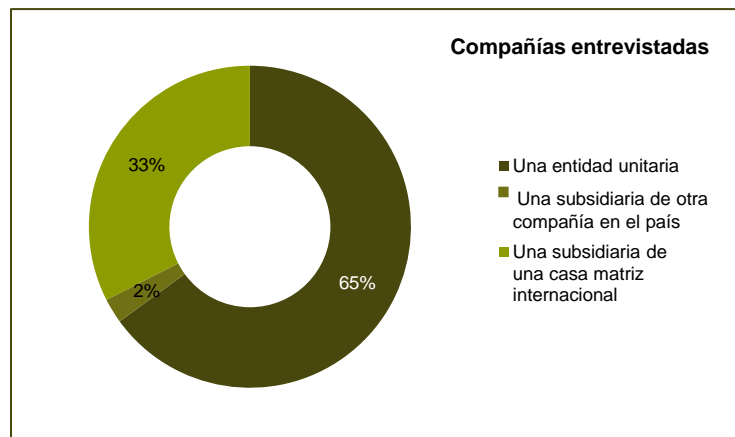
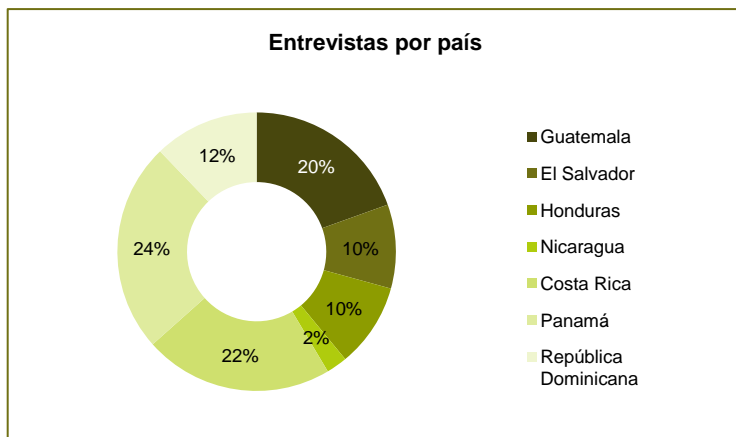
2010 y culminó a inicios del segundo.

El 65% de las compañías entrevistadas corresponden a una entidad unitaria, el 33% a una subsidiaria de una casa matriz internacional y solamente el 2% corresponde a una subsidiaria de otra compañía en el país.

Con respecto a la participación de compañías de acuerdo a los ingresos, se observa una mayor concentración en dos rangos, el primero con el 34% de las compañías, las cuales generan entre 100 y 500 millones de dólares anuales y el segundo con el 32% generando entre 10 y 50 millones de dólares

anuales.

Por parte de la firma internacional, la Encuesta Global Anual de CEOs fue realizada sobre una muestra de 1,198 líderes ejecutivos en 52 países alrededor del mundo entre los meses de agosto y noviembre de 2009.



Introducción:

El mundo se enfoca hacia el crecimiento

La recuperación de la economía global avanza en países desarrollados a un ritmo lento y de manera sólida en las economías emergentes. La recesión observada ha sido de las peores que se han experimentado en años.

La región cubierta por PricewaterhouseCoopers Interaméricas (PwCIA), Centro América y República Dominicana, no ha sido ajena a esta situación y al igual que a nivel global, cada uno de los países se encuentra en una etapa diferente de recuperación.

No obstante a lo anterior, la incertidumbre reina en toda la región, los indicadores económicos aún no son del todo

positivos y el desempleo continúa a niveles superiores a los observados en los años anteriores a la crisis. Dadas estas circunstancias, los CEOs de Interaméricas han tenido que implementar un plan de acción a su alcance, manteniendo una política restrictiva de costos, dando mucho énfasis a las estrategias de administración del talento y tomando muy en consideración las acciones para mitigar el riesgo.

El presente informe muestra los resultados de la encuesta realizada durante los primeros meses de este año en Centro América y República Dominicana, con varias comparaciones con

los resultados de la Encuesta Global Anual de CEOs que realiza la firma internacional de PwC y en la que participaron 1,198 líderes de empresas de todas partes del mundo. En la edición de PwCIA, contamos con la participación de más de 40 directores ejecutivos.

Como un todo, la confianza de los CEOs ha aumentado y éstos están seguros de que se dará un aumento en los ingresos de sus organizaciones, comportamiento que es congruente con el observado a nivel mundial. Esta confianza se mantiene independientemente de la zona geográfica mundial, sin embargo, nuestros CEOs se encuentran

dentro de los más confidentes, únicamente superados por el resto de Latinoamérica.

Un gran número de CEOs planea seguir con una política restrictiva de costos y en la región la estrategia es mejorar la penetración de mercados existentes, dejando un poco de lado las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Se proyecta que estos esfuerzos serán cubiertos por recursos generados internamente, teniendo en un segundo plano los préstamos bancarios y demás formas de financiamiento disponibles para las organizaciones.



La crisis plantea una serie de grandes retos y oportunidades. El acceso al capital se tornará más difícil, probablemente nos enfrentemos a un cambio en los hábitos de consumo del consumidor y un ambiente más regulado en cada uno de los países, el cual causará que el enfoque en la administración del riesgo sea el medio utilizado para anticipar las decisiones de negocio.

Es importante señalar que, a diferencia del resto del mundo, los CEOs de la región en su mayoría indicaron que su fuerza laboral se mantuvo o incrementó en los últimos 12 meses, tendencia que esperan que se mantenga en los próximos 12 meses.

Otro de los grandes retos proyectados es el de retener y atraer al mejor talento, realizando cambios en sus estrategias de

recursos humanos relacionadas con los programas de motivación del personal, programas de entrenamiento y paquetes de remuneración, entre otras.

En lo que atañe a la agenda de sostenibilidad, se ha mantenido su importancia dentro de las compañías y es uniforme el comportamiento observado a nivel mundial, en donde la mayoría de las

compañías indicaron que, pese a la crisis, las inversiones en esta área permanecieron. Esto refleja el interés de todas las compañías de promover la utilización de prácticas amigables con el medio ambiente.

Reflexionar

Volatilidad

De la crisis al optimismo cauteloso

Reconsiderando y reformando el ambiente después de la recesión.

En el último año, los CEOs de empresas líderes a nivel mundial han tenido que enfrentar los designios y desafíos de un mundo en recesión, creado básicamente por una crisis en el sistema financiero que luego se extendió hacia otros ámbitos económicos y al planteamiento de dudas tanto del crecimiento de países emergentes y desarrollados como de la confianza, las regulaciones y la interacción entre los sectores público y privado.

Fue un año difícil, en el que los líderes tomaron decisiones en escenarios

cambiantes, cuyo desafío era el de considerar el corto plazo sin desatender su impacto en el largo plazo. El objetivo de los CEOs fue muy claro: estudiar la manera de lograr el desarrollo sostenible de sus compañías más allá de la coyuntura efímera.

En esta primera edición de la Encuesta Regional Anual de CEOs se percibe que las compañías están logrando estabilizar las consecuencias de la crisis. La mayoría de sus líderes ha restablecido la confianza en el crecimiento de los negocios y de las

ganancias de sus empresas, en ambos, el corto y el largo plazo. En efecto, el 85% de los CEOs encuestados en la región manifestó estar confiado o muy confiado en el crecimiento de sus ingresos para los próximos 12 meses, cifra que demuestra que habrá tranquilidad durante los meses venideros.

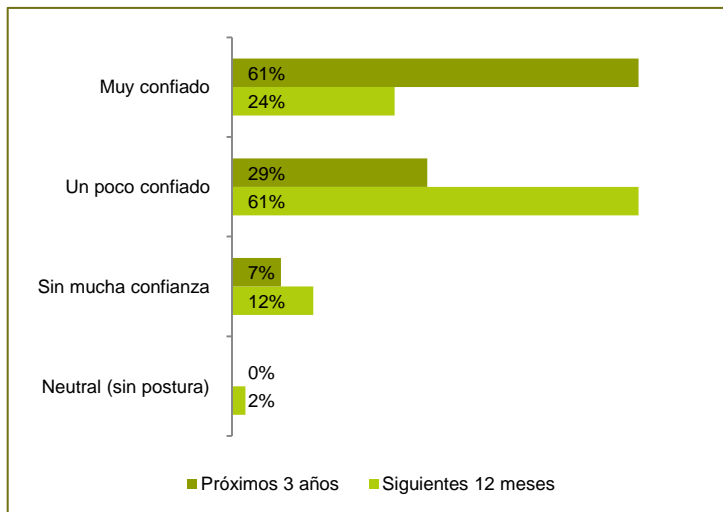
La expectativa de largo plazo también es muy buena. La confianza en el crecimiento de los negocios a 3 años entre los CEOs regionales refleja el 90%, mientras sólo el 7% de los encuestados

reconoció no tener confianza.

No obstante, la encuesta realizada por PwC global el año pasado indicó que la confianza en el largo plazo superaba fuertemente a la del corto plazo, principalmente porque 2009 fue un año clave para enfrentar la recuperación de la crisis financiera que se desató a comienzos de 2008.

Como observaremos en los siguientes cuadros, en el 2010 este fenómeno se equilibró.

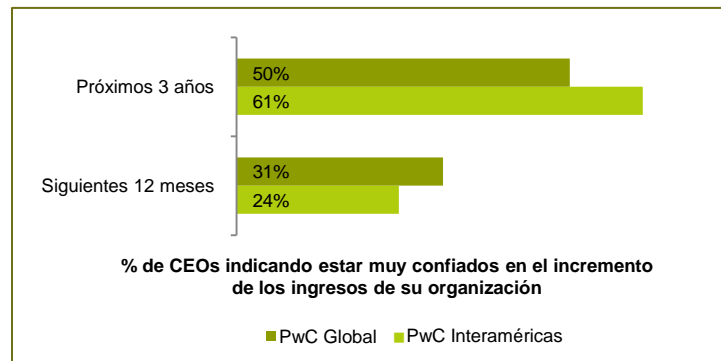
Cuadro 1. ¿Cómo evaluaría el nivel de confianza en los proyectos de incremento de ingresos de su compañía en los próximos 12 meses?



En el 2010, la tendencia global de los CEOs se profundiza en el sentido de mejora en el crecimiento de los negocios a largo plazo, ya que el 92% respondió que confía en que sus negocios crecerán durante los próximos 3 años. Similar tendencia se da a nivel de la región de América del Sur con un porcentaje de 94%.

Para analizar más a fondo sobre los efectos que tuvo la crisis financiera en las distintas economías existentes, se incluyeron dos preguntas extraordinarias en la encuesta: “¿Cuándo espera que la recuperación se establezca en su industria?” y “¿Cuándo espera que la

Cuadro 2. ¿Cómo evaluaría el nivel de confianza en los proyectos de incremento de ingresos de su compañía en los próximos 3 años?



recuperación se establezca en la economía de su país?”.

El 66% de los encuestados en la región de Interaméricas señaló que su industria ya se recuperó o que lo hará antes de que termine el 2010.

Entretanto, el 27% estima que la recuperación llegará

en el 2011. Esto significa que los CEOs regionales son optimistas y poseen una actitud positiva en cuanto a la recuperación de sus industrias.

Existe una diferencia reducida entre la tendencia global y regional: cuenta con el 72% y 66%, respectivamente, de adhesión entre los que creen que la economía ya se recuperó o esperan que se recupere antes de que termine el 2010.

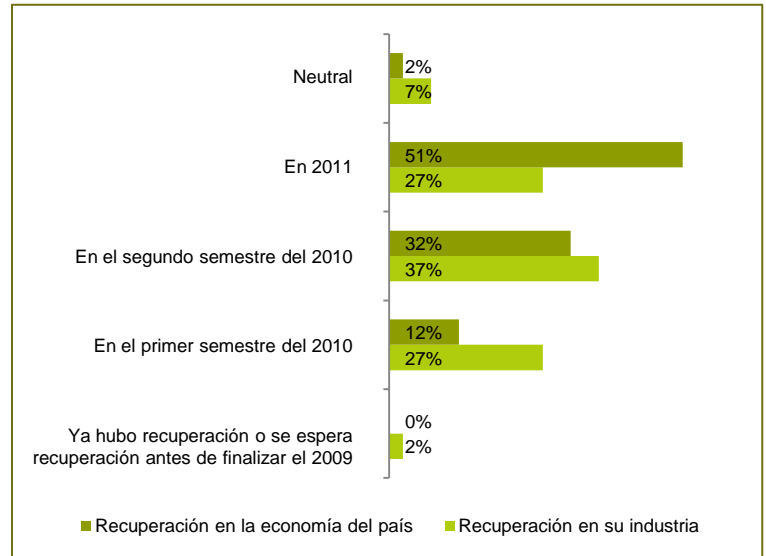
Al respecto de la recuperación económica de la región, en donde las empresas de los CEOs encuestados realizan sus operaciones, los líderes van en contra de la tendencia global. Mientras que el 51% de los mismos cree que la economía regional se recuperará en el 2011 y el 65% de los ejecutivos globales cree que la recuperación ya se produjo o se producirá antes de que termine el 2010.

