

# *En una etapa de transición*

El ajuste en el corto plazo garantiza  
la sostenibilidad en el futuro



**1,322**  
CEOs en 77 países

**92%**

de los CEOs colombianos se sienten  
confiados con el pronóstico de  
crecimiento de su compañía.

**60%**

de los CEOs colombianos están  
preocupados por la velocidad del  
cambio tecnológico.

An aerial photograph of a park with several large, leafy green trees and a paved walkway. A wooden bench is visible in the lower left corner. The image is partially obscured by a white rectangular area containing text.

# ¿Un futuro en paz?

El 2014 fue otro año bueno para la economía y las empresas colombianas. De acuerdo con las cifras del Departamento Nacional de Estadística Dane, el crecimiento del PIB ascendió a 4,6% frente a un promedio latinoamericano de 1,6%. En el 2013, la tasa de crecimiento ascendió a 4,9%, sosteniendo así el promedio más alto en el último quinquenio entre las economías más adelantadas de la región.

Para el año 2015, los pronósticos indican que se dará alguna desaceleración como consecuencia de factores exógenos vinculados a la caída en los precios internacionales de las materias primas, en particular del petróleo, pero en menor proporción a la de la región. De acuerdo con previsiones del FMI, Cepal y Banco Mundial se espera un crecimiento de 3,5 %, pero el gobierno mantiene la proyección cercana al 3.8%.

Esta desaceleración de la economía está prevista en la agenda de los CEOs y directores de empresas locales, como lo comprueba esta 5ª Edición para el país de la Encuesta Anual que realiza PwC en 77 países del mundo y que a nivel global es la “18th Annual Global CEO Survey”. Las tres cuartas partes de los encuestados en Colombia advierten que el crecimiento económico global se mantendrá en los mismos niveles del año anterior o que disminuirá. Solo la cuarta parte estima que subirá cuando hace un año esa proporción ascendía a 44%.

Las nuevas condiciones de la economía tendrán un impacto importante en el corto plazo sobre distintas variables que ya comienzan a evidenciarse. El primero es la disminución de los ingresos del Estado, tanto nacional como de los entes territoriales, el cual implicará un ajuste en dos sentidos: una disminución en las asignaciones de

varios programas de gasto público y, de acuerdo con los pronunciamientos oficiales, una revisión del sistema de tributación que se conocerá antes de finalizar este año, luego que una misión de expertos presente un informe en tal sentido. El tema genera una gran preocupación en el sector productivo, como lo demuestra la encuesta: el 96% de los CEOs temen un incremento de la carga tributaria, muy por encima de la opinión global que se mantiene en el 70%.

Pero los empresarios y directores de empresas colombianos también tienen motivos de optimismo, como lo demuestra su expectativa sobre como a mediano plazo la economía retomará la senda de crecimiento que ha tenido en los últimos años, corregirá tendencias inflacionarias de coyuntura y logrará una corrección en la cuenta corriente de su sector externo.

Más allá de la coyuntura, la estrategia de desarrollo promulgada por el gobierno nacional para el período 2014-2018, “Todos por un nuevo país”, demuestra claridad en la hoja de ruta del país al poner la atención en tres puntos principales, considerados primordiales para un mayor bienestar de los colombianos: la paz, la educación y la equidad social.

El primero de ellos merece una alusión especial por sus implicaciones en el desarrollo económico y social de Colombia: el país ha vivido durante 50 años un conflicto con grupos guerrilleros, cuyo accionar perturba no sólo la tranquilidad, sino que frustra muchas oportunidades de desarrollo y crea desconfianza entre los agentes económicos.





En los dos últimos años, el gobierno del presidente Juan Manuel Santos adelanta conversaciones en la Habana, Cuba con el principal grupo guerrillero colombiano (Farc). Los avances parecen evidentes, al punto que existe una buena probabilidad de que en el corto plazo se llegue a un acuerdo que implique la terminación de las hostilidades. Sin duda alguna sería el avance más importante en la historia moderna de Colombia y un premio al esfuerzo y constancia de un gran país.

