

# *Redefiniendo el éxito en un mundo cambiante*

6<sup>a</sup> Edición colombiana  
19<sup>a</sup> Encuesta Anual de CEOs



# *Introducción*

# Metodología



**1,409**

*CEOs encuestados en 83 países*

**61**

*Encuestas en Colombia*



## *Foco en Industrias*

*Servicios Financieros – Energía – Consumo – Petroleo – Retail*

*Productos Industriales – Farmacéutico – Minería*

*Telecomunicaciones – Servicios – Aseguradoras – Infraestructura*

*Transporte y logística – Salud – Manufactura – Entretenimiento*

## *Diferentes tipos de organización:*

**30%  $\geq$  US\$1 mil mill**

**38%  $>$  US\$ 100 mill < \$1 mil mill**

**28%  $\leq$  US\$ 100 mill**

**60% del sector privado**

**38% listadas en bolsa**



# Contenido

**1**

*Enfrentando dificultades globales*

**2**

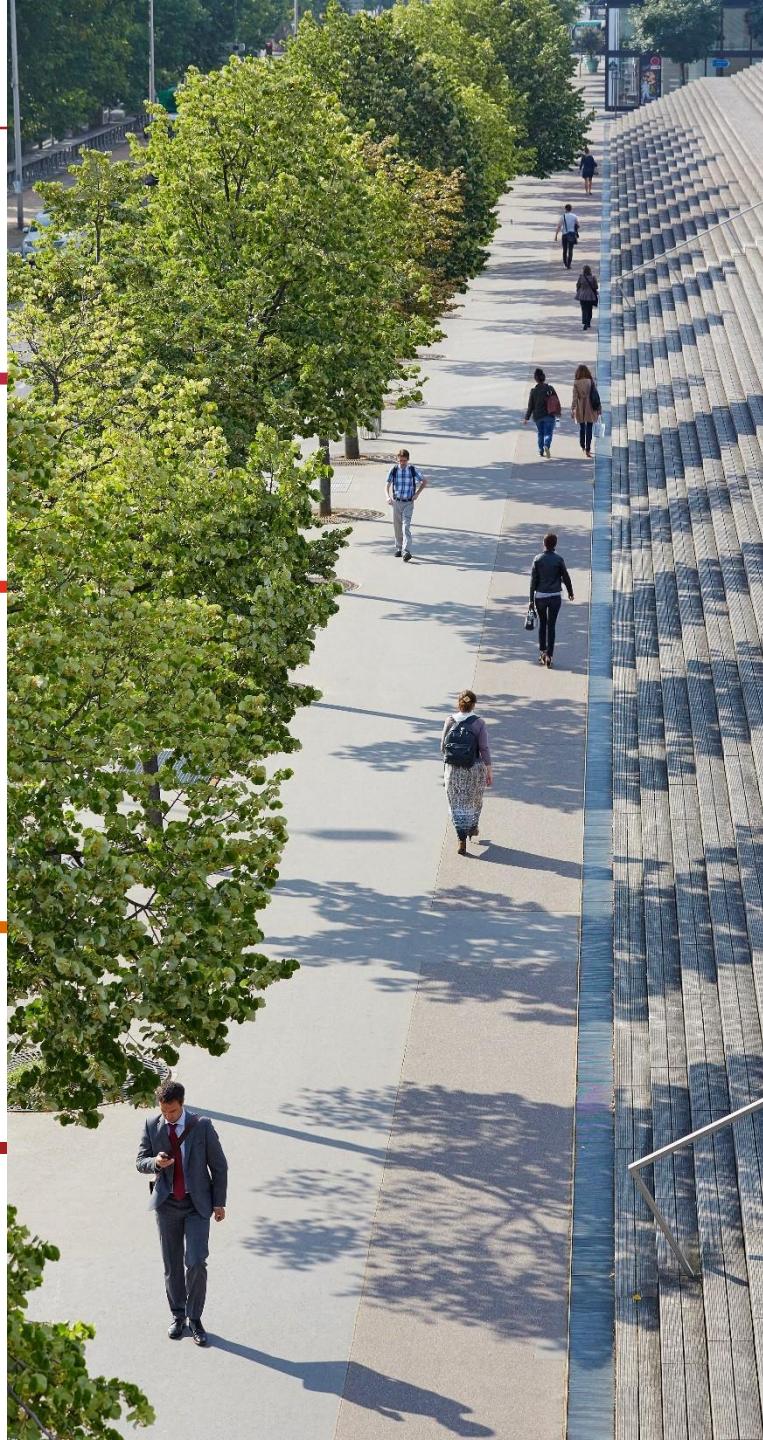
*El mediano plazo y el impacto de los grupos de interés y megatendencias en la estrategia*

**3**

*Actuando hacia el futuro*

**4**

*Conclusiones*



# Contenido

**1**

*Enfrentando dificultades globales*

**2**

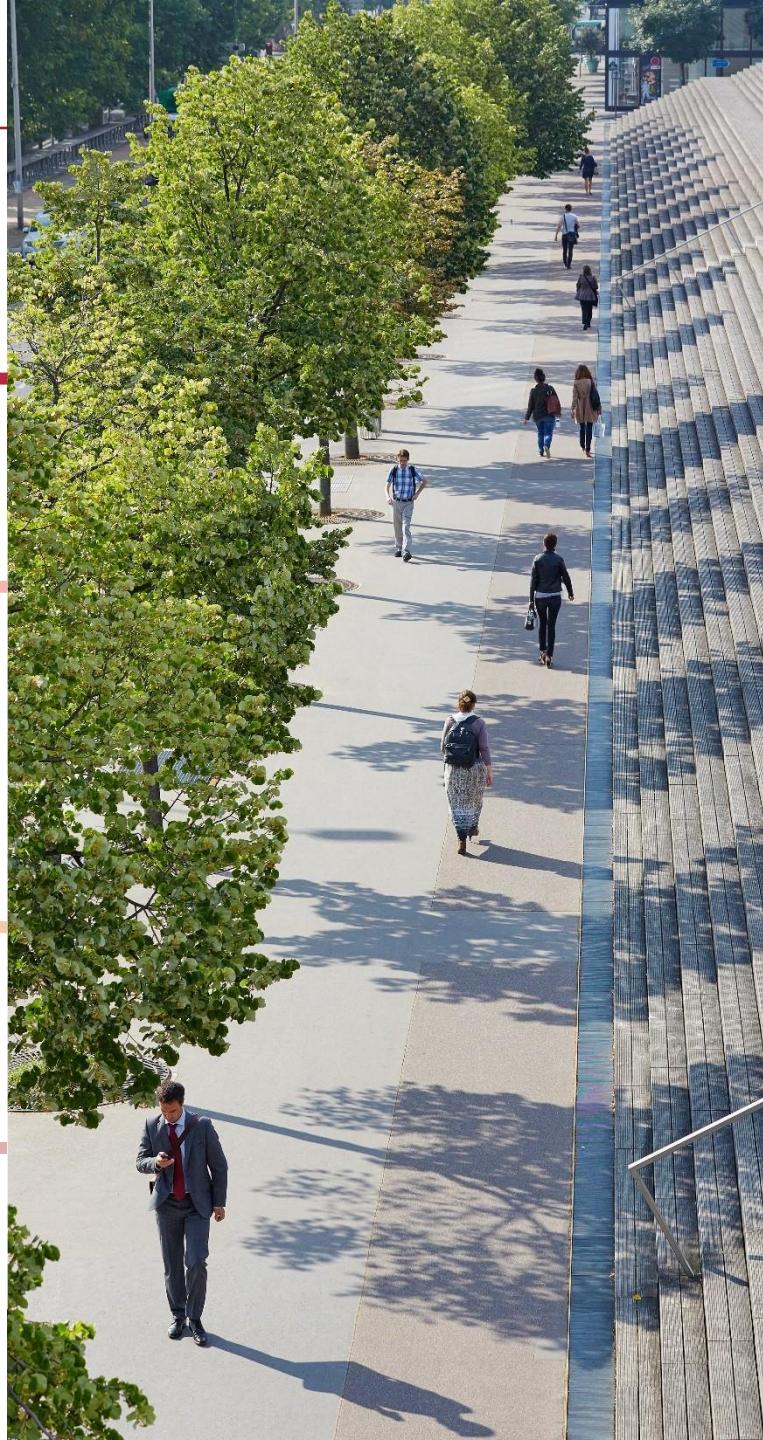
*El mediano plazo y el impacto de los grupos de interés y megatendencias en la estrategia*

**3**

*Actuando hacia el futuro*

**4**

*Conclusiones*



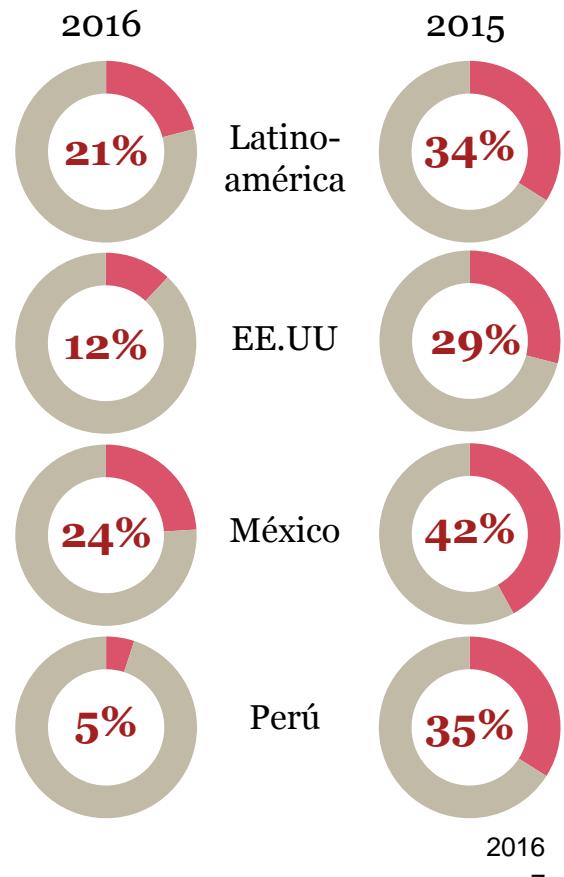
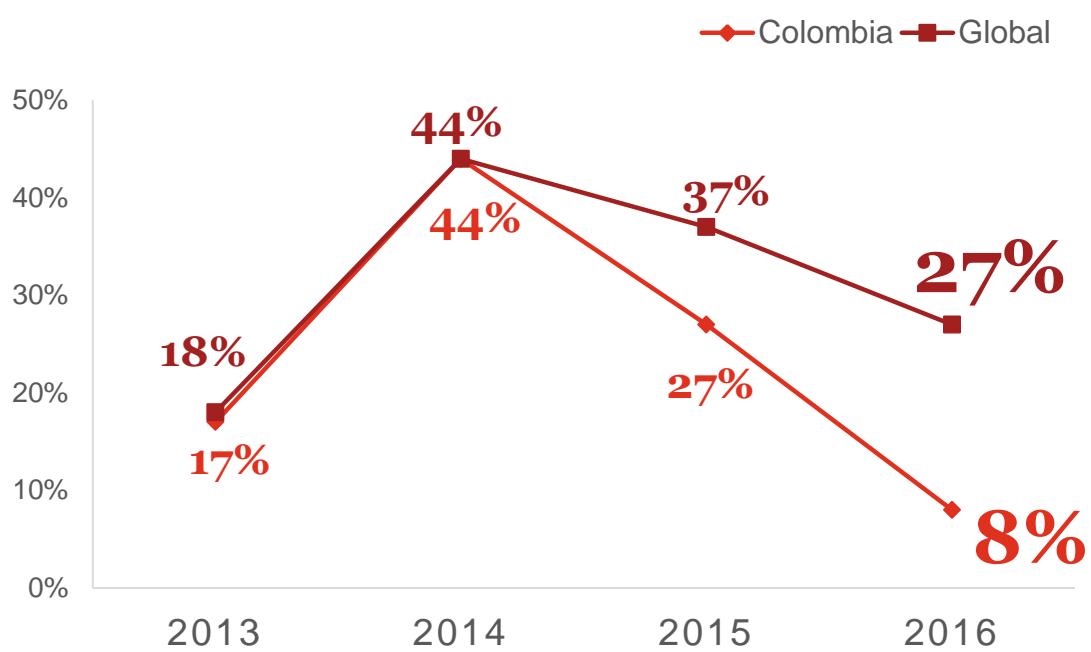
# *Enfrentando dificultades globales*