El crecimiento del optimismo que se observa en los resultados de la

encuesta de este año en comparación con la encuesta global del 2009, se compensa con la cautela en las proyecciones de negocios que los CEOs planean llevar adelante en los próximos 12 meses. La mayoría de los líderes ejecutivos del mundo considera que, en 2010, las oportunidades de crecimiento de sus negocios se darán mejorando la penetración de sus productos o servicios en los mercados en que actualmente operan. Se trata de una estrategia de crecimiento cautelosa, que no implica conquistar nuevos mercados sino mejorar la penetración en los existentes. Esta tendencia se hereda de la cautela que caracteriza a la conducta de los CEOs, cuando todavía sienten en parte la repercusión de la crisis financiera.

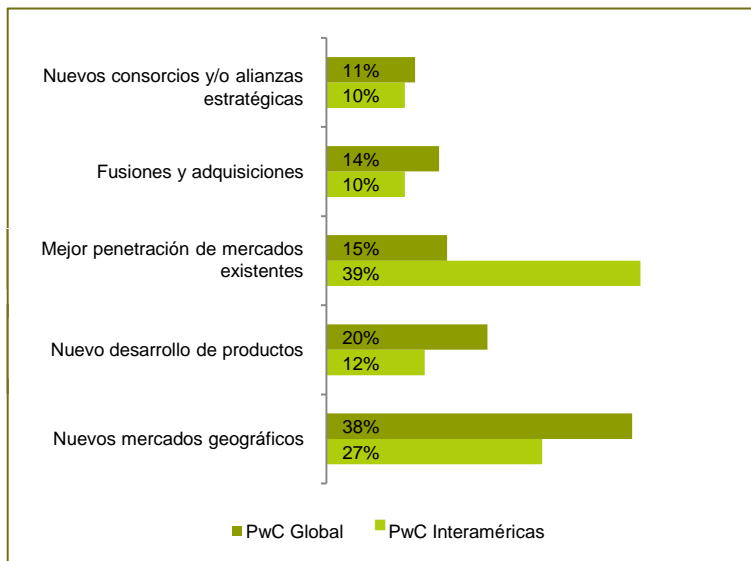
Cuadro 3. ¿Cuándo espera que la recuperación se establezca en la economía de su país? Definimos "recuperarse" al hecho de estar estable y con un continuo crecimiento económico.

¿Cuándo espera que la recuperación se establezca en su industria? Definimos "recuperarse" al hecho de estar estable y con un continuo crecimiento de ingresos industriales en sus mercados principales.



Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los CEOs de la región considera que la recuperación en sus industrias y las economías de sus respectivos países se va a dar a partir del segundo semestre del 2010 (64% y 83% respectivamente).

Cuadro 4. Oportunidades potenciales para el crecimiento empresarial. Mencione la mejor oportunidad para el crecimiento de su negocio en los próximos 12 meses.



A diferencia del resto del mundo, los CEOs de la región consideran que mejorar la penetración en mercados existentes es la mejor manera de hacer crecer sus negocios dejando en un segundo lugar el incursionar en nuevos mercados, principal oportunidad identificada en el resto del mundo. Este enfoque es de esperar cuando el capital y los recursos son escasos y los gerentes que toman las decisiones tienen un escaso margen de error.

Tal y como se puede observar, el desarrollo de nuevos productos (que en el resto del mundo ocupa un segundo lugar), las fusiones o adquisiciones y las alianzas estratégicas no son consideradas grandes oportunidades por los CEOs de Interaméricas.

Los CEOs de Centroamérica y República Dominicana ven en la penetración de mercados existentes una oportunidad potencial (39%), contrario a lo expresado por los líderes globales, de los cuales solo 15% considera esta alternativa como una oportunidad de crecimiento.

En cambio, los CEOs a nivel mundial apuestan 38% a la apertura de nuevos mercados geográficos como la mejor opción de crecimiento. Asimismo, el 27% de los líderes de Interaméricas también están poco a poco ganando confianza en la apertura de nuevos mercados. Por ello, se piensa aprovechar oportunamente el posicionamiento estratégico, una vez que la perturbación económica se disipe.

Por otra parte, los CEOs regionales demuestran ser muy cautelosos en cuanto a las fusiones y adquisiciones (10%), nuevos consorcios y alianzas (10%) y el

desarrollo de nuevos productos (12%).

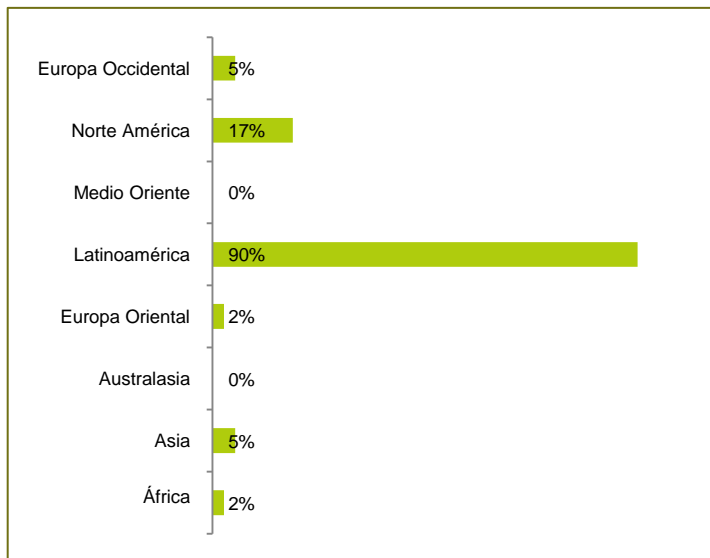
Con el delicado momento que atraviesan los bancos y con las respuestas sobre financiamiento de proyectos, el 73% de los CEOs de la región respondió que planea financiar el crecimiento de su negocio con *cash flow* generado por la propia compañía. De ahí que, el 39% de las compañías regionales decidirá acceder al sistema financiero con la petición de préstamos bancarios. A pesar de esta situación, los bancos se mostraron más activos durante este último año y aparecen ahora de manera incipiente entre las opciones de financiamiento.

En general, podemos observar en el cuadro 6, la respuesta en cuanto a la generación de liquidez, cuyo resultado es bastante similar en el resto del mundo y la región de Interaméricas.

Toda crisis trae oportunidades importantes para empresas que están preparadas, con una visión clara y que puedan ejecutar”.



Cuadro 5. ¿En qué regiones su negocio tiene sus principales operaciones?



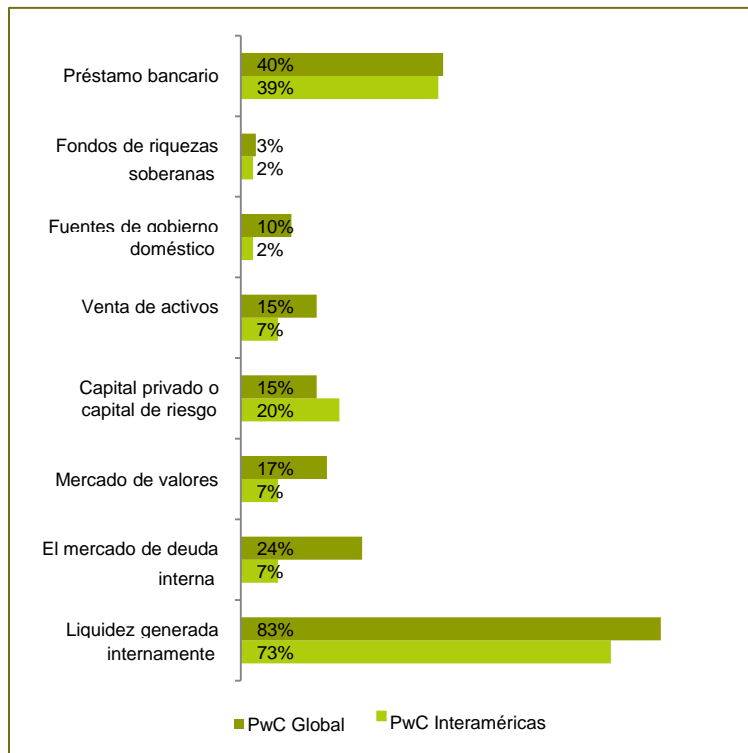
El optimismo que denotan los empresarios de la región y mundiales tiene, sin embargo, una contracara. Los mismos líderes también están preocupados por ciertas amenazas al crecimiento de sus negocios.

Para el 88% de los CEOs de Interaméricas, la recesión global prolongada, seguida por el 78% de la excesiva regulación por parte del gobierno, son las amenazas más preocupantes que podrían afectar las previsiones de

crecimiento de los negocios. Se trata de dos variables que, de acuerdo con la percepción de los altos ejecutivos, serán mucho más preocupantes que la escasa estabilidad en los mercados de capital, la incapacidad para financiar el crecimiento o la tendencia de protección de los gobiernos nacionales.

Estas variables están seguidas muy de cerca por el costo de la energía con el 76% y la volatilidad en las tasas de cambio con el 73%.

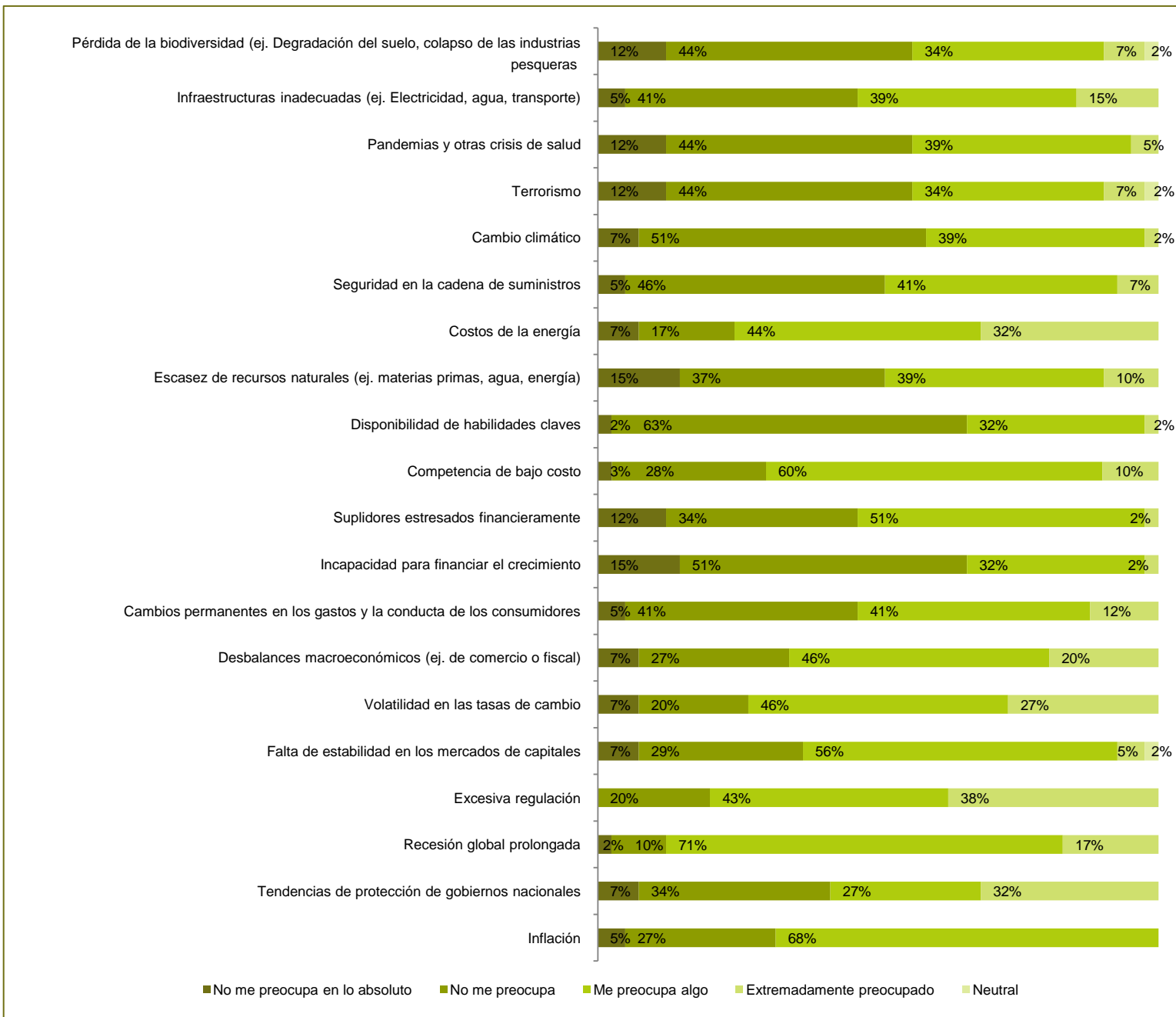
Cuadro 6. ¿Cómo espera financiar este crecimiento?