Los estudios que realiza PwC reafirman el optimismo sobre el futuro de Colombia en distintas áreas, en particular en su economía. Nuestras proyecciones, contenidas en el informe titulado “El mundo en 2050”, indican que el país puede alcanzar una tasa de crecimiento anual a mediano plazo cerca de 4.5% hasta 2020 si se logran concretar las reformas planteadas por las autoridades.

Este crecimiento no sólo se basa en mantener un rendimiento fuerte y estable en los principales indicadores macroeconómicos, sino también en identificar los beneficios productivos que podrían traer el programa de infraestructura de Cuarta Generación (4G) y los diálogos de paz. En conjunto, podrían generar un efecto multiplicador positivo en sectores como agricultura y manufactura, dando así un impulso adicional al crecimiento, a la estabilidad de precios, al mejoramiento en los niveles de empleo y, por ende, al bienestar general. ■



---

**Gustavo F. Dreispiel**  
Socio Líder Clients & Markets,  
PricewaterhouseCoopers Colombia

## *Una etapa de transición*

Esta es la 5ª versión para Colombia de la Encuesta Global de CEOs que prepara cada año PwC y que hace parte de la Décima Octava Encuesta Global que consultó la opinión de 1.322 directores en 77 países. En el caso local, 48 presidentes de empresas fueron encuestados y a todos ellos PwC envía un mensaje de agradecimiento, no solo por su activa participación y el tiempo dedicado a responder el cuestionario, sino por la generosidad al compartir sus ideas con nosotros y con los demás directores y personas a quienes les llega esta publicación.

En PwC estamos orgullosos del trabajo realizado y lo queremos compartir con todos nuestros lectores. El mundo va más rápido de lo que muchos creen y los CEOs requieren adaptarse a las nuevas velocidades. No son pocas las áreas en las que la máquina global exige a las organizaciones el ajuste, no solo en sus esquemas de operación sino en la concepción misma de asuntos que tradicionalmente se han tenido presentes, pero bajo modelos en los que la innovación no ha sido propiamente el foco de atención. Un solo ejemplo para ilustrar la nueva tendencia: las estrategias de los competidores hay que seguirlas y monitorearlas pero la preocupación se debe centrar en lo que quieren los consumidores, pues ellos son quienes le dan sentido a esa competencia. Es por eso que los CEOs con visión de futuro están cuestionando cada vez más en qué negocio están realmente y buscan oportunidades de negocio en sectores adyacentes o completamente nuevos.

Sin duda alguna la tecnología juega un papel determinante para alcanzar ese objetivo. El papel de la tecnología como una herramienta competitiva clave para el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones es relevante y los CEOs son conscientes de que hay que integrarla a todas las áreas de las organizaciones, usarla con mayor eficacia y ponerla al servicio de los clientes y consumidores. De esta forma la variable tecnología ayuda a abrir las puertas para crecer. Es la nueva forma de competir.

El tren del cambio también ha llegado a la forma como se concibe el talento humano en las organizaciones, dejando atrás la idea de que la mano de obra es un factor más de la producción y que los ajustes para responder a los accionistas se fundamentan en la reducción de personal o salarios. Ahora, las empresas basadas en el conocimiento y el talento humano alcanzan niveles de rentabilidad que antes no se daban. La creatividad y la innovación son activos fundamentales en las nuevas formas para competir en el mercado global. ■

## Una coyuntura que lleva al ajuste

4

Cambio sorpresivo en las condiciones económicas	4
La precaución gana terreno	5
Las empresas se preparan	6

## Confianza en el mediano plazo

7

Se recupera el optimismo	7
Una mirada hacia Colombia	8
Ajuste general para mantener la dinámica en el mediano plazo	9

## En estado de “alerta permanente”

10

Es mejor evitar sorpresas	10
Alertas tempranas	11

## Las prioridades del Gobierno

14

Gobierno aliado pero con prioridades	14
¿Qué le están pidiendo los CEOs al Gobierno?	15
¿Qué tan eficiente ha sido el Gobierno?	16
¿Cómo ven los CEOs las políticas internacionales?	17