1

# Pérdida del Optimismo

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

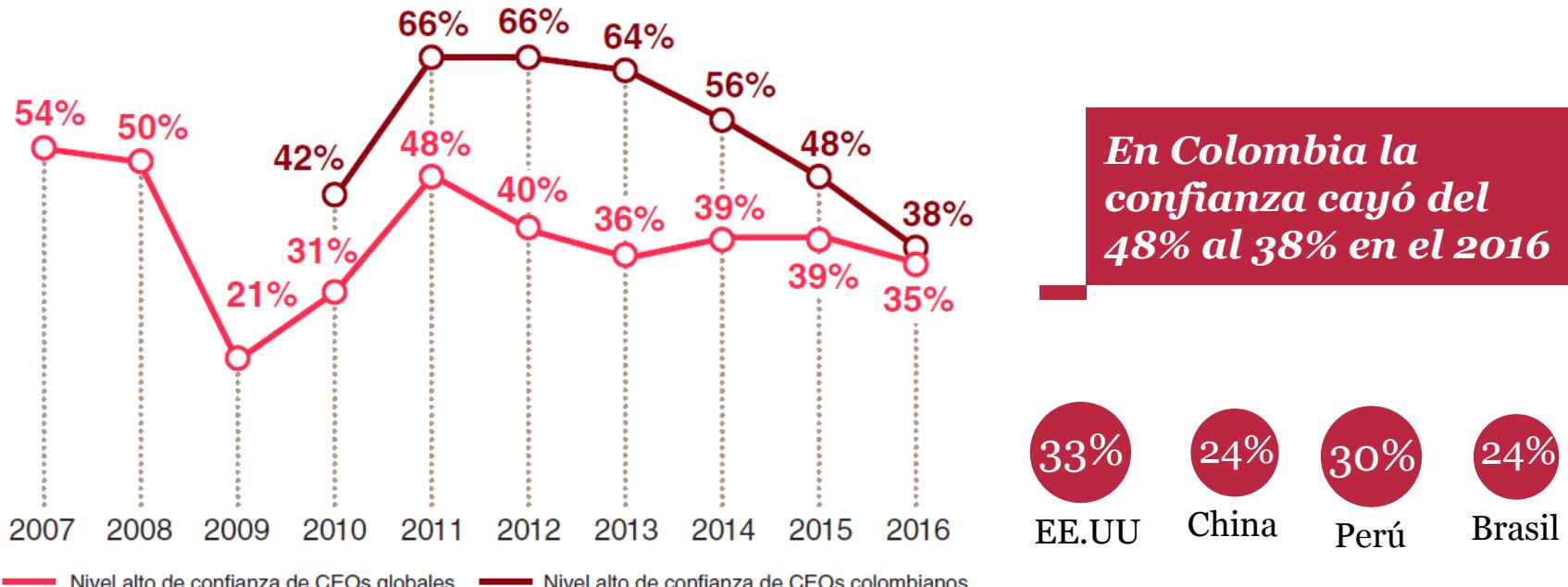
La confianza de los CEOs en que la economía mejorará en próximos 12 meses cayó.



# *Las dificultades globales afectan la perspectiva de las empresas locales*

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

Los CEOs han disminuido su confianza en el crecimiento de los ingresos de las empresas locales en el corto plazo.

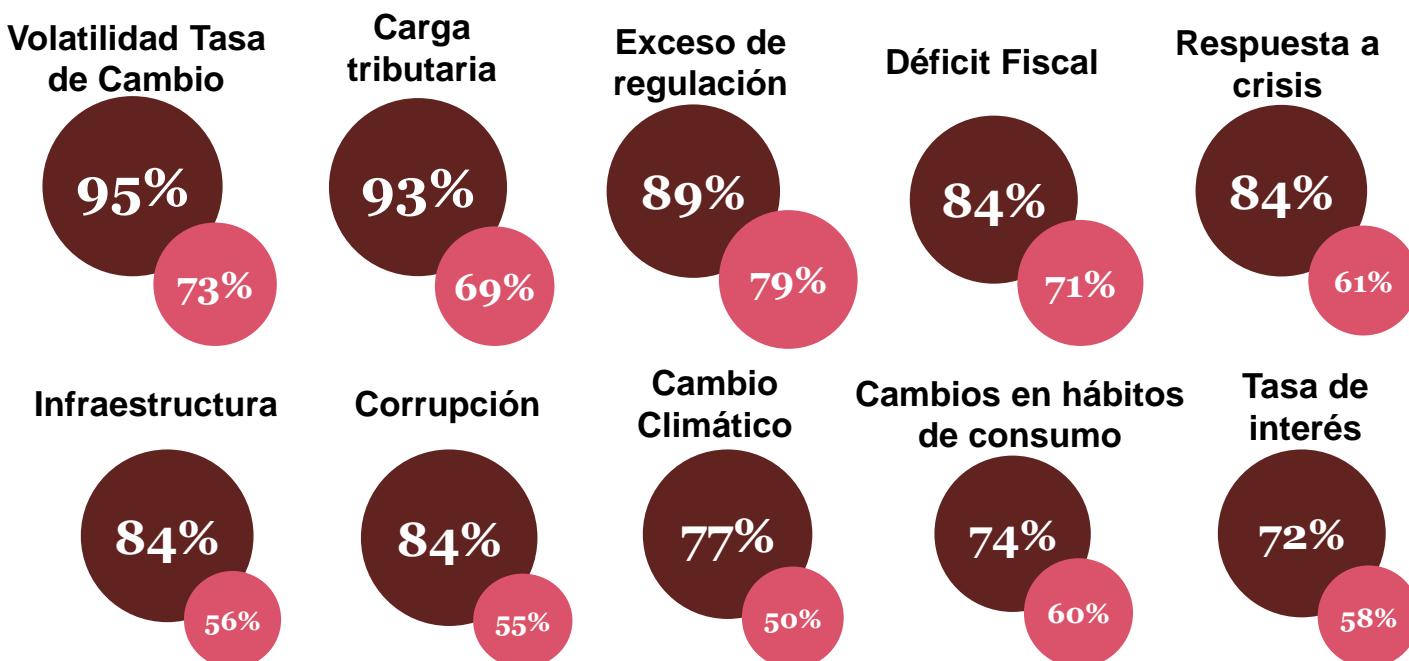


# *Más allá de las percepciones están las razones*

# *Las razones de las dificultades globales*

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

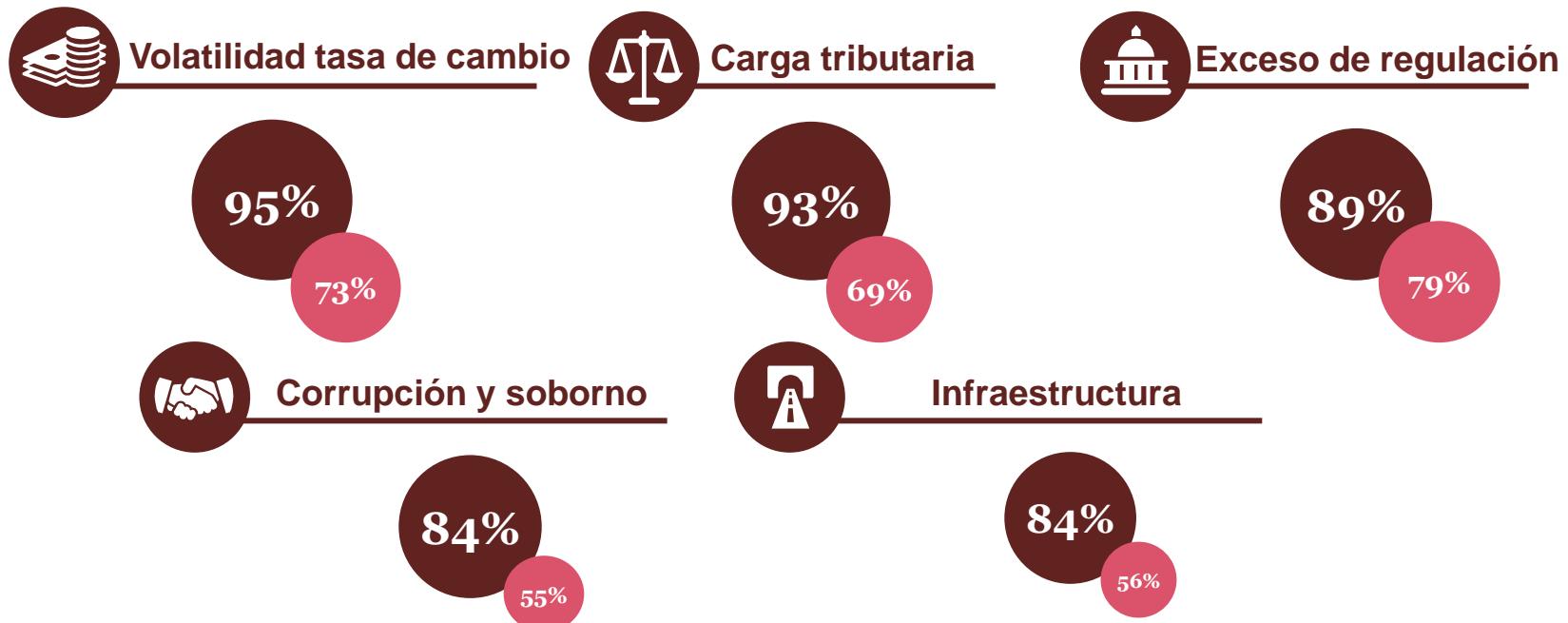
Para el 79% de los CEOs globales la preocupación socio-política y de negocio mas relevante es el exceso de regulaciones.