En un segundo orden de importancia, los CEOs de Interaméricas señalan la inflación como otro de los principales problemas que podrían amenazar el crecimiento de las compañías, indicando estar preocupados el 68% de los encuestados. No obstante, podemos mencionar que ésta ha mostrado una desaceleración desde el segundo semestre del 2009

y no se considera como una amenaza constante. Es importante destacar que la amenaza competitiva de bajo costo que en la región preocupa a los CEOs en el resto del mundo no está considerada en los primeros lugares.

Cuadro 7. Potenciales amenazas a sus proyectos de crecimiento relacionadas a/o emergentes de la actual crisis económica.



En los resultados de esta encuesta, el cambio climático es percibido por los altos ejecutivos regionales como un fenómeno medianamente preocupante para el crecimiento de los negocios: el 41% respaldó esa afirmación, pero aún así figura entre las preocupaciones con índice más bajo.

Por otro lado, el 78% de los CEOs de la región considera que la presión del desarrollo económico

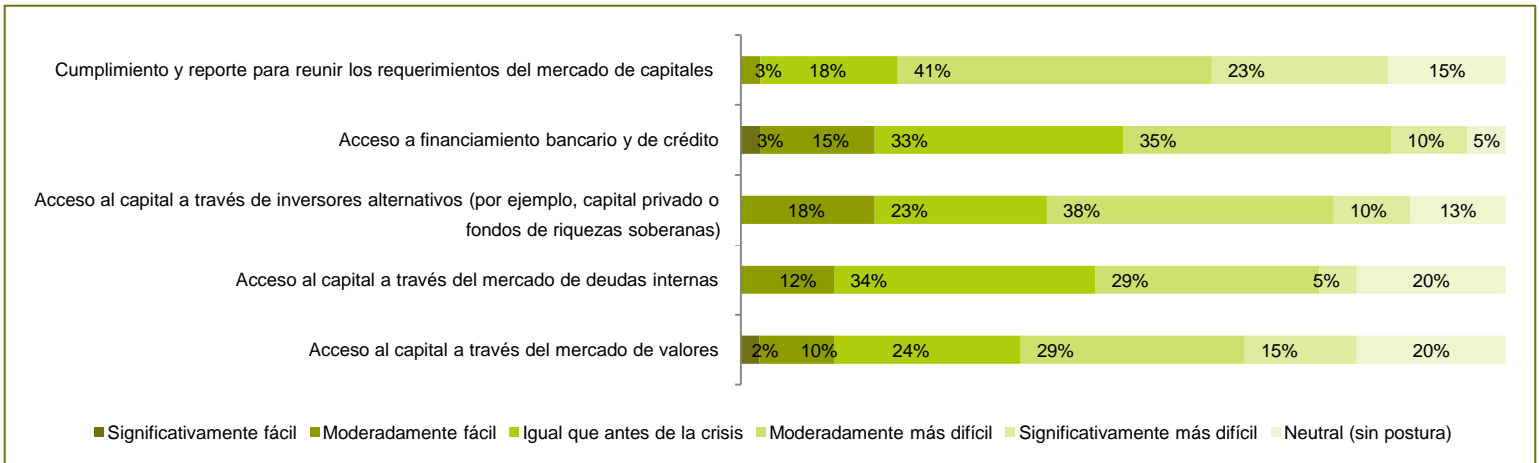
sobre los recursos naturales continuará en ascenso.

Este consenso local se incluye en la tendencia del resto de los líderes: respondió así el 60% de los ejecutivos globales. Cabe añadir que es fundamental observar el bajo porcentaje de todos los líderes entrevistados frente a la afirmación de que mejorará la eficiencia en el uso de los recursos naturales.

La recuperación económica fue uno de los temas centrales de esta encuesta. De hecho, la mayoría de los CEOs globales (57%) señaló que los esfuerzos conjuntos de los gobiernos y las empresas mitigarán los riesgos globales de posibles nuevas crisis financieras, de terrorismo y del cambio climático en el largo plazo. Esto representa un giro muy importante respecto de las respuestas del año pasado, cuando el 46% de los líderes ejecutivos creía

que los esfuerzos serían insuficientes para mitigar esos riesgos. Esta evolución es un indicador de recuperación de la confianza. Aun así, el 61% de los CEOs regionales considera que la crisis hizo que sea moderado o significativamente más difícil el cumplimiento y el reporte de las compañías ante los requerimientos de los organismos reguladores para operar en los mercados de capitales.

Cuadro 8. ¿Cómo espera que cambien las condiciones después que la recuperación económica se establezca, comparado a cómo era antes de la crisis económica?



Se espera que la crisis vaya a dejar un fuerte impacto en el ambiente de negocios y que el acceso al capital se haga más difícil. El reto vendrá cuando los negocios empiecen a crecer y las compañías requieran más capital. Las implicaciones para compañías con un posicionamiento débil en el mercado (ventas e ingresos bajos) y aquellas que dependen grandemente de créditos bancarios van a ser importantes. Las entidades bancarias serán más selectivas y buscarán otorgar su dinero a clientes valiosos en el largo plazo.

Cuadro 9. Enunciados alternativos sobre el futuro (más de 3 años). Seleccione la alternativa que considere que sea la más probable que ocurra.

ENUNCIADO 1		ENUNCIADO 2		SIN POSICIÓN
El mundo será más abierto al libre intercambio internacional	41%	59%	Los gobiernos se volverán más proteccionistas	0%
La eficiencia en el uso de los recursos naturales mejorará	20%	78%	La presión sobre los recursos naturales seguirá incrementando	2%
Las naciones del G-8 seguirán siendo las potencias económicas y políticas dominantes del mundo	49%	49%	La G-2' será la nueva potencia económica y política dominante en el mundo	3%
Dentro de las naciones, la brecha entre ricos y pobres crecerá	56%	39%	Dentro de las naciones, la brecha entre ricos y pobres se reducirá	5%
Los esfuerzos de gobiernos y empresas lograrán apaciguar los riesgos globales clave, como el cambio climático, terrorismo y la crisis financiera	48%	50%	Los esfuerzos de gobiernos y empresas no lograrán apaciguar los riesgos globales clave, como el cambio climático, terrorismo y la crisis financiera	3%
Las organizaciones multilaterales proporcionarán cada vez más supervisión en asuntos regulatorios tales como en los servicios financieros	78%	20%	La supervisión de las regulaciones seguirá siendo la principal influencia de los reguladores propios de cada nación sin importar el crecimiento en la cooperación	3%

Esta definición está en línea con algunos *insights* que surgieron entre los ejecutivos por la crisis: que habrá una mayor intervención de los gobiernos basada en una regulación nacional e internacional más estricta, una mayor presión fiscal y, por otro lado, el cambio hacia una forma más simple y transparente de servicios bancarios basados en el modelo clásico de banco. Las compañías deberán aprender a operar en un contexto de incertidumbre, en el que la flexibilidad para gestionar y diferenciarse será la clave.

Los CEOs de Interaméricas también opinan que la crisis incrementó la dificultad de acceso al capital a través de inversiones alternativas y de mercados de valores, con 47% y 44% de adhesión en cada caso.

Respecto al poder mundial, los CEO de la Región no tienen una inclinación marcada sobre si el G-20 será la nueva potencia económica y política dominante en el mundo (46%), o si el G-8 retendrá esas atribuciones (46%). Por el contrario, en el resto del mundo los CEOs, con una cifra de 78%, considera que el G-20 será

el poder dominante. En lo que concierne a los CEOs a nivel regional, el 56% cree que se incrementará la brecha entre ricos y pobres, *versus* el 46% que cree que la brecha se reducirá.

Por otra parte, en el tema de la sobrerregulación, el 78% de los ejecutivos regionales considera que los organismos multilaterales tendrán una mayor influencia en los asuntos regulatorios de los países, tales como los servicios financieros. Esta tendencia de los ejecutivos centroamericanos y de República Dominicana es contraria a la que muestran

los ejecutivos a nivel mundial. Un número considerable de CEOs regionales seleccionó este enunciado, resultando un alto porcentaje de ejecutivos que espera mejoras en las regulaciones y que el crecimiento de la cooperación brindada por dichos organismos multilaterales no disminuya. Asimismo, el enunciado referente al incremento de la presión sobre los recursos naturales, también fue seleccionado como uno de los más probables que suceda.

Reorganizar Estrategia

Entorno poscrisis

Estrategia de reconsideración y reforma de la organización.

Tras varios meses de recesión, las condiciones en las que los CEOs de todo el mundo dirigen sus organizaciones han cambiado. Ciertas dificultades se han interpuesto para la concreción de proyectos planificados con anterioridad, y los líderes de negocios han debido reorganizar sus agendas y readaptar las principales estrategias de sus corporaciones.

Este estudio halla al 95% de los CEOs entrevistados trabajando en la administración del riesgo,

por considerarla una de las áreas en la que se prevén grandes cambios que se pueden dar en el futuro inmediato. Con el 95% de las respuestas, los líderes locales también afirmaron estar concentrados en los cambios estratégicos que puedan anticiparse en la estructura de sus organizaciones.

A nivel global, los ejecutivos coinciden con la tendencia local que manifiesta un saludable respeto por el riesgo, como factor constante en el planeamiento de sus

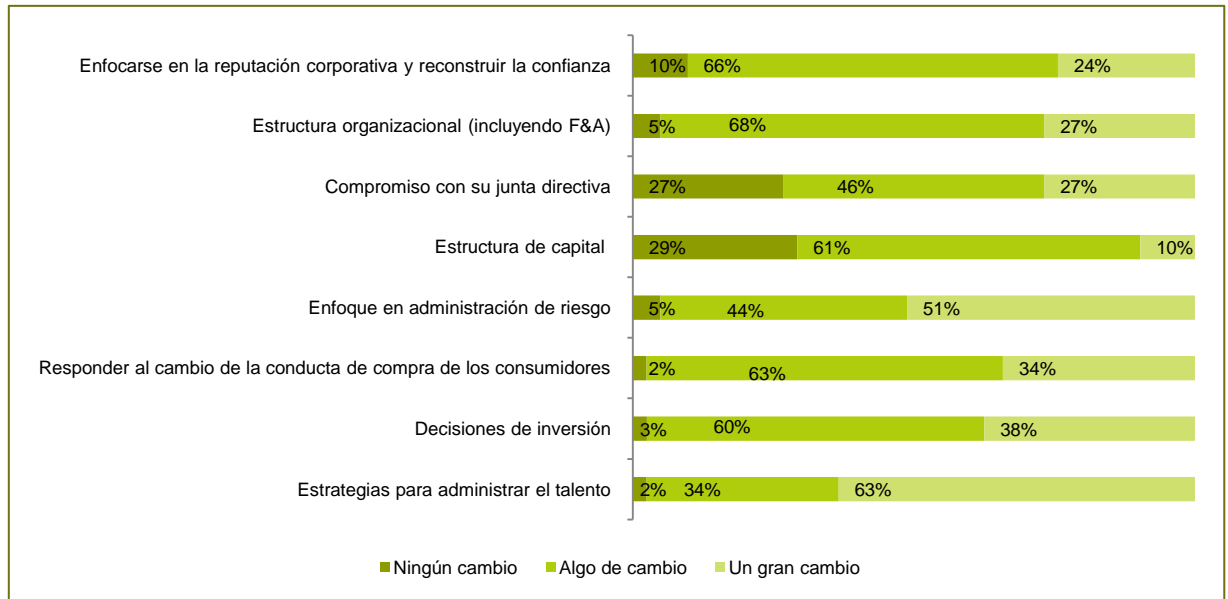
estrategias. El 85% de los encuestados considera la administración de riesgo como el área en la que más se trabajará.

Otra área en donde tanto los CEOs de Interaméricas como los CEOs de América del Sur concentrarán sus esfuerzos será la gestión del talento (97% y 80%, respectivamente). Los líderes globales, en cambio, demostraron mayor interés por las decisiones sobre inversiones y la capacidad de respuesta frente al cambio en el

comportamiento de los consumidores, a las cuales adhirió el 81% de ellos. En consonancia con la tendencia global, el 97% de los líderes regionales señaló como acción estratégica la capacidad de respuesta frente al cambio en el comportamiento de los consumidores.

El 96% de los ejecutivos indicó que espera hacer foco en las decisiones de inversiones. Al mismo tiempo, con el 86% de sus respuestas, los líderes globales también se mostraron seguros en este sentido.