## Nuevas oportunidades en un mundo que cambia

18

Monitoreo a la regulación extrema	18
Crecimiento de la empresa	20
¿Cómo ven los CEOs colombianos a los otros países para el crecimiento de su empresa? y ¿cómo ven a Colombia los CEOs de otros países?	20
Agregar valor al cliente	22
Alianzas con objetivos claros	23
¿Cómo crear alianzas exitosas?	25

## La tecnología, una herramienta integral

26

De la teoría a la práctica	28
La estrategia es el fundamento	31
El negocio cuenta	32

## Hacia la revolución del talento

34

Abriendo la inclusión	35
Ampliando la búsqueda	36
Combinación de habilidades	37
Oportunidades globales	38

## Conclusiones

40

Una agenda competitiva para los CEOs	40
--------------------------------------	----

## Metodología

42

# Una coyuntura que lleva al ajuste

## Cambio sorpresivo en las condiciones económicas

A finales del 2013 y comienzos del 2014 el mundo estaba pendiente de lo que iba a suceder con las economías de Estados Unidos, Europa y China, dada su importancia para el resto de países, en particular por su impacto en las economías que están en etapa media de desarrollo, incluyendo a Latinoamérica. Esa previsión de corto plazo no calculaba la variable oculta que nadie previó en ese momento: el dramático cambio en las condiciones del mercado internacional del petróleo.

La economía de Estados Unidos superó las expectativas y ha mostrado su capacidad para retomar el liderazgo como motor del crecimiento. La economía europea muestra algunas señales de recuperación pero a un ritmo todavía muy lento. China por su parte mantiene serias incógnitas sobre su aporte y un pronóstico reservado en su economía. Lo que sí se refleja con certeza es que en un período muy corto las condiciones del crecimiento de la economía cambiaron, en particular para los países que tienen su principal fuente de recursos en la exportación de materias primas.

Predecir lo que pasará con el precio del petróleo es un ejercicio difícil, pues existen demasiadas variables en juego para hacer una estimación significativa. Lo que sí se sabe es que, a pesar de una reciente estabilidad, el precio del crudo se desplomó casi en un 50% en los últimos nueve meses, el declive más prolongado en 20 años.

El Fondo Monetario Internacional -FMI espera que la caída del precio del petróleo sea neutral para América Latina. Es decir, ni sumará ni restará a un crecimiento que se considera bajo, aunque el

panorama cambia cuando se analiza el impacto por país, pues no todos sacan tajada del impacto, como es el caso del evidente repunte de la economía de USA.

Así, los vientos soplan en contra de la región debido a un crecimiento mundial pobre, el continuo descenso de los precios de las materias primas y la contracción de la inversión.

Colombia no escapa a esa coyuntura. La economía nacional registró un crecimiento importante en el 2014, pero las condiciones de los últimos meses y de lo que va de este 2015 son muy distintas a las que se dieron hasta septiembre del período anterior.

En efecto, según los datos del Dane, el agregado para el año pasado fue de 4,6% que se produjo debido a una desaceleración significativa en el último trimestre, generó un aumento del 3,5%, cifra nada decepcionante pero por debajo de los cálculos esperados por los expertos. ■

## La precaución gana terreno

El clima de optimismo de los CEOs sobre el desempeño de la economía mundial para los próximos doce meses cedió en términos agregados (44% a 37%), influenciado por la percepción en Estados Unidos (40% a 29%) y en general en los países latinoamericanos.

De cualquier forma, la ponderación global de los CEOs, incluyendo a los de la primera economía mundial (Estados Unidos de América) y de China, se coloca por encima a la de los años 2012 y 2013, en los que se evidenciaban todavía rezagos de la crisis de 2008-2009.

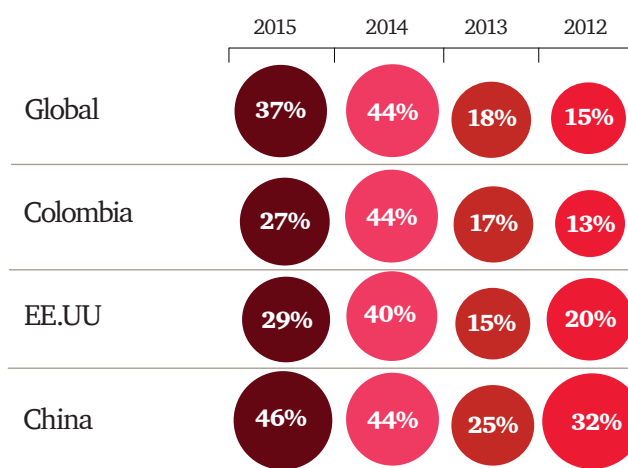
Para el caso específico de Colombia, la expectativa de los CEO sobre el comportamiento positivo de la economía mundial descendió de 44% al 27%, aunque todavía por encima de los dos años anteriores en los que se dieron registros inferiores al 20%.