# *Las razones de las dificultades globales*

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

Los CEOs locales y globales, comparten las principales 5 razones de dificultades socio-políticas pero difieren en la importancia.

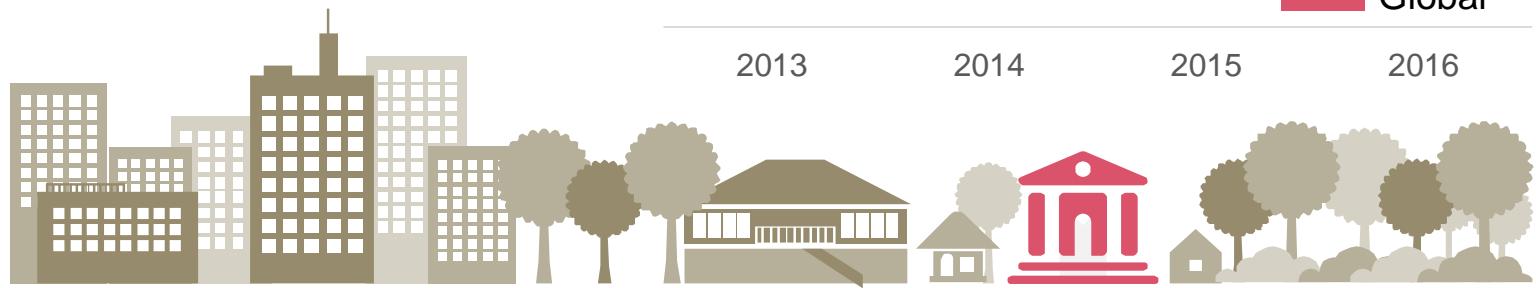
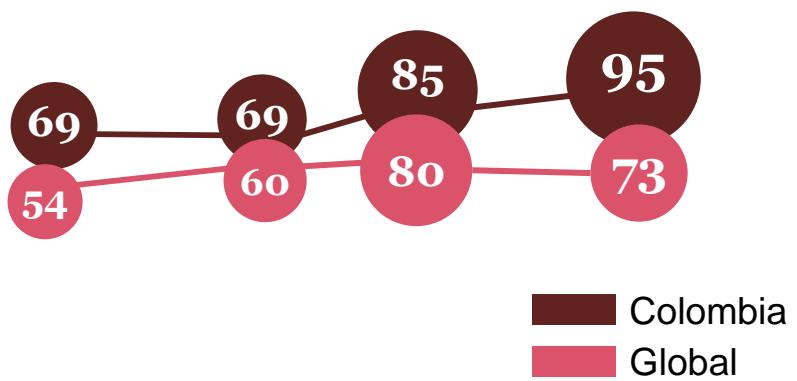


# **Volatilidad de la tasa de cambio**

La volatilidad en la tasa de cambio desde la caída de los precios del petróleo es un asunto que ha impactado fuertemente a las economías emergentes.

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

***La preocupación de los CEOs globales aumentó en 19 puntos desde 2013. En Colombia creció 26 puntos***



# ***La carga tributaria***

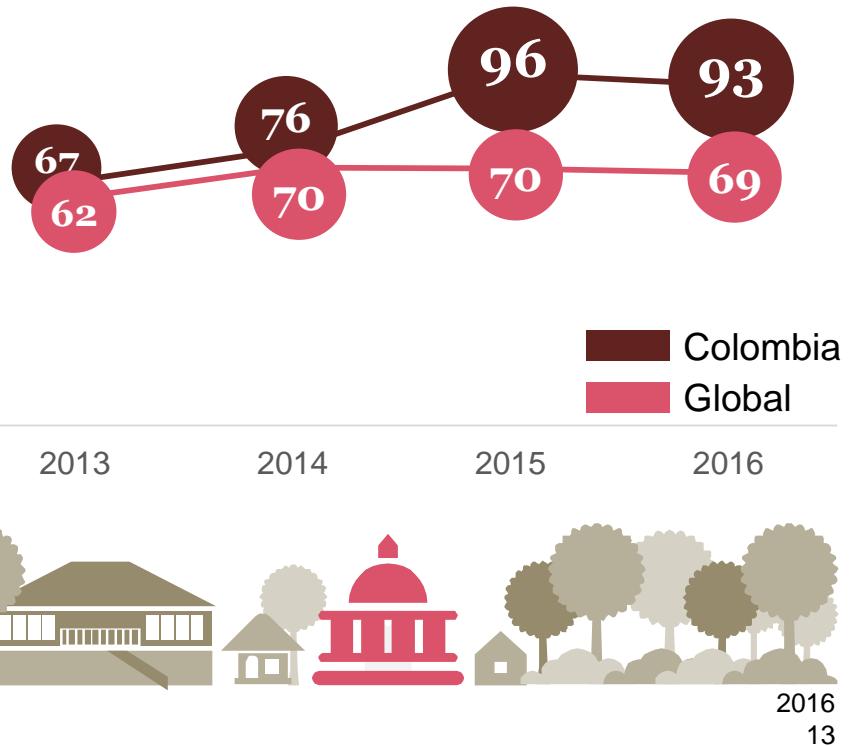
La carga tributaria preocupa más a los CEOs colombianos que a los globales.

*Desde 2013 la  
preocupación creció  
**26 puntos** para  
los CEOs locales y 7  
puntos globalmente*



Redefiniendo el éxito en un mundo cambiante  
PwC Colombia - CEO Survey

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

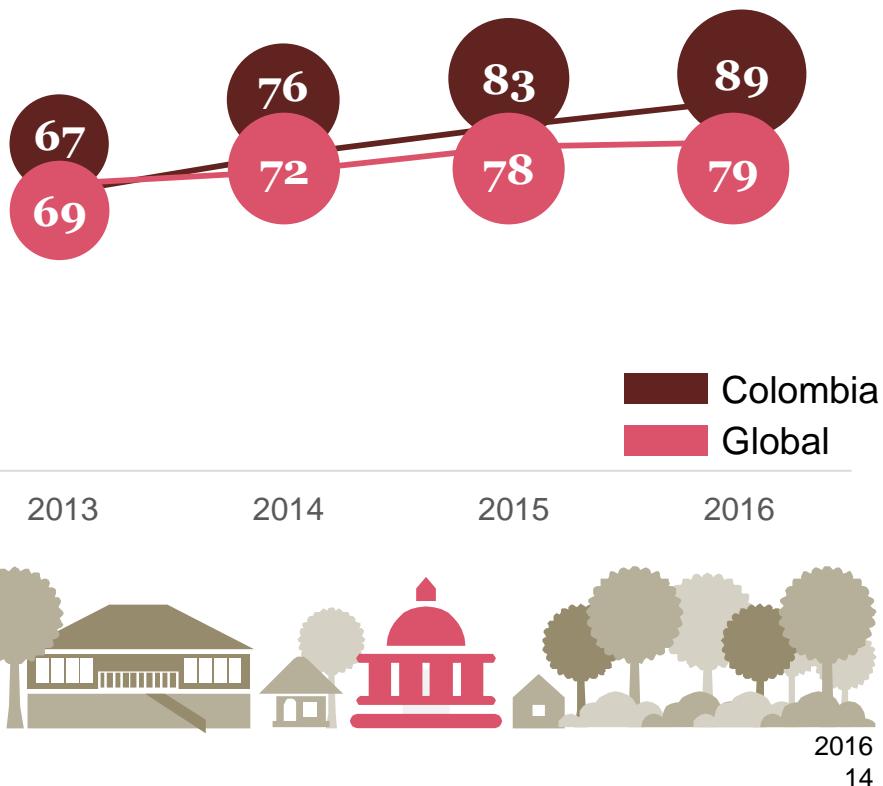


# *El exceso de regulación*

El exceso de regulación empezó a afectar más a los CEOs colombianos que a los globales a partir de 2014.

*La preocupación por el exceso de regulación ha crecido **22 puntos** desde 2013 para los CEOs colombianos y **10 puntos** para los globales*

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

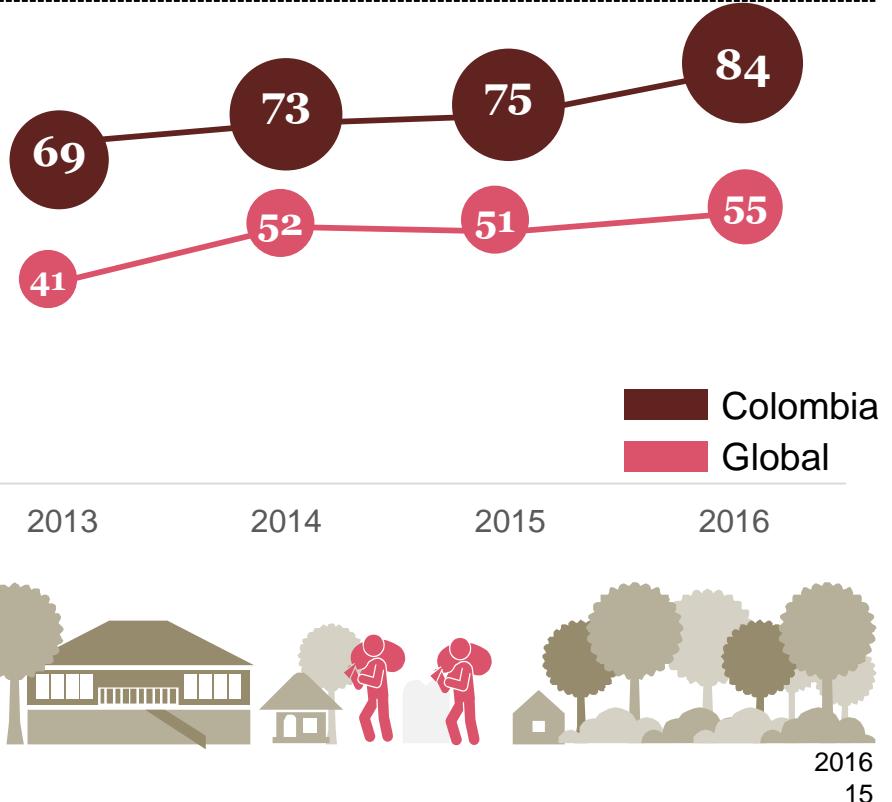


# ***La corrupción***

En América Latina, el impacto que tiene la corrupción y el fraude sobre los negocios aparece como un problema central con un peso relativo del 83%.