Cuadro 10. Con el surgimiento de la crisis económica, ¿hasta qué punto anticipa cambios en cualquiera de las siguientes áreas de estrategia, organización o de modelos de operación de su compañía?



El replanteamiento de las principales estrategias de negocios ha sido una de las consecuencias del crítico período que los CEOs han debido transitar durante el último año. Al momento de realizarse este estudio, los líderes estaban dejando atrás una profunda reducción de costos, la principal estrategia de reestructuración implementada en los últimos 12 meses. El 80% de los líderes de la región de Interamérica ha desarrollado iniciativas en este sentido, en afinidad

con el 88% de sus pares globales.

Otras alternativas de reestructuración que los líderes locales han implementado en menor medida durante el último año son: *outsourcing de procesos* (24%), fusiones y adquisiciones entre diferentes países (24%), *insourcing* de procesos anteriormente tercerizados (15%) y nuevas alianzas estratégicas o *joint venture* (22%).

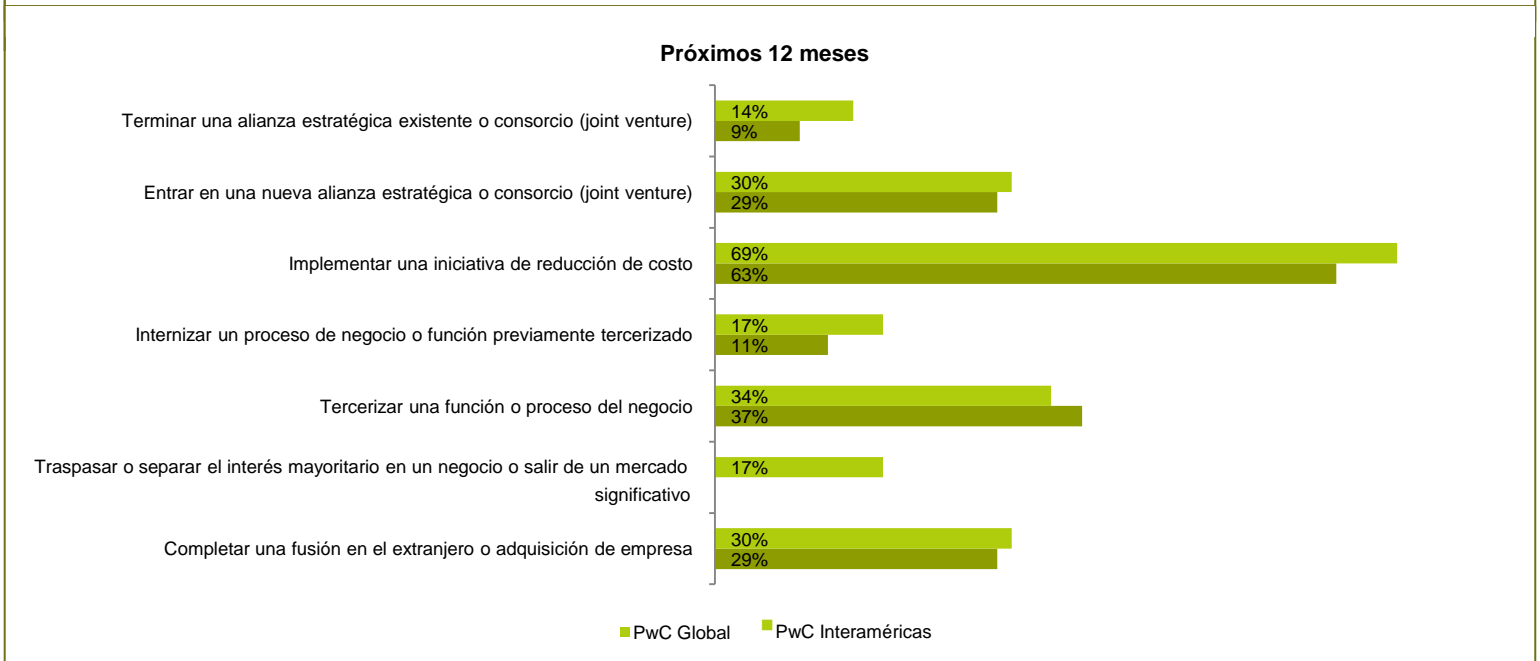
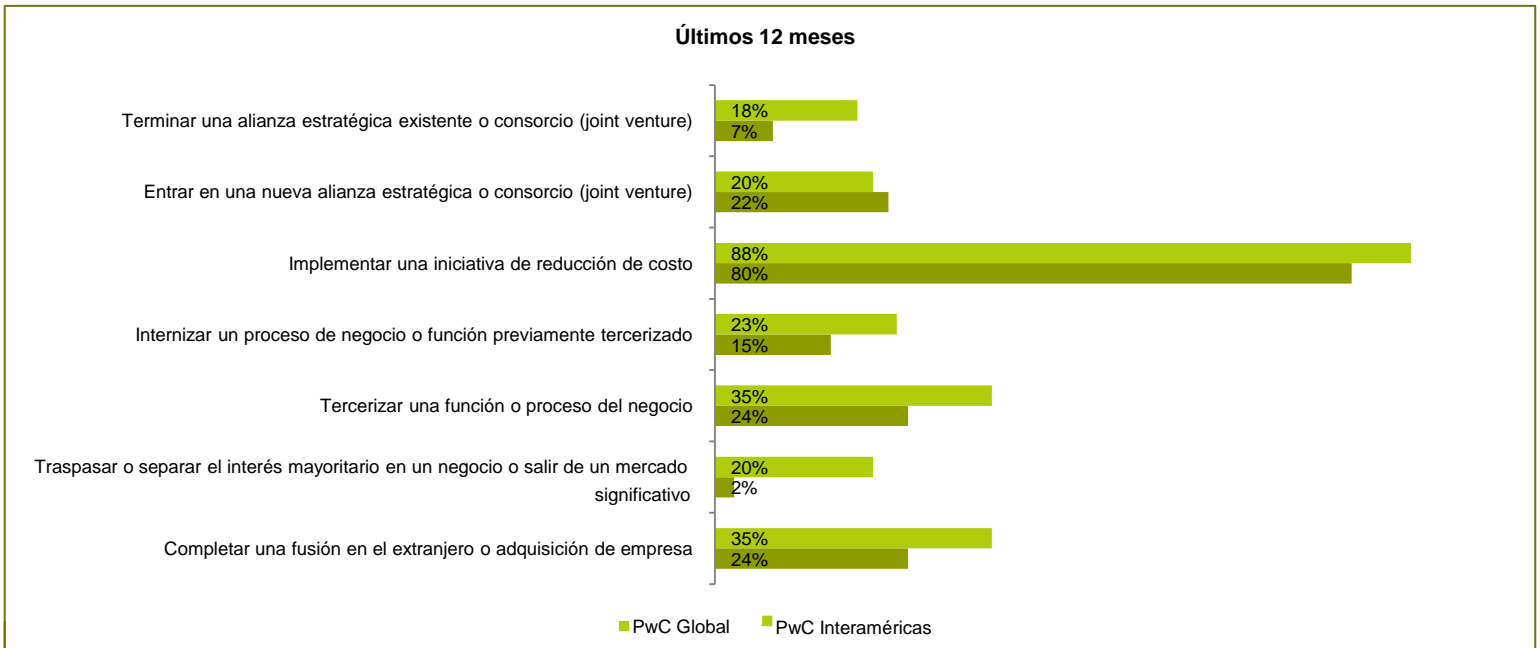
Cabe destacar que globalmente la reducción

de costos durante los próximos 12 meses, continuará representando una estrategia importante para las empresas (63%).

Con respecto a las demás alternativas de reestructuración, el 37% de los CEOs de la región de Interamérica planea implementar proyectos de *outsourcing*, cifra que va acorde con la opinión de los líderes globales. Por tanto, las expectativas por concluir procesos de fusiones y adquisiciones en el corto plazo se encuentran por debajo con

29%, al igual que la creación de nuevas alianzas estratégicas durante los próximos 12 meses.

Si bien el recorte de costos contribuyó con la liquidez de las organizaciones, el proceso también trajo aparejada una cierta reducción de personal, tanto en las naciones desarrolladas como en las emergentes.



El empleo a la vuelta de la esquina

Una recuperación económica sustentable y creíble no será posible si no se revierten las altas tasas de desempleo que muestra el mundo luego de la crisis. Los planes de expansión de personal en el sector privado son un indicador clave para evaluar este punto. A pesar de que las compañías locales no dejarán de reducir personal durante el 2010, nuestra encuesta muestra que el 75% de ellas planean mantenerlo o expandirlo.

Sin embargo, una de las acciones más difíciles para los CEOs durante el año pasado fue el recorte de posiciones: casi el 37% de las compañías regionales encuestadas redujeron el tamaño de su fuerza de trabajo. La mayoría de los CEOs está de acuerdo en que el talento es una variable estratégica clave para el crecimiento sustentable de sus

compañías a futuro, quizás la más importante de todas.

Los colaboradores especializados siguen siendo los más demandados por las compañías, y muchos países del mundo siguen trabajando arduamente para lograr atraer y retener a esta clase de talentos. La mayoría de los CEOs señala que está buscando incrementar el foco de inversión en el capital humano y, sobre todo, en la creación de programas para motivar el personal.

Se quebraron los modelos de remuneración existentes

Quizás como resultado de la regulación o de la presión pública, las remuneraciones excesivas no se consideran aptas para el nuevo mundo que emerge de la crisis. Es una tendencia que no involucra exclusivamente a

las firmas de servicios financieros; la encuesta muestra críticas a los modelos de remuneración en casi todos los sectores.

Las empresas se han visto en la necesidad de manejar el personal a través del cambio organizacional

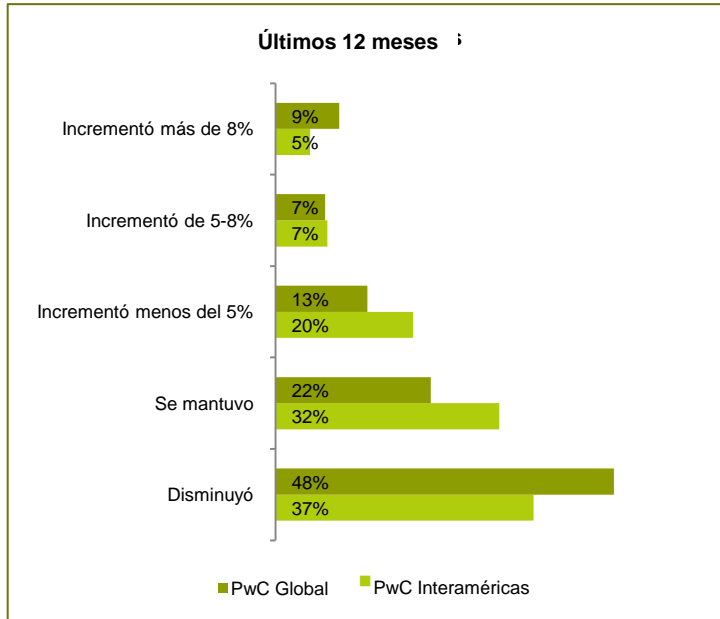
La escasa agilidad que tuvieron las compañías para readaptar sus talentos en línea con la crisis, dio como resultado la realización de recortes de personal para disminuir costos, lo que produjo una falta de talento en espacios clave al momento de buscar su equilibrio. Las organizaciones deberán encontrar formas más ágiles de relocalizar al personal para ubicarlo en donde sea necesario. Aquellas organizaciones que redujeron drásticamente su personal se enfrentan ahora con el costoso ejercicio de volver a tomar y entrenar nuevos

talentos mientras crece la demanda y la economía se recupera.

Entrenar y capacitar a los talentos es una variable clave

La mayoría de los CEOs entrevistados señalaron que durante la crisis se observó una falta de habilidades clave en momentos en los que se debía tener una mayor conciencia de riesgo, una mejor adaptabilidad a los cambios en el mercado y una rápida respuesta a las nuevas demandas de los consumidores. Es por eso que el 87% de los CEOs regionales señaló que planea incrementar el foco en el desarrollo y entrenamiento de los talentos en los próximos años, con la mira puesta en mejorar las habilidades, ventajas y capacidades de los profesionales de sus firmas.

Cuadro 13. ¿Qué le sucedió al personal en su organización en los últimos 12 meses?



El 48% de los CEOs globales coincidió en reconocer que la cantidad de empleados en sus compañías decreció durante los últimos 12 meses, cuando el año pasado sólo la mitad había anticipado esta situación.