En general, entre los países latinoamericanos, la idea de desmejoramiento de la economía global en el corto plazo es evidente, pues las principales economías con excepción de México (42%) se colocan por debajo del promedio global.

En concordancia con la tendencia declinante en el último año, la proporción de quienes consideran a nivel global que la situación económica va a empeorar sube de 7% a 17%, aunque es muy inferior a la de 2013 (28%). En el caso de los CEOs colombianos, ese negativo sube considerablemente de 7% a 23%. ■

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

P: ¿Considera usted que la economía global mejorará, seguirá igual o registrará un declive durante los próximos 12 meses?



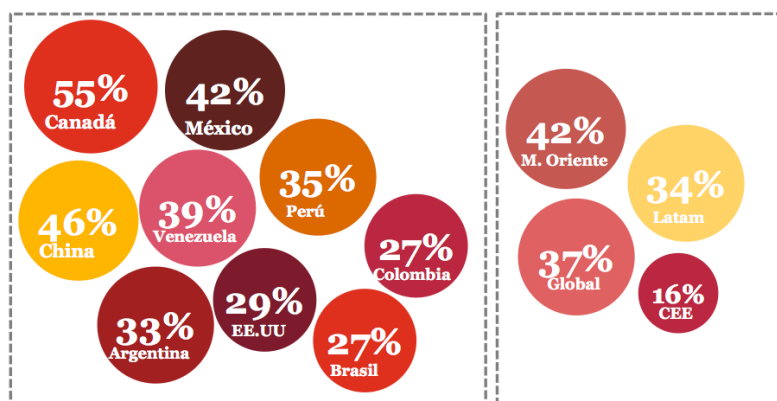
Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mejorará" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330; 2012=1.258)

Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

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

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



Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mejorará" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Latam: Latino América

Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322) Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

## Las empresas se preparan

Pese a la relativa caída sobre la expectativa de la economía global en el corto plazo, hay confianza de los CEOs en el desempeño de sus compañías. El promedio global de confianza en el crecimiento de los ingresos de las organizaciones se mantiene estable (39%) frente al período anterior.

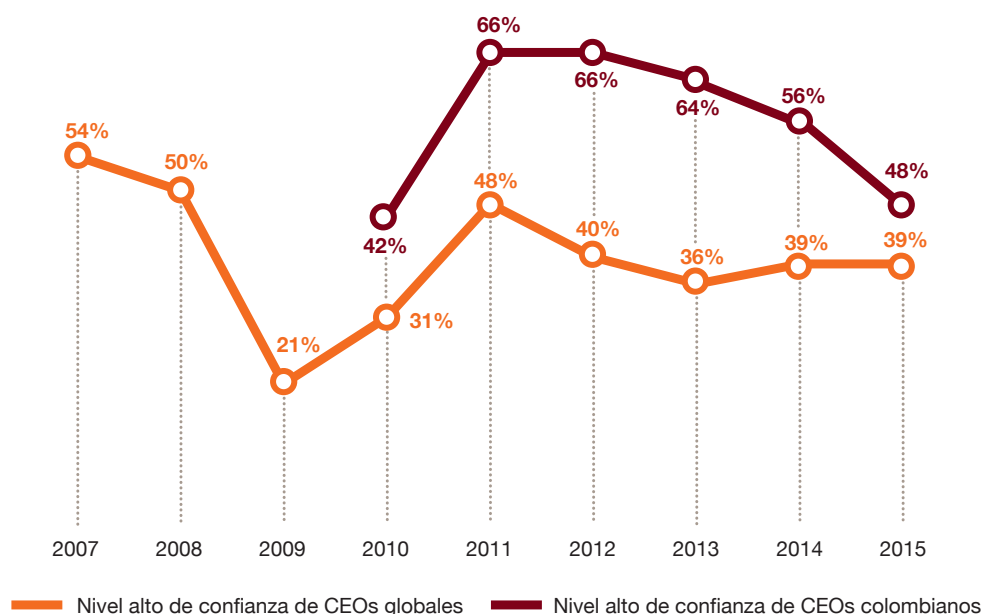
En función de lo anterior, se podría pensar que hay una contradicción en la opinión de los CEOs, pero la explicación parece clara: es evidente la capacidad de los CEOs para asumir retos y enfrentar las dificultades, en particular las de corto plazo, además hay países con niveles muy superiores al promedio que pueden hacer parecer a otros como muy pesimistas. Por ejemplo, los CEOs en Asia y el Pacífico, América del Norte y Oriente Medio ven más oportunidades de crecimiento que antes y hay gran concordancia entre sus opiniones sobre la situación macro y la de sus empresas. En el caso de Latinoamérica, están más inclinados a ver más amenazas hoy que en el pasado. De nuevo, no es una sorpresa que los niveles de confianza en los negocios sean más bajos en países como Brasil (30%), Argentina (17%) y Venezuela (22%), cuyas economía enfrentan dificultades.