***La preocupación de los CEOs en Colombia por la corrupción ha crecido en 15 puntos y para los globales 14 puntos.***

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

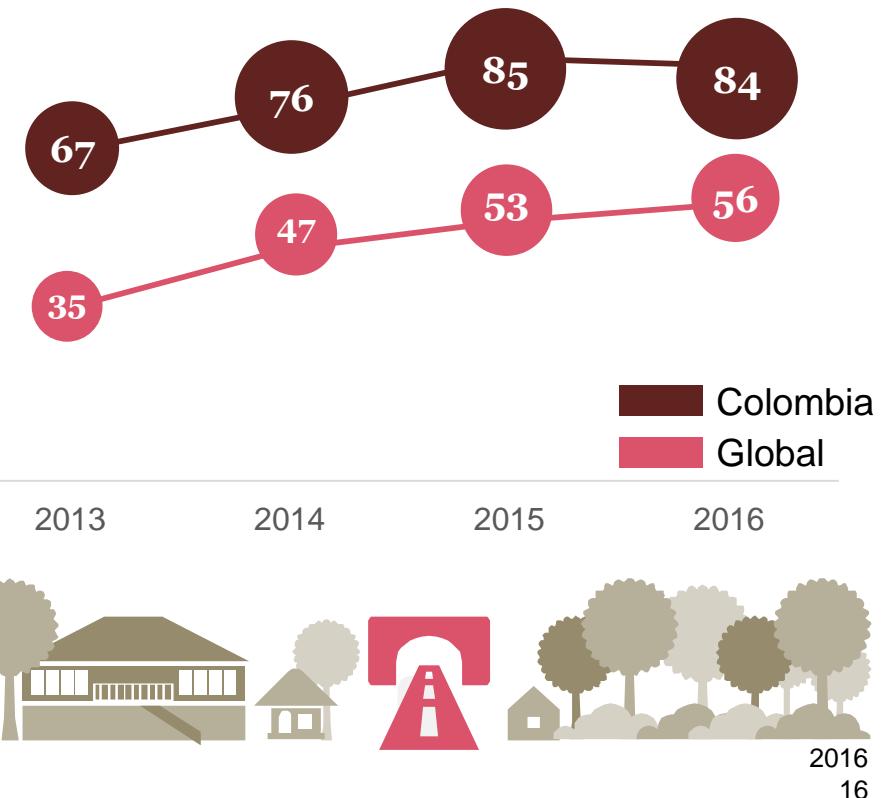


# *Infraestructura básica inadecuada*

En otros países de América Latina como en México (61%) y Perú (65%) la preocupación de los CEOs acerca de este aspecto es menor que en Colombia.

*Mientras que la preocupación de los CEOs a nivel global aumentó en 21 puntos desde 2013, para los colombianos aumentó en 17 puntos.*

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



# *De Amenazas a Oportunidades*

# *Oportunidades de crecimiento*

# **Oportunidades de crecimiento**

¿Cómo enfrentan los CEOs estas amenazas?

## **1. Reorganizar la estrategia**



Reducción  
de costos



Tercerización



Nuevas  
alianzas  
estratégicas



Adquisiciones  
nacionales e  
internacionales

## **2. Expandir los mercados**



## **3. Coordinar con el gobierno**



¿Cuáles deben ser las  
prioridades del gobierno?

¿Qué tan eficaz ha sido?

# **Oportunidades de crecimiento**

¿Cómo enfrentan los CEOs estas amenazas?

## 1. Reorganizar la estrategia



Reducción  
de costos



Tercerización



Nuevas  
alianzas  
estratégicas



Adquisiciones  
nacionales e  
internacionales

## 2. Expandir los mercados



## 3. Coordinar con el gobierno



¿Cuáles deben ser las  
prioridades del gobierno?

¿Qué tan eficaz ha sido?

# **1. Reorganizar la estrategia**

## Reducción de costos y tercerización

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

Los CEOs se enfocan en la reducción de costos como actividad para reorganizar la estrategia



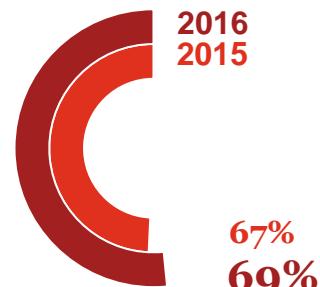
**Reducción de costos**

Los CEOs siguen dando relevancia a las alternativas de tercerización para lograr eficiencias

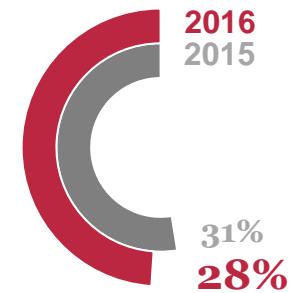
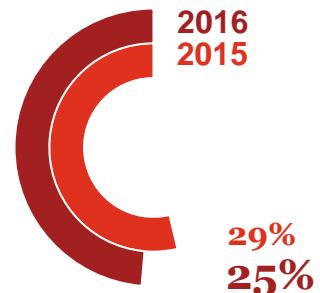
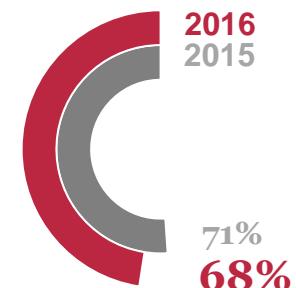


**Tercerización**

### Colombia



### Global



# 1. *Reorganizar la estrategia*

## Nuevas alianzas estratégicas y adquisiciones

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

Para el crecimiento de los negocios el modelo de alianzas estratégicas sigue vigente como alternativa estratégica relevante

Los CEOs colombianos que planean realizar adquisiciones han disminuido en comparación con 2015

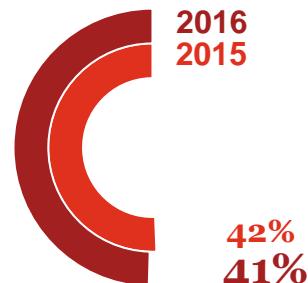


***Nuevas alianzas estratégicas***

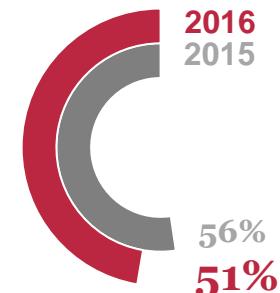
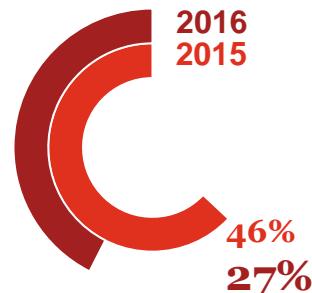
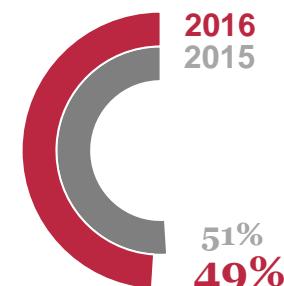


***Adquisiciones nacionales e internacionales***

### Colombia



### Global



# **Oportunidades de crecimiento**

¿Cómo enfrentan los CEOs estas amenazas?

## 1. Reorganizar la estrategia



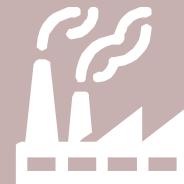
Reducción  
de costos



Tercerización



Nuevas  
alianzas  
estratégicas



Adquisiciones  
nacionales e  
internacionales

## 2. Expandir los mercados



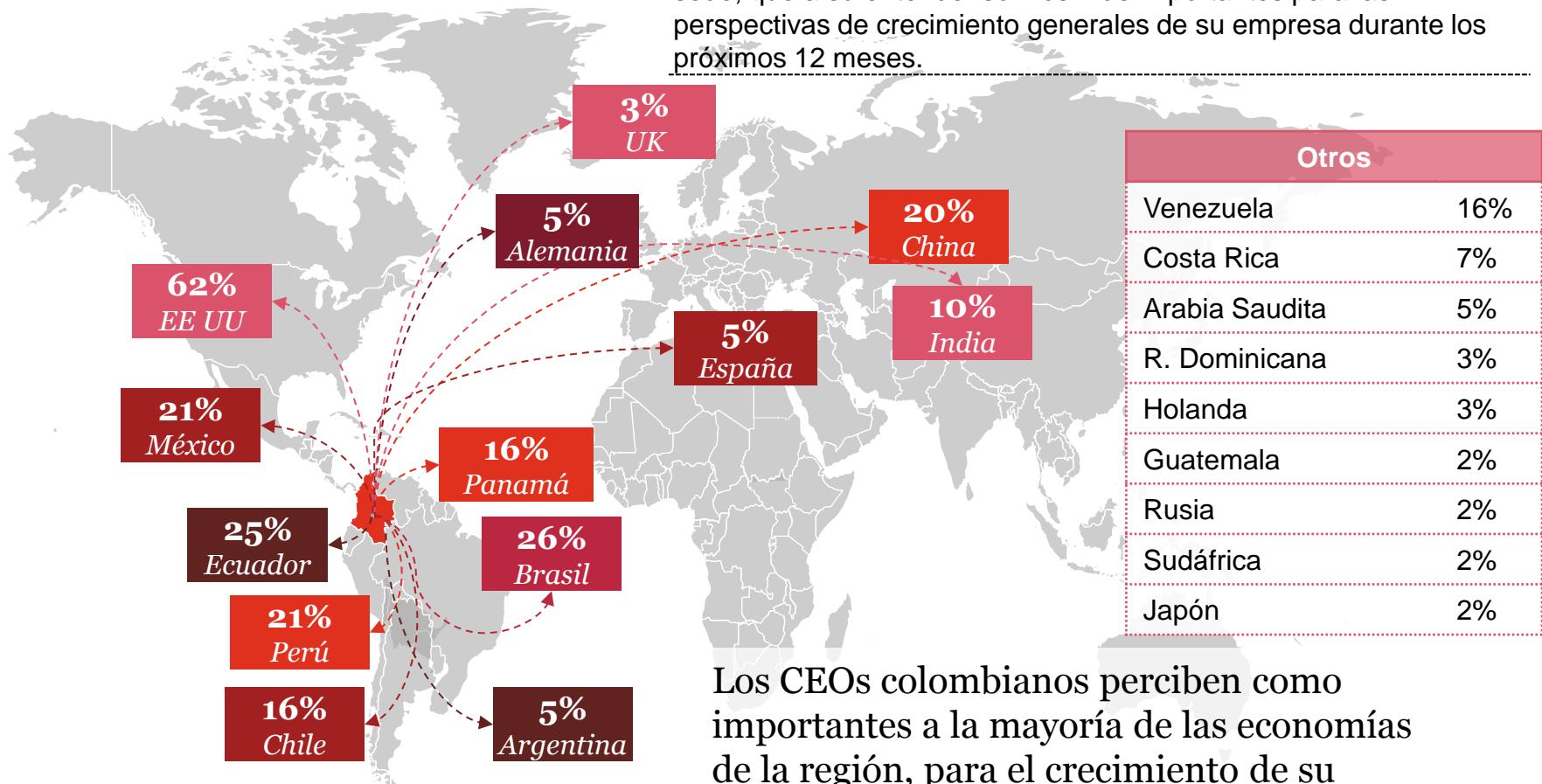
## 3. Coordinar con el gobierno



¿Cuáles deben ser las  
prioridades del gobierno?