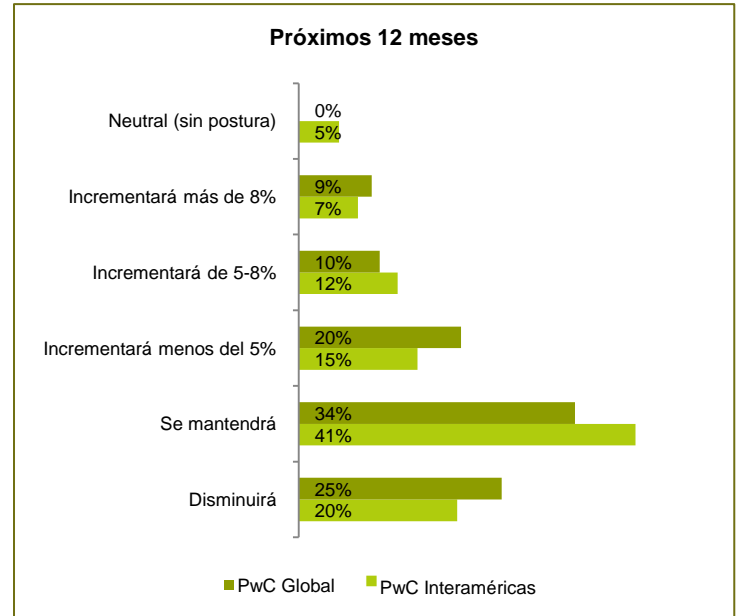
Los líderes de la región admiten que su fuerza laboral disminuyó en 37% el año pasado, dejando ver que las consecuencias han

sido más drásticas a nivel global.

Para los próximos 12 meses, el 41% de los líderes de Interaméricas confirmó su seguridad en cuanto a mantener la dotación de personal de su organización, en tanto que sus pares globales muestran el 34% en sus expectativas.

Sólo el 20% de los

Cuadro 14. ¿Qué espera que le suceda al personal en su organización en los próximos 12 meses?



ejecutivos regionales considera que deberá disminuir su dotación de personal, en consonancia con las expectativas de los CEOs de todo el mundo (25%). Menos optimistas en este sentido, las expectativas en el incremento de la dotación de personal son semejantes a las expectativas globales.

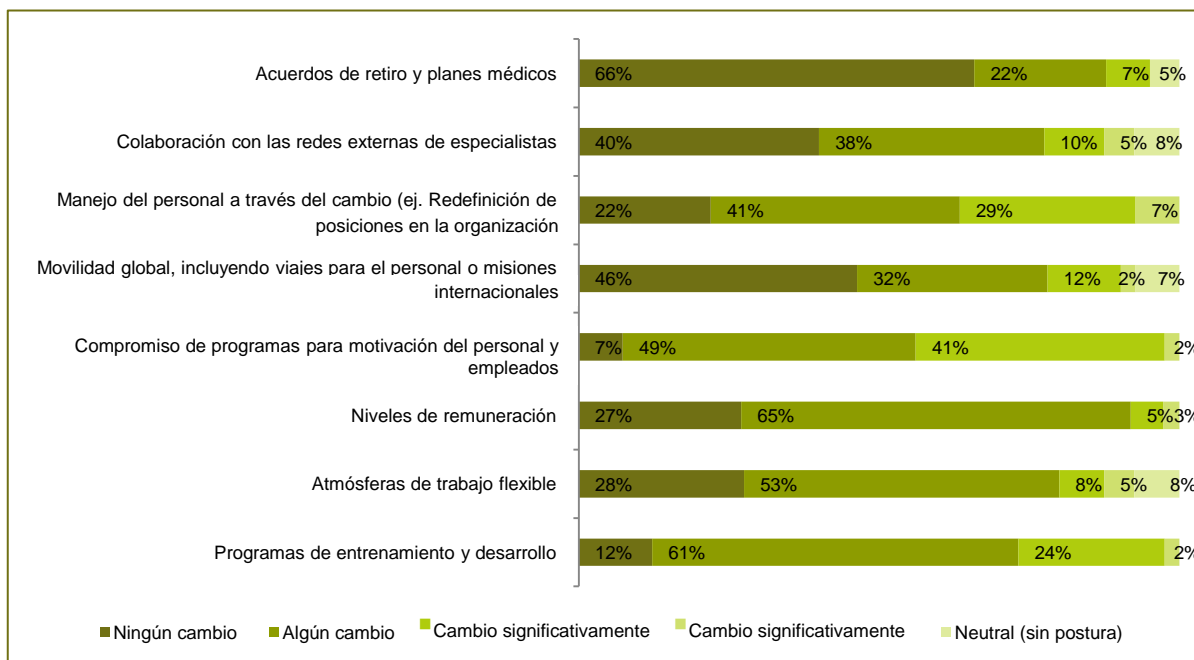
Concordando nuevamente,

el 34% de los líderes locales considera que logrará incrementarla, y sus pares globales manifestaron un similar optimismo con el 39% de sus respuestas.

“La gestión del riesgo y reducción de costos oportunos son claves en la adecuación del negocio ante una crisis”.



Cuadro 15. Sobre su estrategia para el personal, ¿a qué nivel usted cambiaría sus puntos de vista en las siguientes áreas, como consecuencia de la crisis económica?



Ciertamente, los CEOs de la región sienten que después de la crisis es muy importante para las estrategias de gestión de talento con miras al futuro, tener el compromiso de programas para motivar al personal. Este es el compromiso del 92% de los líderes regionales, quienes conceden gran valor al recurso humano de las organizaciones. La segunda área de

importancia, con el 87% y siguiendo la línea de motivación al colaborador, es la de hacer cambios en los programas de entrenamiento y desarrollo que ayuden a sentir al personal valorado, ya que el conocimiento y la preparación son fundamentales para los profesionales al momento de gestionar conflictos y ser innovadores.

Los líderes ejecutivos otorgan un lugar primordial a la redefinición de roles dentro de sus organizaciones, manejando al personal a través del cambio. A nivel global, ésta fue la estrategia considerada como la más significativa.

Entre otras expectativas, podemos destacar el 66% en los niveles de remuneración, una

atmósfera flexible de trabajo con el 63% y el 52% en la colaboración con las redes o especialistas externos.

En última instancia, solo el 29% de los CEOs de la región prevé cambios en los acuerdos de retiro y planes médicos.

Cuadro 16. ¿Cómo planea cambiar sus decisiones de inversión a largo plazo en las siguientes áreas en los próximos 3 años como consecuencia de la crisis económica?



Al igual que en la encuesta global, cuando se les preguntó a los CEOs de la región acerca de sus planes para los próximos tres años, un alto porcentaje de líderes indicó que incrementarían moderada y significativamente sus inversiones en iniciativas de optimización de costos (locales 95%). En el

segundo orden de relevancia, optaron por aumentar en las infraestructuras estratégicas de tecnología con el 86%, y seguidamente, muy de cerca, el desarrollo de liderazgo y talento con el 83%. Esta última variable, cabe mencionar que es la única que recibió una calificación de “reducción

significativa”, mas sólo fue el 2%. Otras variables consideradas con menores compromisos de inversión son las inversiones de capital y la publicidad y creación de marca, con el 10% y 7% respectivamente.

Ahora bien, uno de los protagonistas en los negocios, y el protagonista

para los empresarios, es el consumidor. Favorecidos de la globalización y el libre comercio, hoy en día los consumidores tienen la difícil tarea de elegir entre una gran variedad de productos y servicios con la calidad y precio que se ajuste a sus necesidades y poder de adquisición.

En los mercados de hoy, la única forma de permanecer en niveles aceptables es con la diferenciación de productos y servicios. Los resultados de la encuesta muestran que el consumidor actual es sofisticado, exigente y está bien informado de lo que hay y sucede en su

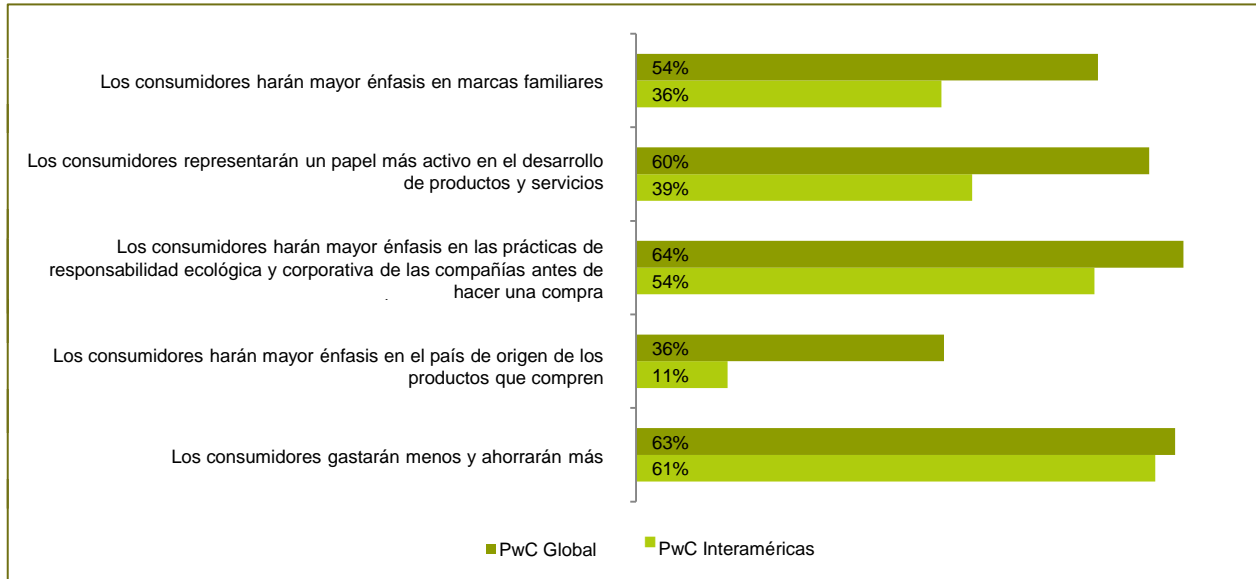
entorno en relación al mercado y lo que ofrece. En las opiniones de los CEOs regionales y globales se observan diferencias considerables en cuanto a que los consumidores harán mayor énfasis en marcas familiares y que los consumidores representarán un papel

más activo en el desarrollo de nuevos productos, observándose un mayor porcentaje por parte de los líderes del resto del mundo.

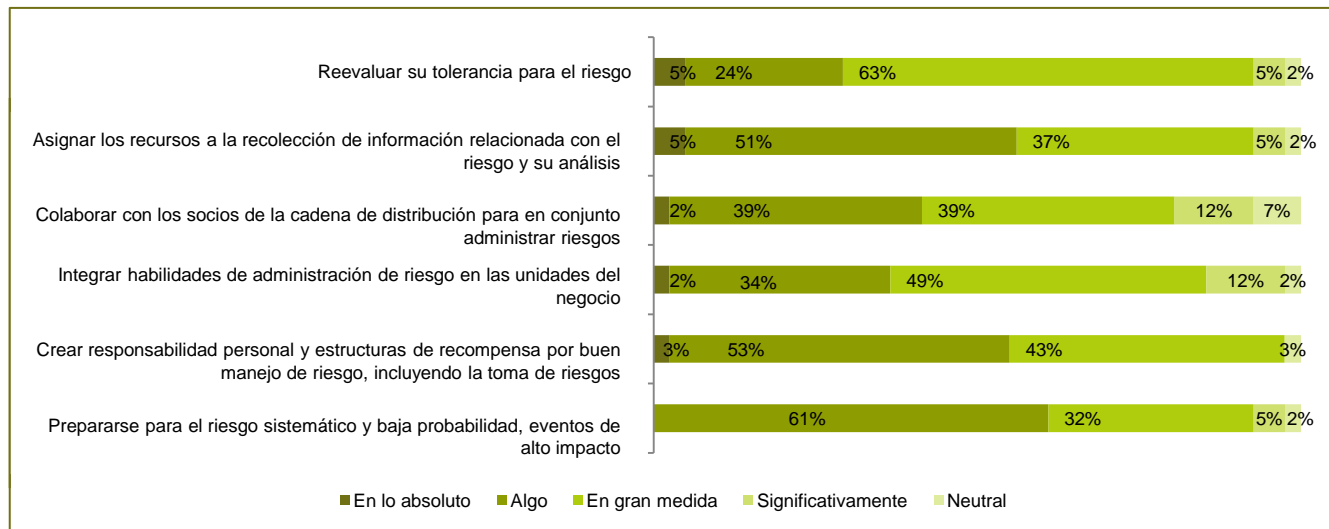
Por otro lado, ambos análisis coinciden en que la variable más baja, refiriéndonos al comportamiento del

consumidor, es que se haga más énfasis en el país de origen de los productos que compran. Cabe señalar que esta última es significativamente más baja en la región, tal y como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 17. ¿En cuál de las siguientes formas cree que la conducta de los consumidores a largo plazo cambiará?