En el caso de Estados Unidos se nota una relación directa y clara entre la evolución favorable de su economía y la expectativa de los CEOs. Según el FMI, el PIB crecerá este año un 3,6%, lo que representa una variación positiva de 1,2% frente a 2013. Esto demuestra una importante dinámica y recuperación. La confianza de los CEOs en la favorable evolución de sus organizaciones en los próximos 12 meses pasa de 36% a 46%.

En Colombia, la confianza de los CEOs en el crecimiento de sus compañías se mantiene en un nivel por encima del promedio global (48%), pero con un descenso significativo frente al 2014 (56%). ■

**Gráfica 3 Los CEOs colombianos confían más en el futuro crecimiento de sus compañías, que los CEOs del promedio Global.**

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





# Confianza en el mediano plazo

## Se recupera el optimismo

Para los CEOs, las dificultades de la economía y las organizaciones son asuntos básicamente de corto plazo, pues la percepción a mediano es muy positiva (92%), igual a la del período anterior (92%). El optimismo acerca del mejoramiento es general, pero especialmente evidente en unas regiones más que en otras, resaltando la evolución favorable de América Latina (92% frente a 85% del 2014). Claramente los CEOs de la región consideran que existen muy buenas posibilidades para el crecimiento empresarial en los próximos tres años.

Estados Unidos y Colombia registran excelentes perspectivas de mediano plazo (98%), aunque en el caso del primero la máxima confianza es más alta (54%) que la de los CEOs colombianos (42%). Entre los países latinoamericanos, las economías de mayor tamaño como México (97%), Brasil (95%) y Argentina (93%) encabezan el ranking de optimismo. Perú registra un nivel de 90% y Venezuela tiene el más bajo (78%). ■