¿Qué tan eficaz ha sido?

## 2. Expandir los mercados como respuesta a las alianzas estratégicas y adquisiciones



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

# **Oportunidades de crecimiento**

¿Cómo enfrentan los CEOs estas amenazas?

## 1. Reorganizar la estrategia



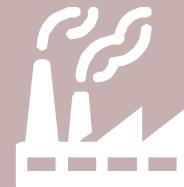
Reducción  
de costos



Tercerización



Nuevas  
alianzas  
estratégicas



Adquisiciones  
nacionales e  
internacionales

## 2. Expandir los mercados



## 3. Coordinar con el gobierno



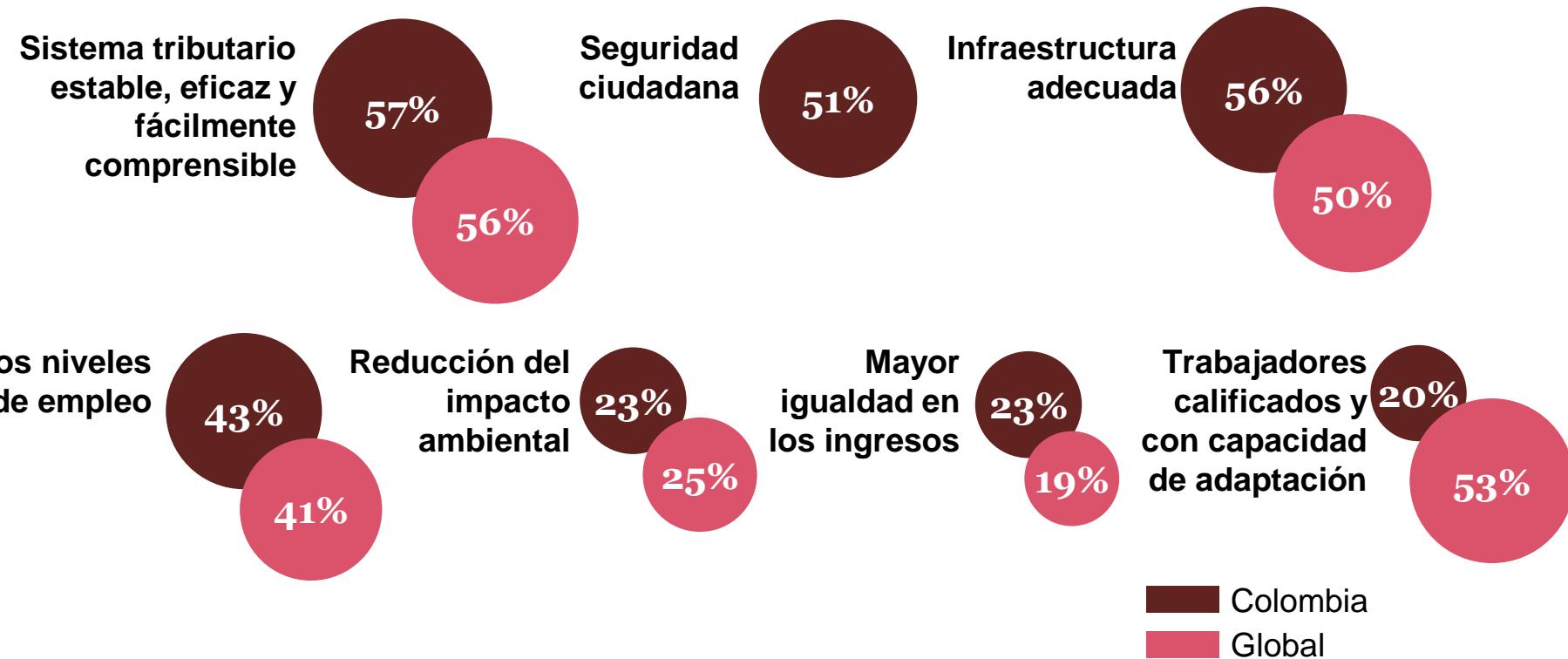
¿Cuáles deben ser las  
prioridades del gobierno?

¿Qué tan eficaz ha sido?

### **3. Coordinar con el gobierno colombiano**

De acuerdo a los CEOs las prioridades que debe tener el gobierno son: un sistema tributario estable, eficaz y fácilmente comprensible, la seguridad ciudadana e infraestructura adecuada.

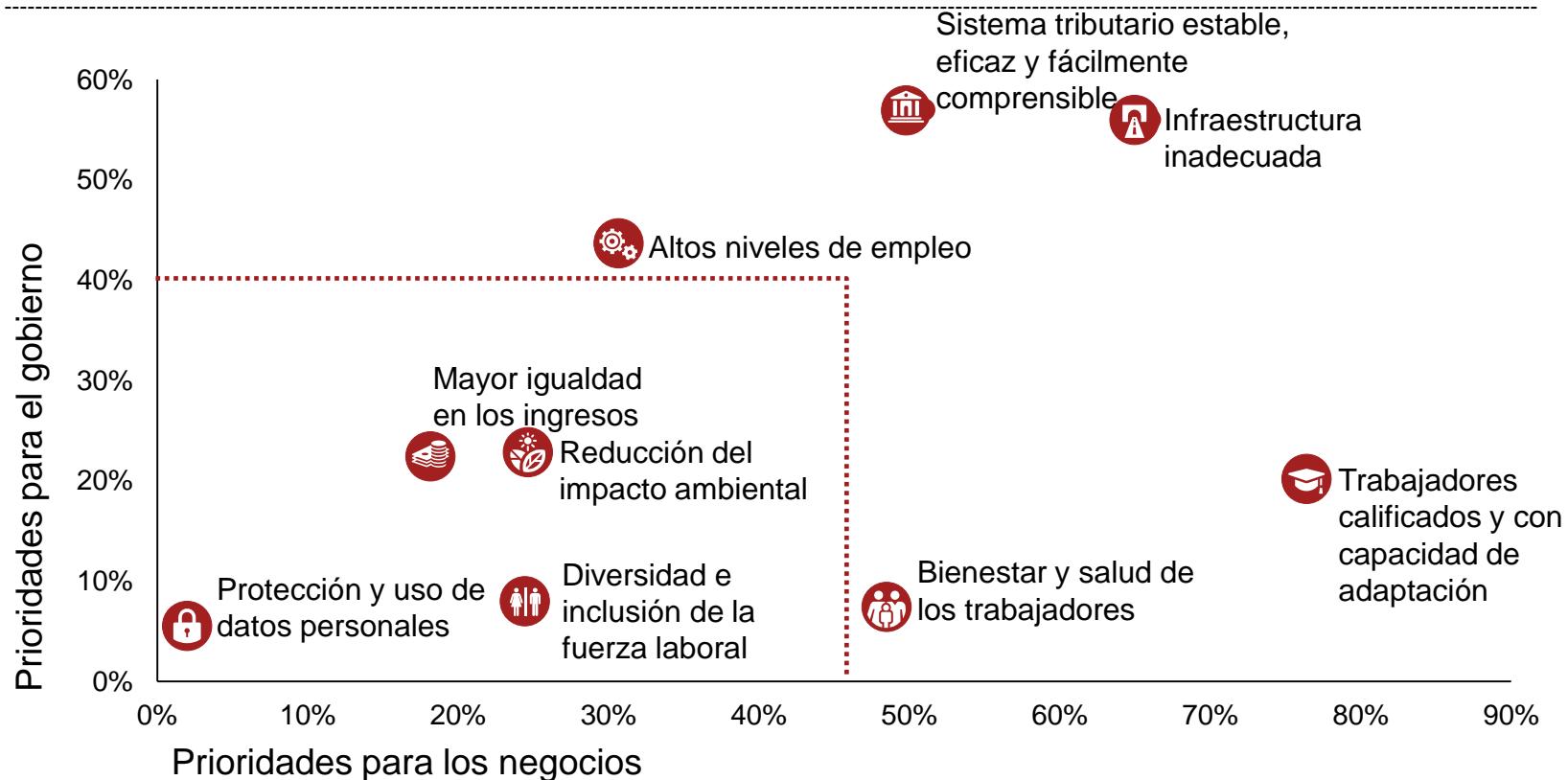
P: ¿Cuáles deben ser las prioridades del gobierno?



### 3. Coordinar con el gobierno colombiano

Hay temas coincidentes donde los CEOs ven en la colaboración empresa-gobierno oportunidades de mejora.

P: ¿Cuáles deben ser las prioridades del gobierno/negocios?

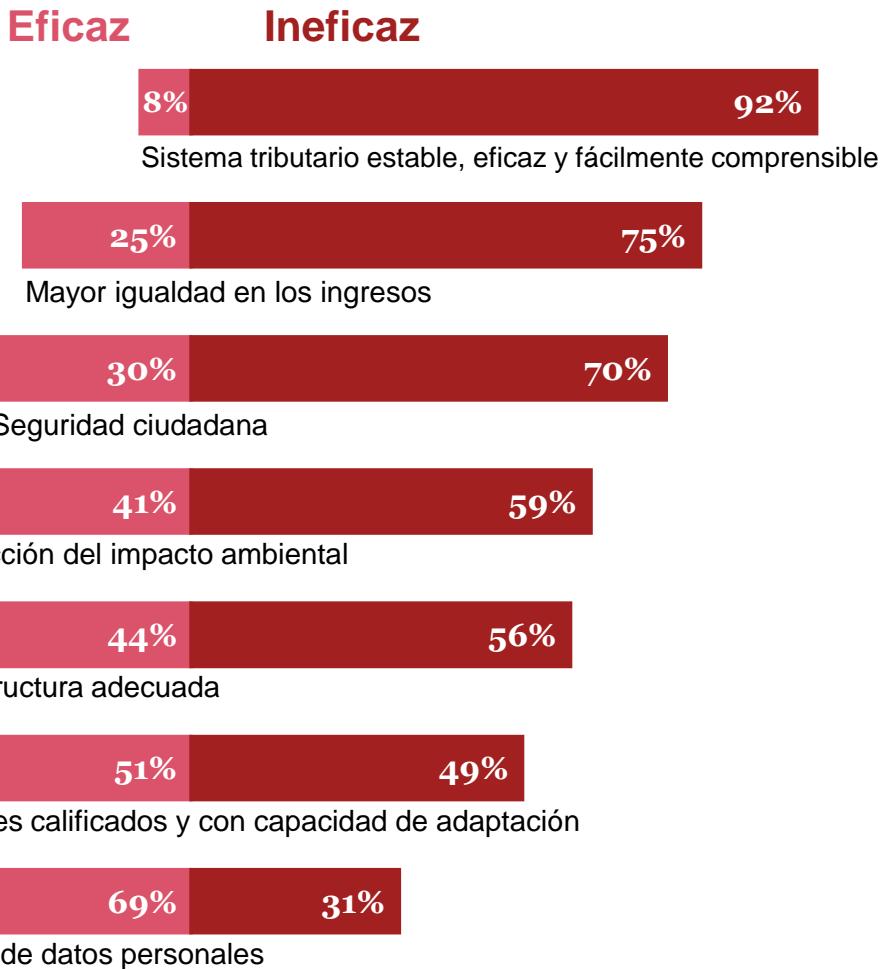


### **3. Coordinar con el gobierno**

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

Debe existir mayor eficacia en:

1. Generación de sistema un tributario estable, eficaz y fácilmente comprensible.
2. Igualdad de ingresos.
3. Seguridad ciudadana.