Cuadro 18. Con relación a su punto de vista sobre el manejo de riesgo, ¿a qué nivel está usted aumentando su enfoque en las siguientes áreas como resultado de la crisis económica?



Al preguntar a los CEOs sobre sus futuras acciones con respecto al manejo del riesgo, solamente el 5% indicó que no estaba aumentando su enfoque en reevaluar su tolerancia al riesgo o en asignar los recursos a la recolección

de información relacionada con el riesgo y su análisis.

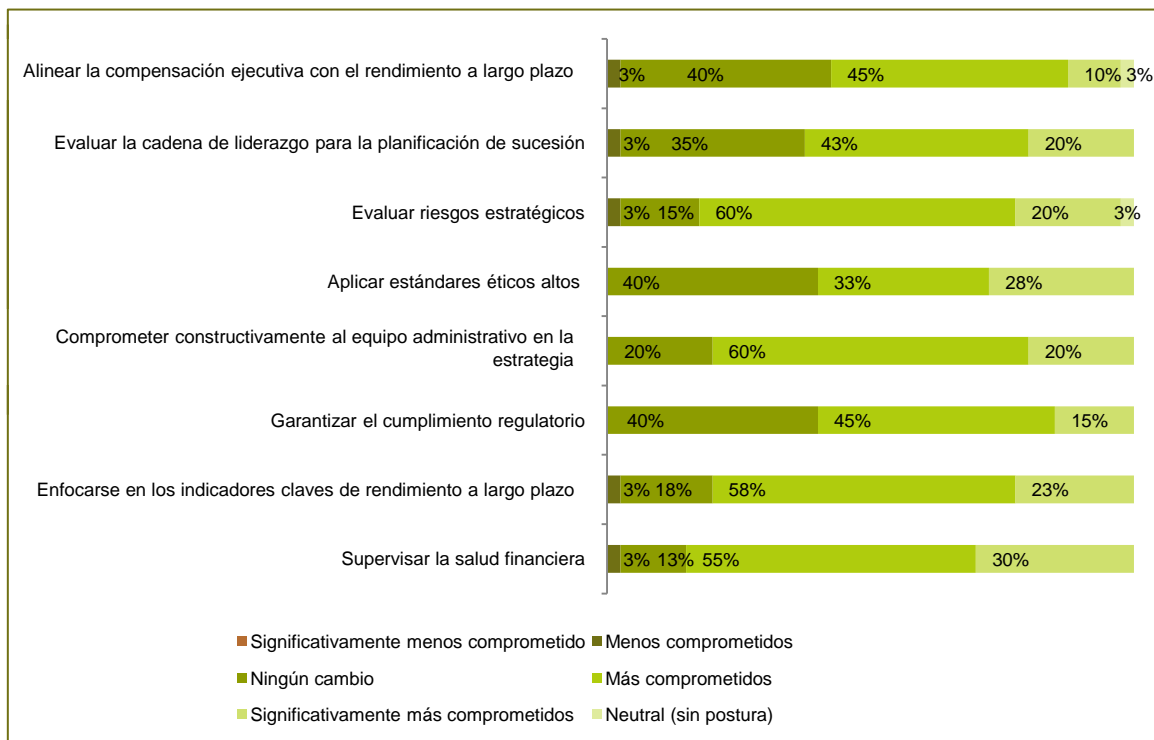
El 2% optó por no aumentar su enfoque en colaborar con los socios de la cadena de distribución para en conjunto administrar riesgos,

integrar habilidades de administración de riesgo en las unidades de negocio y crear responsabilidad personal y estructuras de recompensa por un buen manejo del riesgo. Estos porcentajes dejan en

evidencia que los líderes regionales están llevando a cabo acciones para mitigar el riesgo en gran medida, en congruencia con los ejecutivos globales.

Uno de los resultados de este estudio se observa en el alto grado de involucramiento de parte de las Juntas Directivas en la administración y definición de lineamientos para las organizaciones. Dicho involucramiento no es solamente para velar por la salud financiera de la organización, sino que es el que presenta el grado más alto de compromiso en otros aspectos tales como el enfoque en indicadores de gestión de largo plazo, el comprometer constructivamente al equipo administrativo en la estrategia, y la evaluación de riesgos estratégicos, inclinación afín con el resultado del estudio global.

Cuadro 19. Con relación a su directiva, ¿a qué nivel su junta directiva está cambiando su comportamiento como resultado de la crisis económica?



Resultado

Adaptándose para competir

Una nueva agenda entre los sectores público y privado.

Los gobiernos han resultado ser jugadores clave durante la crisis financiera y sus decisiones continuarán determinando el curso de las economías. Éstos también han debido modificar sus estrategias para reaccionar frente a un sistema financiero debilitado, interviniendo sus procesos y adecuando las regulaciones que funcionaron en períodos más estables pero que se tornaron ineficientes para abordar la recesión del 2009.

Sin embargo, actualmente los CEOs de todo el mundo están preocupados por una sobrerregulación

que amenaza con interrumpir el crecimiento de sus corporaciones. En este sentido, el 68% de los líderes regionales sostiene que el gobierno está modificando prácticas y normas tributarias con el objetivo de incrementar la carga impositiva sobre sus negocios. El temor es aún mayor en otras regiones, tal como es en el caso de los CEOs suramericanos, quienes han manifestado la misma preocupación (86%).

Con respecto a la convergencia de impuestos globales y marcos normativos, el 44% de los líderes de Centroamérica y

Rep. Dominicana está de acuerdo con que el gobierno debería impulsar acciones en este sentido.

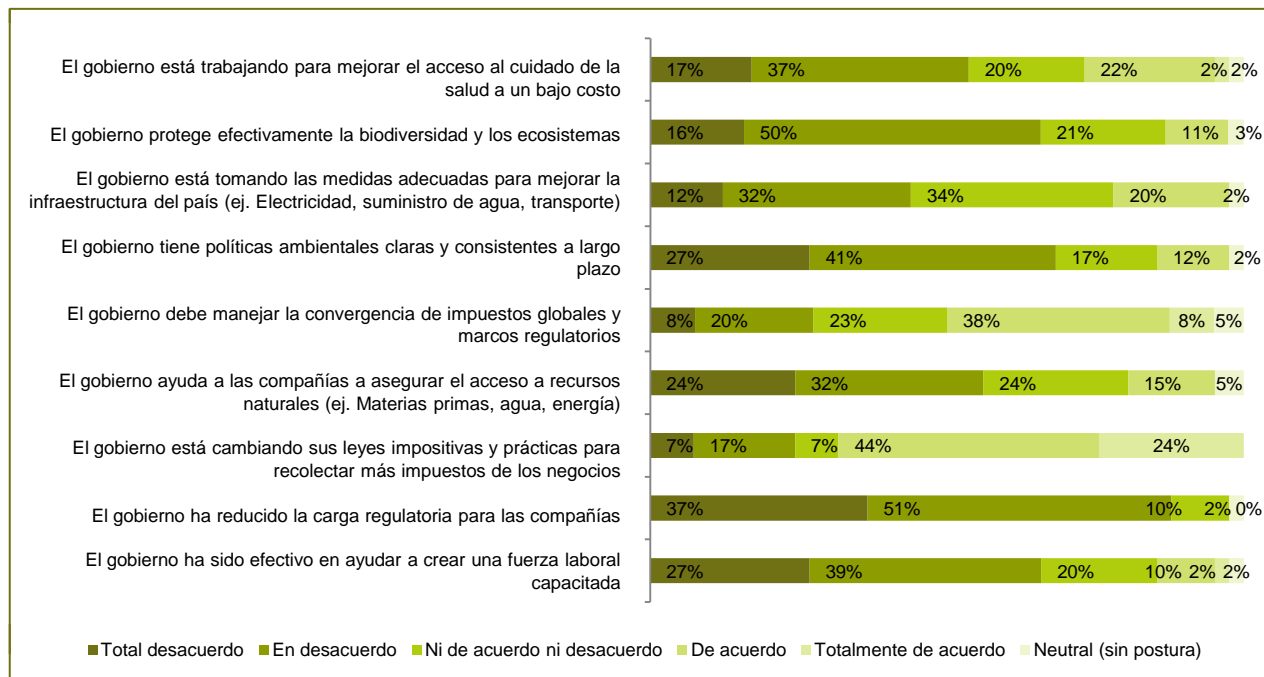
El 54% de los CEOs entrevistados considera que su gobierno está tomando las decisiones adecuadas para mejorar la infraestructura de sus servicios, colocándose esta cifra muy por encima de los porcentajes que se manejan en las regiones como Latinoamérica.

Ha sido medianamente positiva la respuesta de los líderes regionales con respecto al trabajo que realiza el gobierno para mejorar el acceso a los

servicios médicos a un costo más bajo (22%). Igualmente, el 22% de los líderes sudamericanos está de acuerdo con las políticas que sus gobiernos están desarrollando al respecto, así como también el 30% de los CEOs globales, entre los que destacan Asia Pacífico y Estados Unidos, con el 34% de sus respuestas.

Acerca de la claridad y consistencia de las políticas gubernamentales de largo plazo vinculadas al medio ambiente, el 29% de los líderes locales ha expresado estar de acuerdo con el gobierno.

Cuadro 20. Considerando el papel del gobierno en el país en donde usted opera, ¿en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.



A nivel global, el 26% de los CEOs está de acuerdo con el rol que han desempeñado sus gobiernos.

Referente al medio ambiente, pocos son los líderes que consideran que su gobierno protege de manera efectiva la biodiversidad y los ecosistemas. En consecuencia, sólo el 15% de los CEOs locales está

de acuerdo con las políticas que su gobierno está implementando para el acceso de las compañías a los recursos naturales. Además, sólo 12% de líderes está de acuerdo con que su gobierno ha sido efectivo para la creación de una fuerza laboral capacitada.

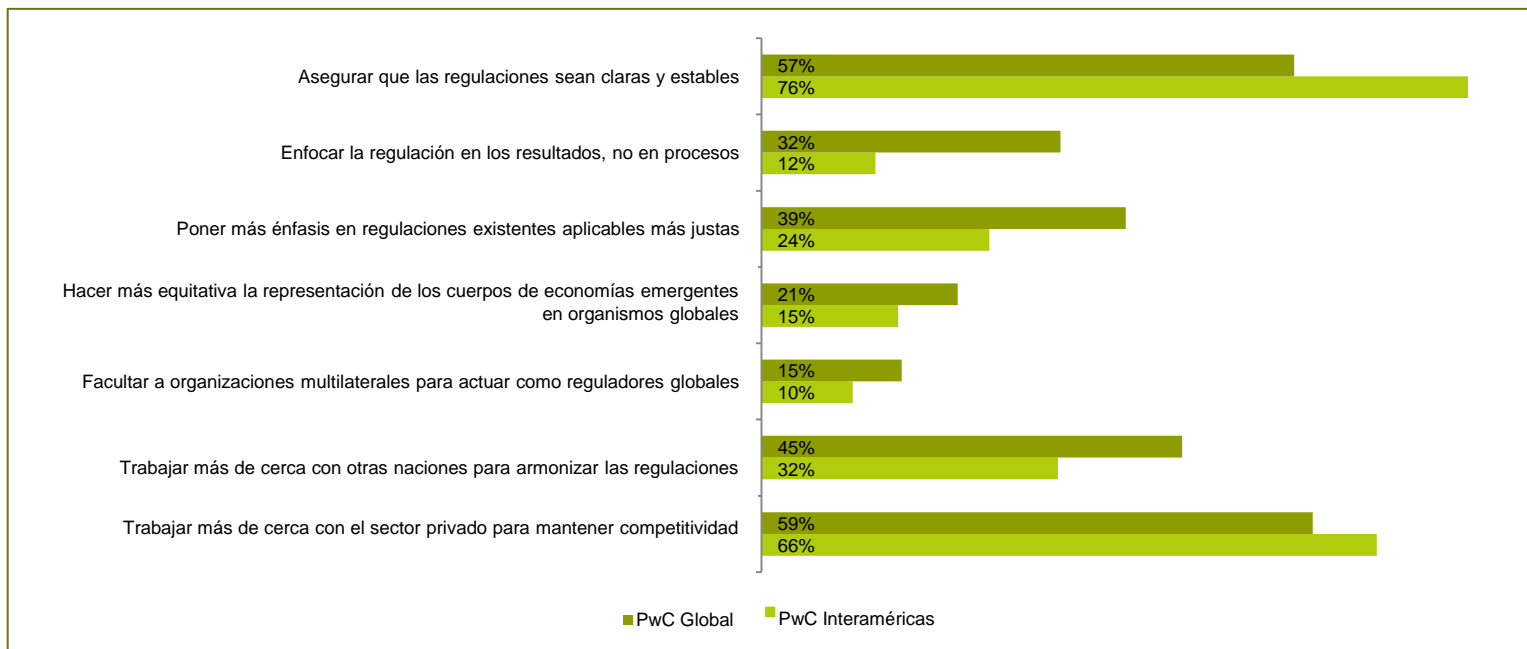
En resumen, ninguno de los líderes entrevistados considera que su gobierno

haya disminuido la carga regulatoria sobre sus organizaciones, y sólo el 15% de los CEOs del mundo está de acuerdo con que sus gobiernos hayan beneficiado a sus empresas en este sentido.