# Contenido

1

*Enfrentando dificultades globales*

2

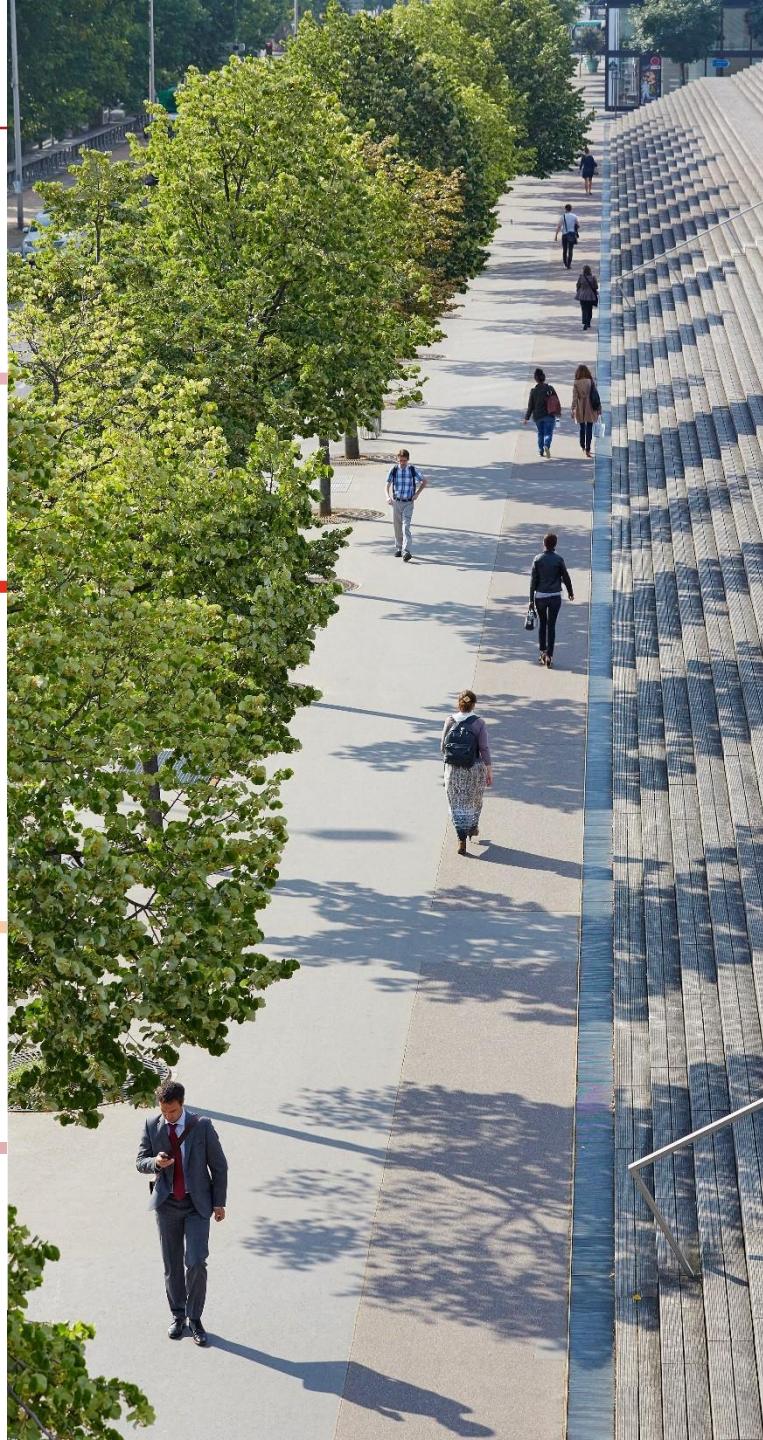
*El mediano plazo y el impacto de los grupos de interés y megatendencias en la estrategia*

3

*Actuando hacia el futuro*

4

*Conclusiones*



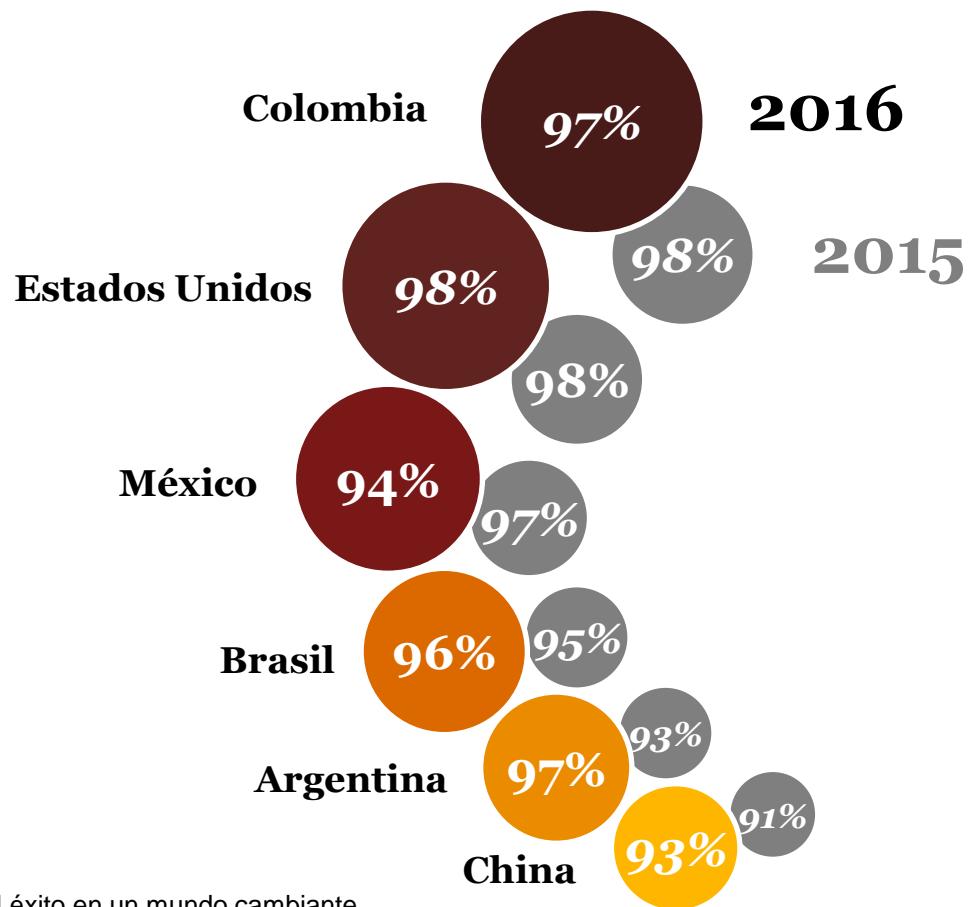
# *El mediano plazo y el impacto de los grupos de interés y megatendencias en la estrategia*

2

# *Corrigiendo el rumbo a mediano plazo*

# *Los CEOs divisan un futuro prospero en el mediano plazo*

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



# *3 puntos clave para considerar*

# *3 puntos clave para considerar*

*Globalización*



**Una globalización en bloques económicos**

*Megatendencias*



**Anticipando las megatendencias**

*Grupos de Interés*



**Generando valor a distintos grupos de interés**

*“Los CEOs perciben que el mundo se mueve hacia bloques de comercio regionales antes que hacia un mercado global.”*

## *Una globalización de bloques económicos*

P: ¿Usted cree que el mundo se está moviendo hacia bloques de comercio regionales?

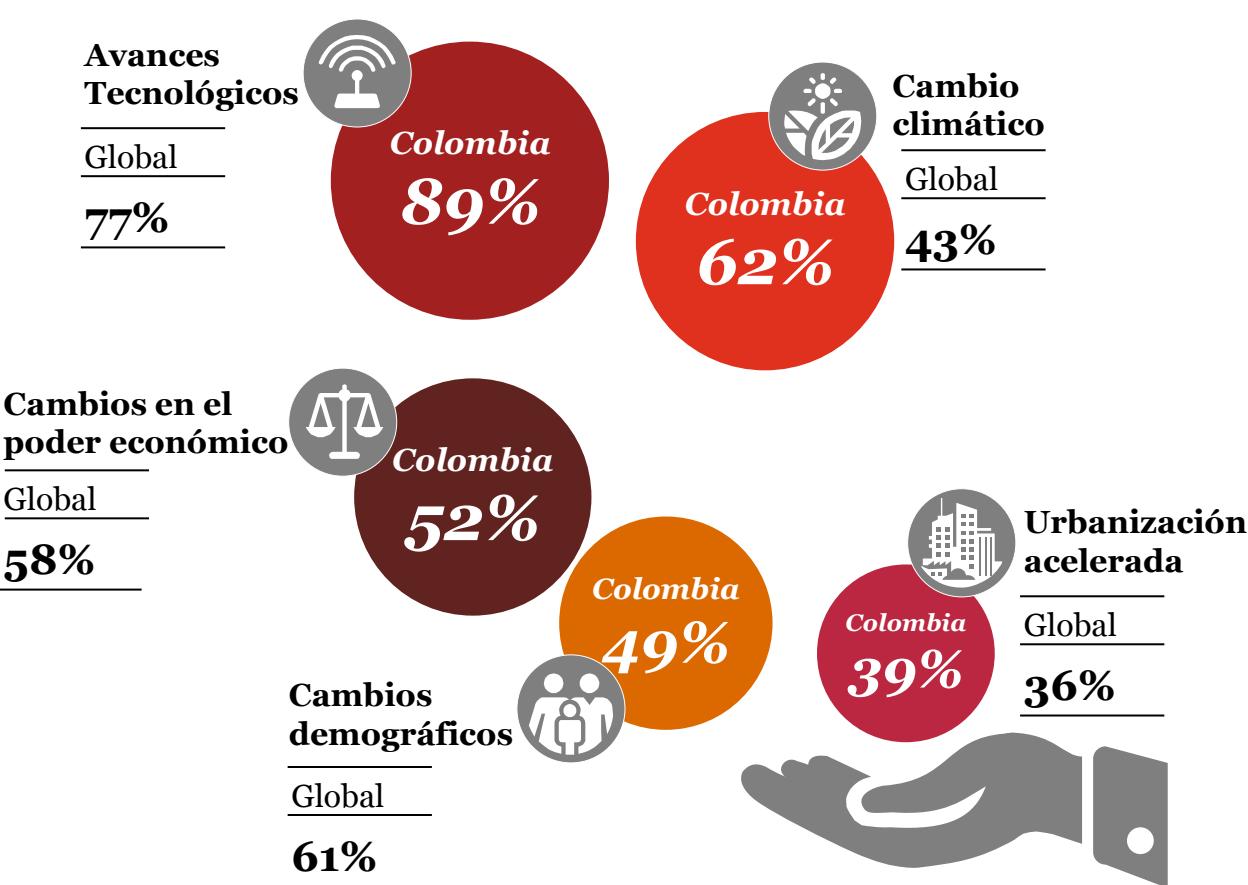




# ... y que impacto tienen las megatendencias en los grupos de interés?

*Las tendencias que más están influyendo en las expectativas de los grupos de interés en Colombia son los avances tecnológicos, el cambio climático y los cambios globales del poder económico.*

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





## *¿Cuáles son estos grupos de interés que más influyen en la estrategia de nuestros negocios?*

*“El comportamiento de los consumidores se ha vuelto más sofisticado, complicado y en muchos casos difícil de detectar con precisión.”*



# Contenido

1

*Enfrentando dificultades globales*

2

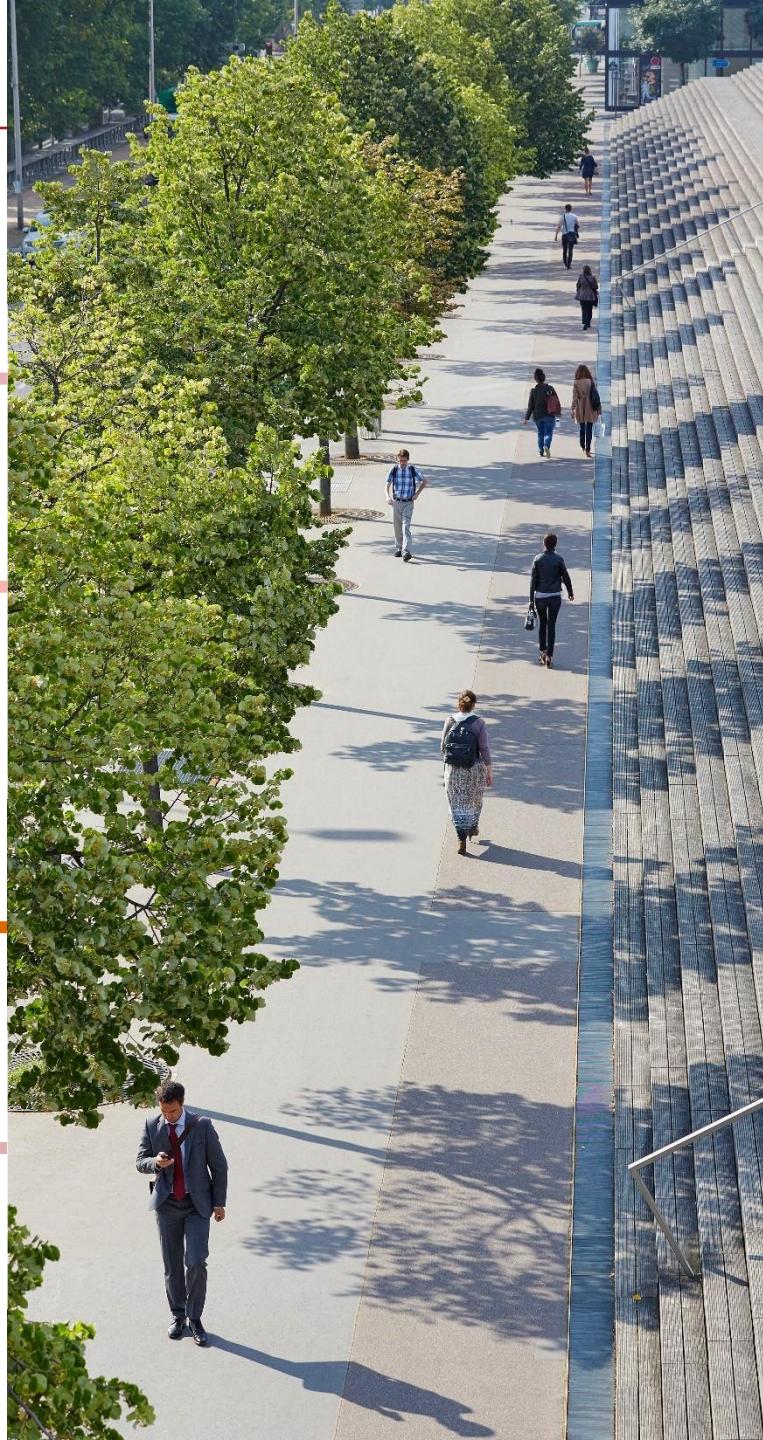
*El mediano plazo y el impacto de los grupos de interés y megatendencias en la estrategia*

3

*Actuando hacia el futuro*

4

*Conclusiones*



# *Actuando hacia el futuro*

3

# *Respuestas a las expectativas cambiantes de los grupos de interés*

# *Respuestas a las expectativas cambiantes de los grupos de interés*

Los CEOs reconocen para el desarrollo y crecimiento de las empresas la importancia de:



# *La tecnología ya no es negociable*

# *La tecnología ya no es negociable*

Los CEOs quieren efectividad de la tecnología. Principalmente para lograr interpretar mejor las necesidades complejas y cambiantes de los clientes con el fin de lograr una mayor interacción con ellos.



## Uso y adopción de tecnología

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



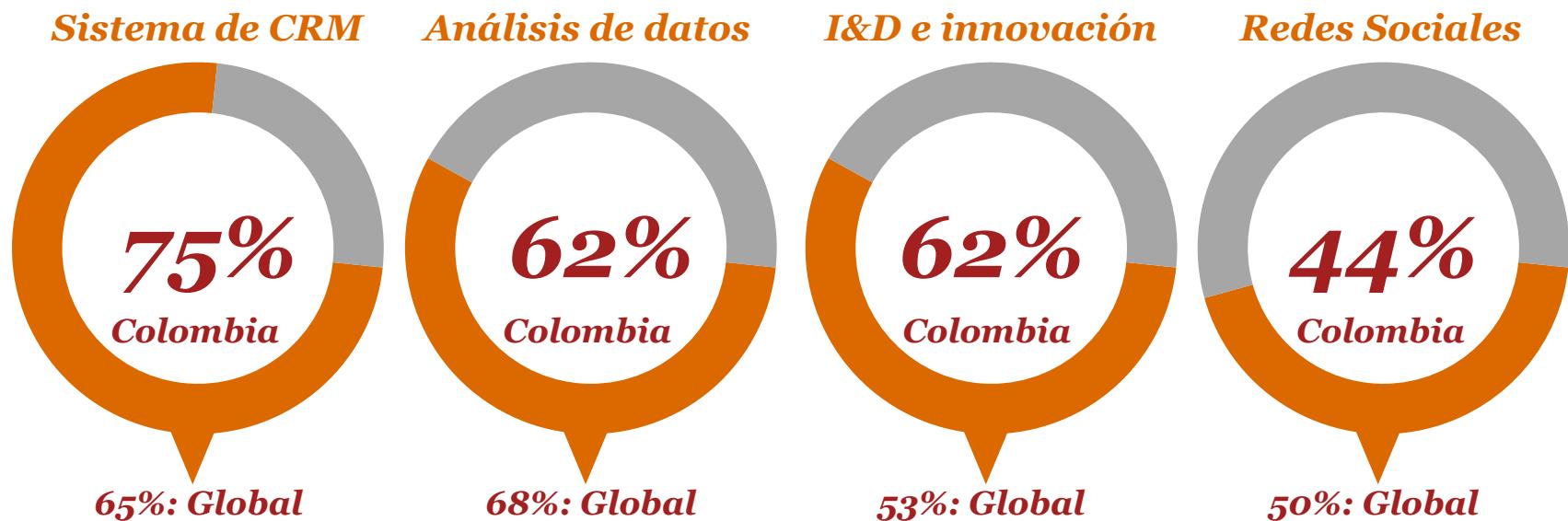
Global  
Colombia

90%  
92%

# *La tecnología ya no es negociable*

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

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



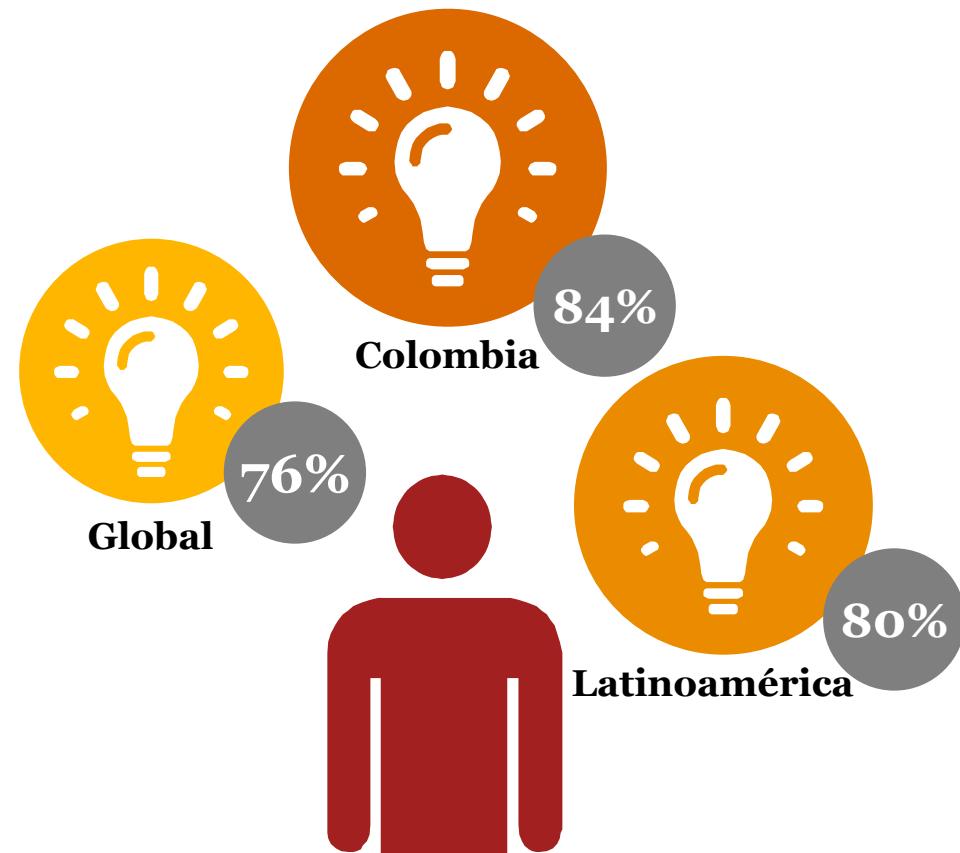
# *El valor de innovar*

# *El valor de innovar*

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

## I&D e Innovación

Para más de la mitad de los CEOs las prácticas de innovación son las que generan el mayor retorno en términos de éxito.