Las respuestas de los líderes establecen dos aspectos esenciales que impactan sobre la relación entre los gobiernos y las organizaciones.

En primer lugar, el 76% de los entrevistados locales considera que las reglamentaciones deben ser claras y estables. Poniendo en un segundo lugar, con el 66% de las respuestas, los CEOs creen necesario que el gobierno trabaje más cerca del sector privado para poder mantener la competitividad.

Cuadro 21. ¿En cuál de las siguientes maneras considera que se pudiera mejorar el proceso de establecimiento de políticas con relación a una regulación inteligente del negocio?



Más moderados, los líderes globales acompañan esta tendencia, con el 57% y el 59% respectivamente.

Estos resultados confirman claramente que los CEOs han destacado la necesidad de que gobiernos y compañías colaboren más estrechamente para trabajar por un mejor marco regulatorio de los negocios y aminorar el riesgo sistémico.

Por otra parte, el 24% de los líderes locales se ha destacado por reclamar un mayor énfasis en el cumplimiento de las regulaciones ya existentes.

Finalmente, el 32% de los CEOs regionales también manifestó que trabajar en contacto más estrecho con otros países armonizará las normativas para lograr una regulación más acertada de sus negocios.

No puede esperarse que

los CEOs y los reguladores estén de acuerdo en todo. Sin embargo, esta encuesta registró zonas en donde pueden establecerse objetivos comunes.

Los líderes, incluso, se inclinaron por una mejor implementación de la regulación ya existente, en cuanto a responsabilidad social o protección de los intereses del consumidor, y demandaron más regulación sobre la

propiedad intelectual.

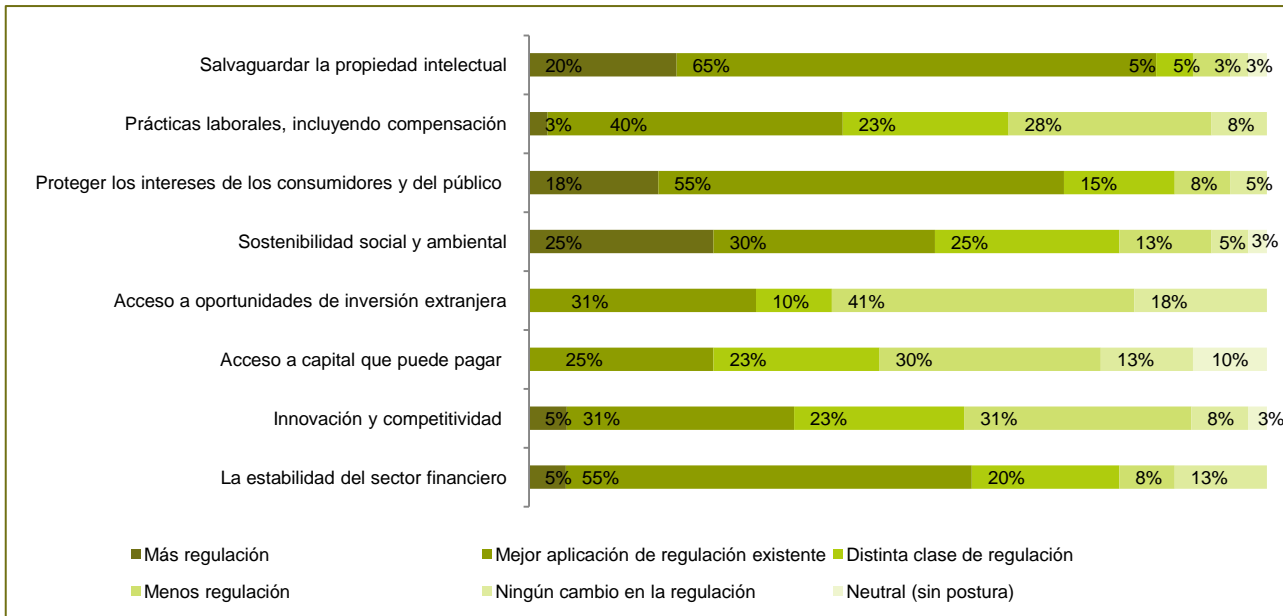
Claramente, la estabilidad del sector financiero es una de las áreas para la que los CEOs de todo el mundo esperan que sus gobiernos mejoren la implementación de la regulación existente.

Otra área sensible a las regulaciones es el acceso al capital. En general, los CEOs de todo el mundo votan por una menor regulación (29%).

Cuadro 22. ¿Cuánto está usted de acuerdo con estos enunciados sobre la propiedad del gobierno?



Cuadro 23. Áreas potenciales a la cuales pudiera dirigirse la nueva regulación. ¿Cuál de los siguientes enfoques le gustaría ver?





Más específicamente, el 39% de los líderes regionales reclamó una menor regulación para el acceso a inversiones extranjeras. En cambio, Estados Unidos no espera cambios en las regulaciones vigentes para el acceso a inversiones extranjeras (46%).

Respecto a la propiedad intelectual, el 63% de los líderes de Interamérica demanda una mejor aplicación de las regulaciones ya existentes. Una tendencia más clara surge acerca de la protección de los intereses del público consumidor. Un significativo 54% de los líderes se orienta hacia una mejor aplicación de la regulación existente, coincidiendo con sus pares globales (29%).

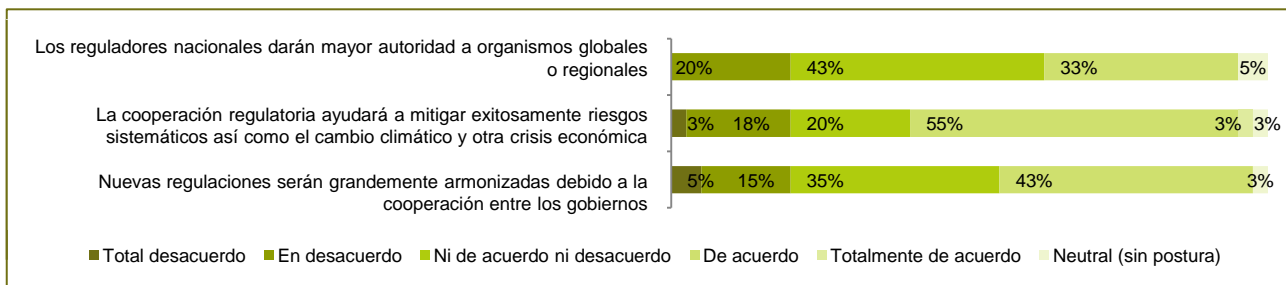
El 27% de los líderes regionales se ha manifestado por una menor regulación en cuanto a las

prácticas de recursos humanos, incluidas las compensaciones. El 35% de sus pares globales coincide con esta inclinación.

En lo que concierne a la sostenibilidad ambiental y social, el 29% de los CEOs expresó estar a favor de una mejor implementación de las regulaciones existentes; tendencia en común con los líderes globales (27%).

Al respecto de la participación en la propiedad de las principales compañías en las diversas industrias, el 68% de los CEOs está de acuerdo o firmemente de acuerdo con el conflicto de intereses que representa la participación propietaria de un gobierno, a raíz de su actividad regulatoria. Tras el 64% también lo está en cuanto a la interferencia política que esto representa en el mercado.

Cuadro 24. ¿Qué tanto está usted de acuerdo con estos enunciados sobre la cooperación regulatoria anticipada entre los gobiernos nacionales con relación a las nuevas regulaciones?



Otro número de líderes locales, el 75%, coincide con que un gobierno propietario distorsiona la competencia en una industria, así como también desalienta el ingreso de competidores extranjeros; si bien alrededor del 70% de los líderes globales también coincide con estas preocupaciones.

Por otra parte, el 83% de los líderes de la región está de acuerdo con que la participación propietaria de un gobierno tiene influencia en la regulación y en la aplicación de las leyes para una industria.

Por último, el 39% de los CEOs locales está de acuerdo con que un gobierno propietario puede

ayudar a estabilizar una industria en tiempos de crisis, porcentaje similar a los globales, quienes se expresaron con el 50% de sus respuestas.

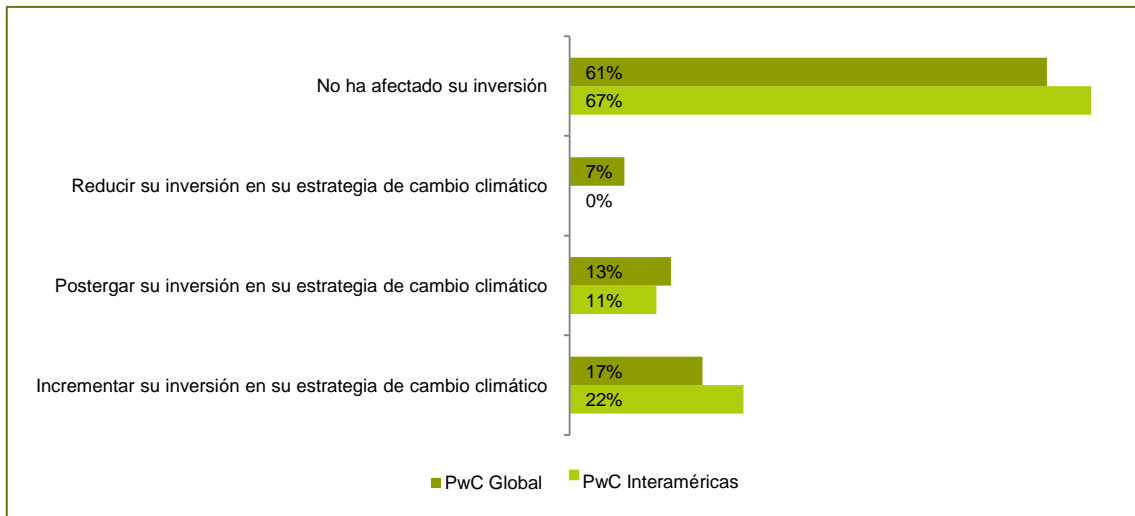
En cuanto a la cooperación regulatoria entre los gobiernos nacionales para generar nuevas normativas, el 56% de los líderes está de acuerdo

con que podría ser efectiva para mitigar riesgos sistémicos (como otra crisis económica o el cambio climático), el 41% cree que las nuevas normativas podrían ser más armonizadas y sólo el 32% coincide con que los reguladores locales darán mayor autoridad a los organismos mundiales o regionales.

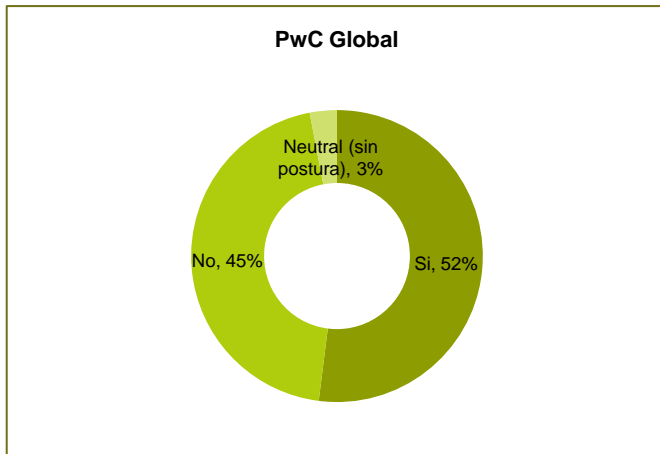
“La crisis económica se enfrenta con un equipo de trabajo enfocado en su negocio, con toma de decisiones ágiles y oportunas y con una solida y sana estructura de financiamiento. Estos tres aspectos marcan la diferencia del impacto que la empresa debe enfrentar”.



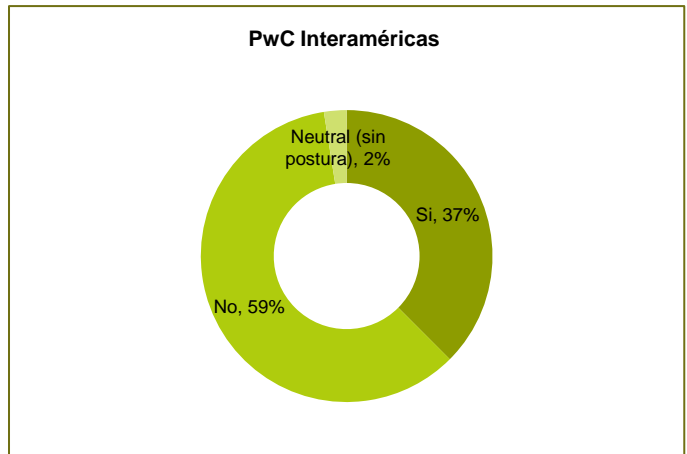
Cuadro 25. ¿En qué medida la recesión ha afectado la inversión de su empresa en su estrategia para el cambio climático?



Cuadro 26



Cuadro 27



La crisis mundial restringió las inversiones de las organizaciones en muchas áreas, pero tanto en los resultados de la encuesta regional como en la global, las relacionadas con el cambio climático no fueron una de ellas. Muchos de los CEOs indicaron que incluso están más preocupados por este

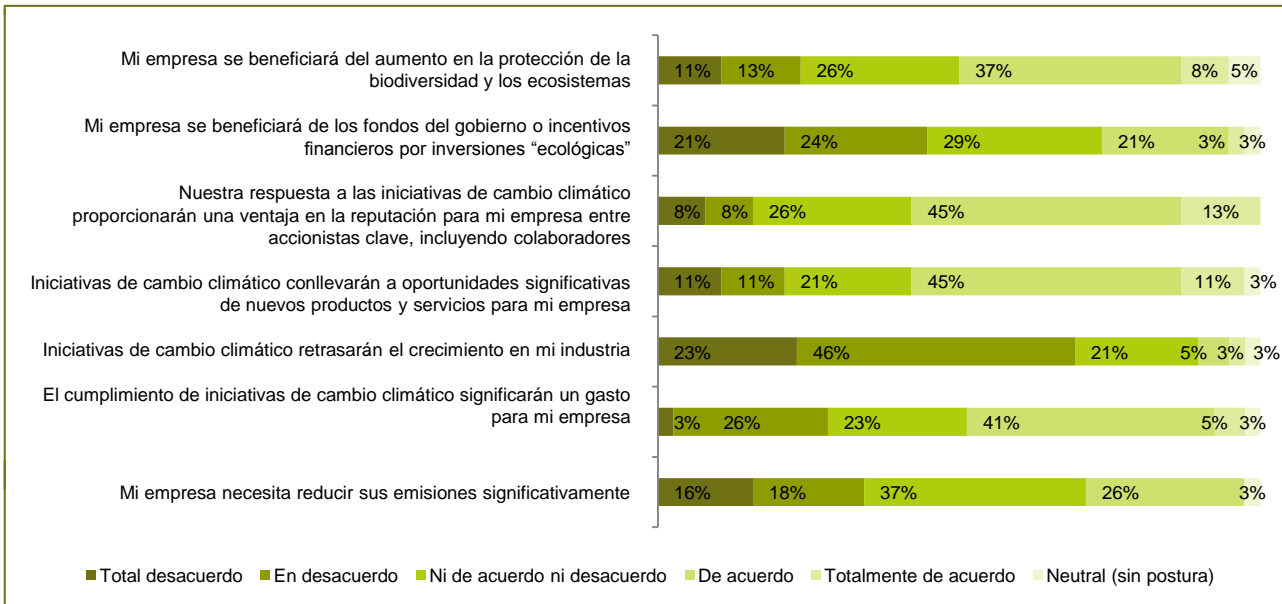
tema este año que el año anterior. Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, entre el 17% y 22% de los participantes indicaron haber incrementado su inversión en este tema.

En línea con los resultados de la encuesta global, las respuestas muestran que

los CEOs de la región perciben un beneficio en la reputación de sus compañías y una oportunidad significativa de generar nuevos productos. No así con beneficiarse de los fondos de gobierno por incentivos ecológicos, el cual se encuentra en tercer lugar en el resto del mundo. Lo

anterior implica que la mayoría de los gobiernos de la región no tienen implementados este tipo de programas.

Cuadro 28. Enunciados sobre impactos potenciales de las iniciativas de cambio climático. ¿Qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo?



Conclusiones

Consideraciones finales: Lecciones aprendidas

A lo largo de este documento hemos observado las tendencias en lo referente a las medidas adoptadas por los CEOs para aminorar los efectos de la crisis y las acciones emprendidas en este período de recuperación en el que nos encontramos inmersos actualmente.

A partir de ahora, la tarea es fortalecer las organizaciones y aprovechar las oportunidades que la crisis nos abre. Hoy reconocemos la suma

importancia de que las estrategias sean claramente comprendidas tanto por clientes como por colaboradores, dirigentes y socios del negocio; ésta no debe ser subestimada. No obstante, se debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las cambiantes situaciones que nos presenta el mercado cada vez con mayor frecuencia.

Tal y como se vio en el análisis, una de las principales estrategias es relativa al control de los costos, y en este sentido

se convierte en una labor vital que la misma permita la elaboración de un plan de acción de manera que se puedan desarrollar habilidades y realizar las acciones necesarias para permanecer en el mercado manteniendo las ventajas competitivas.

Introducir un enfoque en la administración de riesgo es otro de los temas de mayor remembranza por parte de los CEOs. Un escaso porcentaje de compañías indicó no estar apuntando en esta dirección.

Por último, la administración del talento como engranaje fundamental en la gestión de las empresas, no solamente durante la crisis, es un tema ampliamente mencionado por los CEOs. Atraer y retener al mejor talento es una actividad fundamental que posibilita el éxito de una organización. El poder contar con personal calificado, con las competencias, aptitudes y capacidad requeridas es clave en el desarrollo de todos los proyectos y metas de toda empresa.

Opiniones y lecciones: CEOs de Interaméricas

“La ética y los valores, así como el compromiso con los valores para el cliente, son los pilares para la sostenibilidad de las empresas. Se deben evitar los incentivos que no sean consistentes con lo anterior”.

“Toda crisis trae oportunidades importantes para empresas que están preparadas, con una visión clara y que puedan ejecutar”.

“La gestión del riesgo y reducción de costos oportunos son clave en la adecuación del negocio ante una crisis”.

“Entender interconexión de mercados/economías. Ser más prudente en toma de decisiones. Valorar trabajo de entes reguladores”.

“Que todavía no se acaba y se podría poner peor”.

“Contar con el personal comprometido e identificado con la empresa en una crisis, con la capacidad para actuar positivamente, es fundamental”.

“Hay que diversificar mercados”.

Moderación.

“Son muy importante dos cosas: Una es retirar una marca del mercado por falta de materia prima, y la otra es que en momentos de crisis, ni nunca, se juega con la calidad del producto. Hay que aceptar la crisis, trabajar doble y perder margen”.

“Que los controles y regulaciones son

necesarios. Supervisión de estos controles y regulaciones, velar que se cumplan.

“Mantener políticas de reducción de costos en forma permanente. Anticipar tendencias sobre variables de los mercados a tiempo. Mantener reservas financieras para épocas de crisis”.

“Tener claros cuáles son los elementos fundamentales del negocio para centrar los esfuerzos en ellos y no dispersarse.”

“La capacidad de una empresa sin responder a una crisis y salir airoso en el largo plazo, está sustentada en a) sus relaciones (ética empresarial) de largo plazo con proveedores y aliados estratégicos; b) su

fortaleza patrimonial; c) su capacidad analítica del contexto y flexibilidad de acción; d) pero sobre todo, la pasión con que su personal hace suyo y siente como suyo el reto de salir adelante. No debemos subestimar el poder de una buena cultura organizacional y su cuidado debe ser primordial”.

“Hay que estar más preparados para ver y analizar los cambios en las grandes economías y su posible impacto en la empresa y tratar de interpretar y analizar mejor los indicadores para poder tomar mejores medidas ante este tipo de situaciones”.

“La crisis económica se enfrenta con un equipo de trabajo enfocado en su negocio, con toma de decisiones ágiles y oportunas y con una sólida y sana estructura de financiamiento. Estos tres aspectos marcan la diferencia del impacto que la empresa debe enfrentar”.

“Anticipación de los cambios en los hábitos de consumo para administración más efectiva de políticas de precio y mercado”.

“Ejercitar prudencia en las inversiones a largo plazo y la ampliación de relaciones bancarias multinacionales *versus* las anteriores a la crisis teniendo siempre un pulmón de seguridad para

tomar decisiones por necesidades del negocio y no por imposiciones de terceros - libertad para actuar”.

“El exceso de avaricia genera crisis económicas con soporte regulatorio”.

“Toda crisis trae una oportunidad. Las empresas no deben de cesar en buscar su eficiencia diariamente”.

“La crisis debe verse como una oportunidad de mejorar e innovar en nuevos productos”.

“La crisis puede obtener las mejores ideas y aptitudes de las personas”.

“La crisis fue una consecuencia de la

manipulación de los gobiernos a las regulaciones existentes por intereses políticos, lo que ya no debe permitirse”.

“Estar siempre atentos a los hechos futuros”.

“Que el mundo globalizado hace que las crisis que se inician en una región determinada afectan tarde o temprano (y en mayor o menor medida) a todos los sectores y economías de todos los países pues existe una conexión global que nos une a todos”.

“Creatividad, ser flexible, solidario y facilidad a cambio rápidamente de estrategia”.

“Buscar más eficiencia interna en los diferentes

negocios obligados.

Somos una empresa que distribuye bienes de capital principalmente para la industria de la construcción. Nuestra decisión de diversificar nuestra oferta de distribución de bienes de capital a otras industrias como minería, agricultura o industria/comercio nos ha ayudado a manejar la crisis mejor”.

“Flexibilidad ante los cambios, agilidad y eficiencia en ejecución”.

“Las crisis nos ayudan a reaccionar y ser más eficientes en el uso de los recursos. Nos obliga a mejorar la competitividad”.

Contactos

PwC Interaméricas

PricewaterhouseCoopers Costa Rica

Edificio PricewaterhouseCoopers
Los Yoses, San Pedro de Montes de Oca
De la Cámara de Industrias de Costa Rica, 125 al oeste
Tel: +506 2224-1555
Fax: +506 2253-4053
Dirección Postal: Apartado postal 2594-1000
San José - Costa Rica
Socios Oscar Piedra, Antonio Grijalba, Ignacio Pérez, José Naranjo y Carlos Barrantes.

PricewaterhouseCoopers El Salvador

Centro Profesional Presidente
Avenida La Revolución y Calle Circunvalación
Colonia San Benito
Tel: +503 2243-5844
Fax: +503 2243-3546
Dirección Postal: Apartado postal 695
San Salvador - El Salvador
Socios María Cejas y Carlos Morales.

PricewaterhouseCoopers Guatemala

Edificio Tívoli Plaza
6a Calle 6-38 Zona 9, 4to Nivel
Tel: +502 2420-7800
Fax: +502 2331-8345
Dirección Postal: Apartado postal 868
Ciudad de Guatemala – Guatemala
Socios Ricardo Molina, Rolando Díaz, Otto Dubois, David Calderón y Edgar Mendoza.

PricewaterhouseCoopers Nicaragua

Km 61/2 Carretera a Masaya
Edificio Cobirsa II, tercer piso
Tel: +505 2270-9950
Fax: +505 2270-9540
Dirección Postal: Apartado postal 2697
Managua – Nicaragua
Socio Francisco Castro.

PricewaterhouseCoopers Honduras

Tegucigalpa, M. D. C., Honduras, C. A.
Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N° 1,
Bloque F, 3era Calle.
Tel: +504 231-1911 / 239-8707 al 09
Fax: +504 231-1906
Dirección Postal: Apdo. Postal N° 3700
Tegucigalpa – Honduras

San Pedro Sula, Cortés, Honduras, C. A.

Entrada Principal Col. Orquídea Blanca
14 Avenida Circunvalación Noroeste, 10 Calle
Tel: +504 553-3060
Fax: +504 552-6728
Dirección Postal: Apdo. Postal N° 563
San Pedro Sula – Honduras
Socios Wilfredo Peralta, Reynaldo Rodríguez y Ramón Morales.

PricewaterhouseCoopers Panamá

Av. Samuel Lewis y calle 55 E
Urbanización Obarrio - Panamá
Tel: +507 206-9200
Fax: +507 264-5627
Dirección Postal: Apartado postal 0819-05710
Zona El Dorado - República de Panamá
Socios Ángel Dapena, Marisol Arcia, Diana Lee, Víctor Delgado y Roberto Morales.

PricewaterhouseCoopers Rep. Dominicana

Edificio Bank of Nova Scotia
Avenida John F Kennedy, esquina con Avenida Lope de Vega - 3er piso
Tel: +809 567-7741
Fax: +809 541-1210
Dirección Postal: Apartado postal 1286
Santo Domingo - República Dominicana
Socios Ramón Ortega, Fabián Mendy, Dora Orizabal, Ivelisse Mieses, Raquel Bourguet, Jeffrey Johnson, Denisse Sánchez, Rafael Santos y David Urcuyo.