# *Talento: con habilidades claves y especializadas*

# **Consecución y desarrollo de talentos**

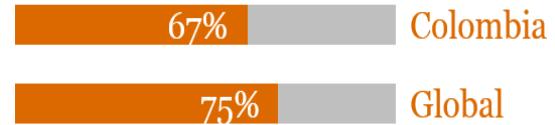
***Hay acuerdo entre los CEOs en afirmar que las empresas necesitan una fuerza de talento que vaya más allá del conocimiento del negocio.***

**¿Qué tan relevante es el talento para el desarrollo del negocio?**

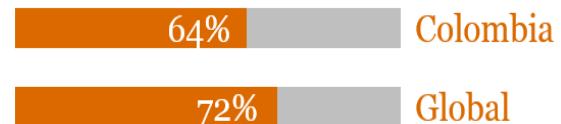
**¿Existe preocupación por conseguir los talentos clave?**



Mano de obra experta, formada y adaptable



Disponibilidad de talentos clave



# *Consecución y desarrollo de talentos*

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

**31%**

Diversidad e inclusión

**43%**

Foco en ética y responsabilidad

**31%**

Lugar de trabajo, cultura y comportamiento organizacional

**39%**

Flexibilidad, salud y bienestar

**56%**

de los CEOs colombianos

están haciendo cambios en la forma de desarrollar su línea de liderazgo.

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

# *La medición y comunicación del éxito: herramienta de desarrollo*

# ***La medición y comunicación del éxito: herramienta de desarrollo***

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

***Los CEOs coinciden en que el éxito de los negocios se basa en algo más que la rentabilidad financiera***

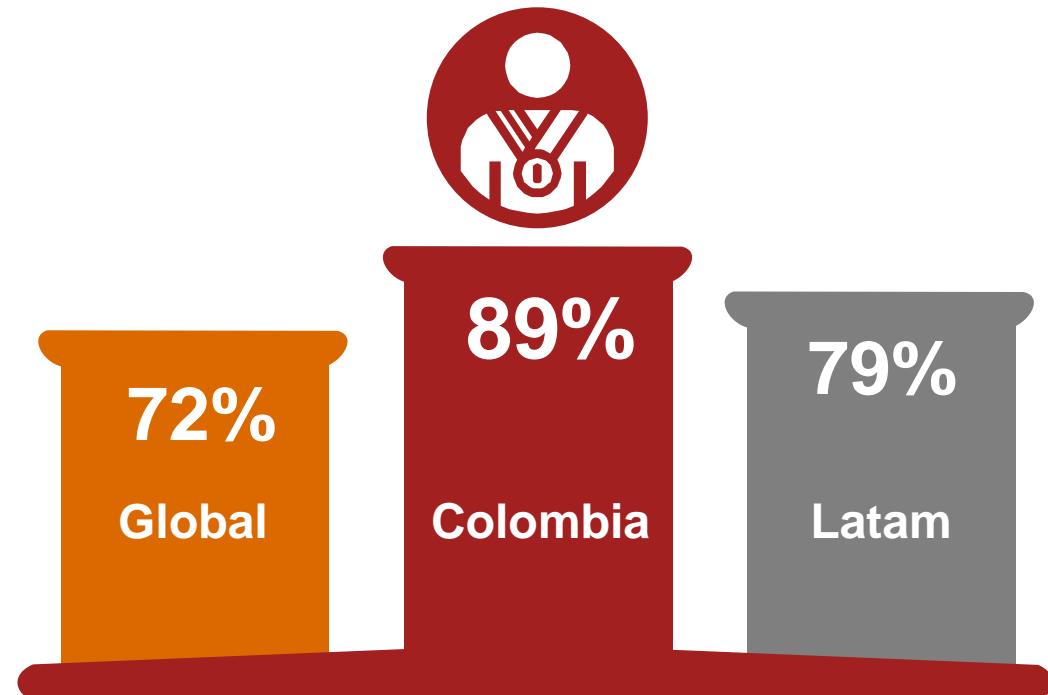


# *Está claro, el éxito se debe medir y comunicar en forma integral*

P: ¿Incluyen en sus reportes indicadores financieros así como no financieros?

*Los CEOs globales y locales reconocen la importancia de los datos y su análisis.*

*Datos que no solo se refieren a los indicadores tradicionales, sino que buscan la medición de los procesos de innovación y de las personas.*



# *Responsabilidad corporativa, parte integral de la estrategia*

# ***Responsabilidad corporativa, parte integral de la estrategia***



La responsabilidad corporativa es una actividad clave dentro de la organización



*Para más del 60% de los CEOs globales y colombianos, este compromiso corporativo está dentro de la estrategia del negocio y no lo ven como un programa independiente dentro de la empresa.*

# Contenido

1

*Enfrentando dificultades globales*

2

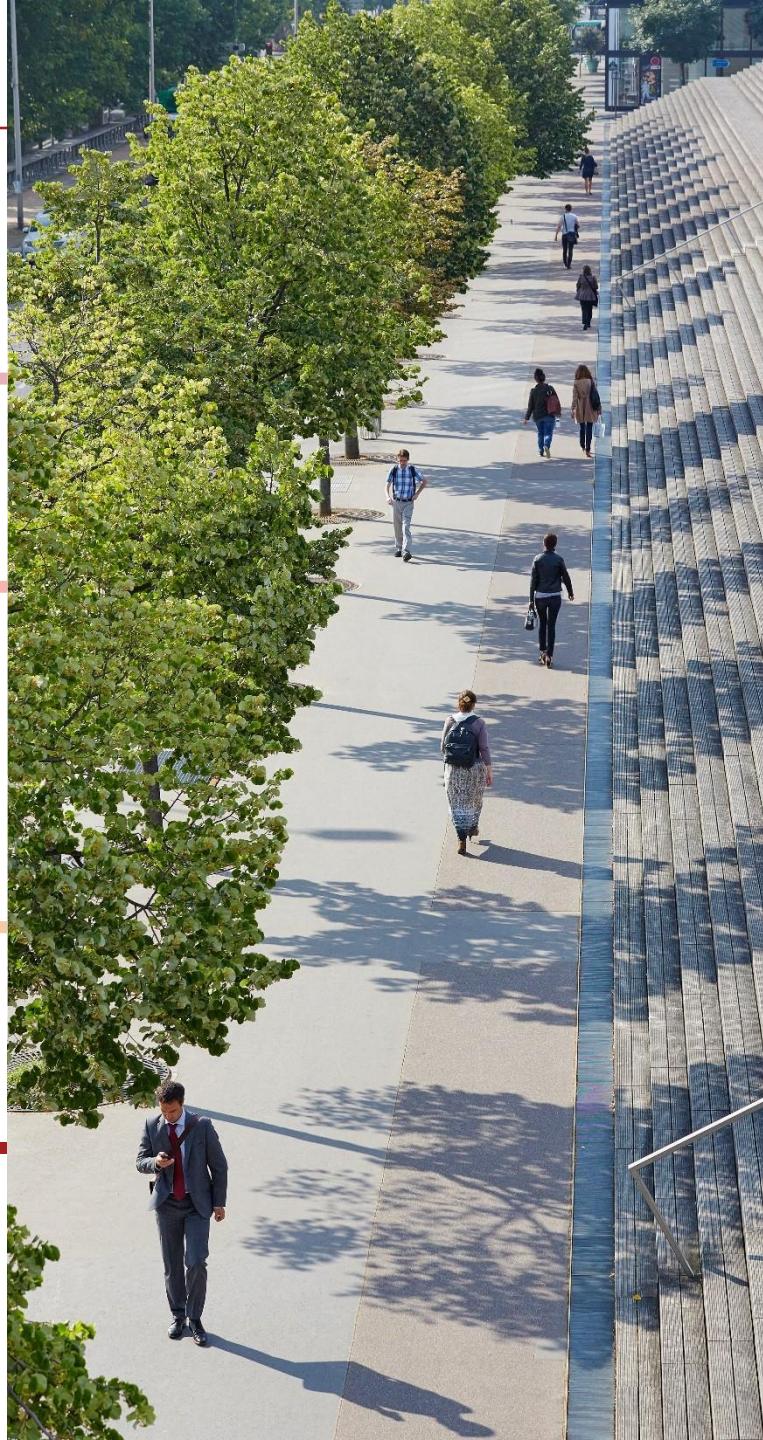
*El mediano plazo y el impacto de los grupos de interés y megatendencias en la estrategia*

3

*Actuando hacia el futuro*

4

*Conclusiones*



# Conclusiones

4

# **Los CEOs en Colombia concluyen que:**



***Se requiere mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes.***

**Áreas clave de atención que incluyen: volatilidad de la tasa de cambio, carga tributaria, exceso de regulación, fuerza laboral calificada y competitividad.**

***Alta expectativa que el gobierno contribuya.***



***Crecimiento a través de expansión de negocios, alianzas estratégicas y búsqueda de rentabilidad.***

***Atención a grupos de interés más complejos y cambiantes.***

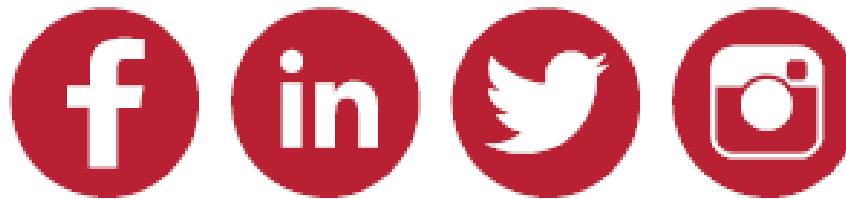


***Foco en desarrollo de tecnología, innovación, talentos y responsabilidad corporativa.***

# *Panel de discusión*

# *Muchas gracias*

*Síguenos en PwC Colombia*



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

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

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

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