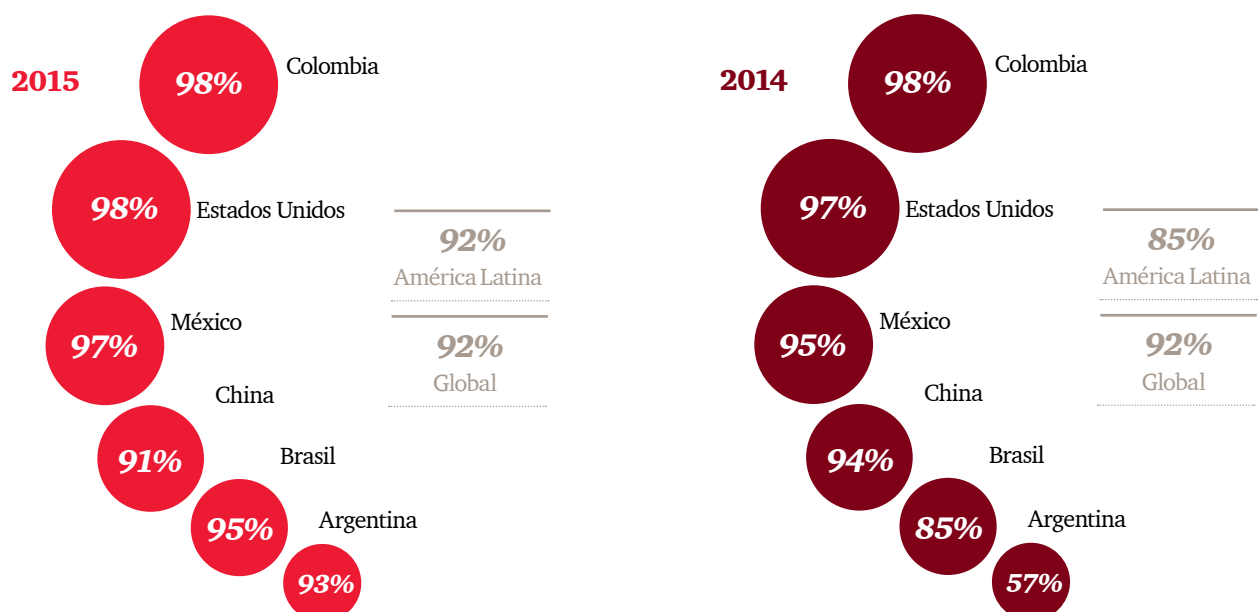
La percepción de los CEOs a nivel global en el mediano plazo es muy positiva

**92%** 2015      **92%** 2014

*“Estados Unidos y Colombia registran excelentes perspectivas de mediano plazo”*

**Gráfica 4 Los CEOs divisan un futuro próspero en el mediano plazo, especialmente en América Latina.**

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



## Una mirada hacia Colombia

La economía colombiana se destacó una vez más en 2014 dentro del mapa latinoamericano, manteniendo el promedio de los últimos años. Aunque las expectativas son favorables, entre octubre de 2014 y marzo de 2015 las condiciones son muy distintas.

En el análisis de la situación deben destacarse varios aspectos. El primero se refiere al crecimiento del PIB en Colombia que está sustentado en sectores no transables como la construcción de vivienda y las obras públicas, las actividades financieras y el comercio. Hay que aceptar que los dos primeros están ligados a programas de gasto público y las condiciones fiscales del país no parecen darles sostenibilidad por mucho tiempo, pues el gobierno deberá hacer un importante ajuste en el corto plazo dado los menores ingresos fiscales que se esperan debido a la caída del precio externo del petróleo y de las materias primas.

Situación distinta es la ocurrida con las actividades transables, que sustentan buena parte del valor agregado como la industria, la agricultura y la minería, sectores que registraron aumentos de 0,2%, 2,3% y -0,2 durante el 2014. El debate sobre la industria manufacturera y su modelo ha sido amplio en Colombia y en general en América Latina. Se evidencia una pérdida de importancia de la manufactura como fuente de crecimiento y desarrollo y un mayor espacio de la industria extractiva que es intensiva en capital.

Para el año 2015 se estima que el crecimiento del PIB esté entre 3,5% y 4,0% de acuerdo con las previsiones de organismos como el Banco Mundial y el FMI, predicciones por debajo de los estimativos oficiales que lo colocan más cercano al 4%.

En los últimos meses se ha dado una depreciación de la moneda que supera el 10% en el primer trimestre de 2015 y un 30% en los últimos doce meses. Consecuentemente se ha registrado un aumento de la inflación, que en doce meses es de 4,6%, muy superior a la registrada en el año anterior calendario. La situación ha generado preocupación entre los agentes económicos que esperan un ajuste en la política monetaria del Banco de la República.

Adicionalmente, la rápida devaluación del peso en los últimos meses se explica por un deterioro de la cuenta corriente del sector externo que alcanza un déficit equivalente a 6% del PIB, que a su vez tiene que ver con un déficit comercial por encima de los US\$ 6.000 millones al cierre de 2014. ■

---

***“En el 2014 la economía colombiana se destacó una vez más dentro del mapa latinoamericano”***

---

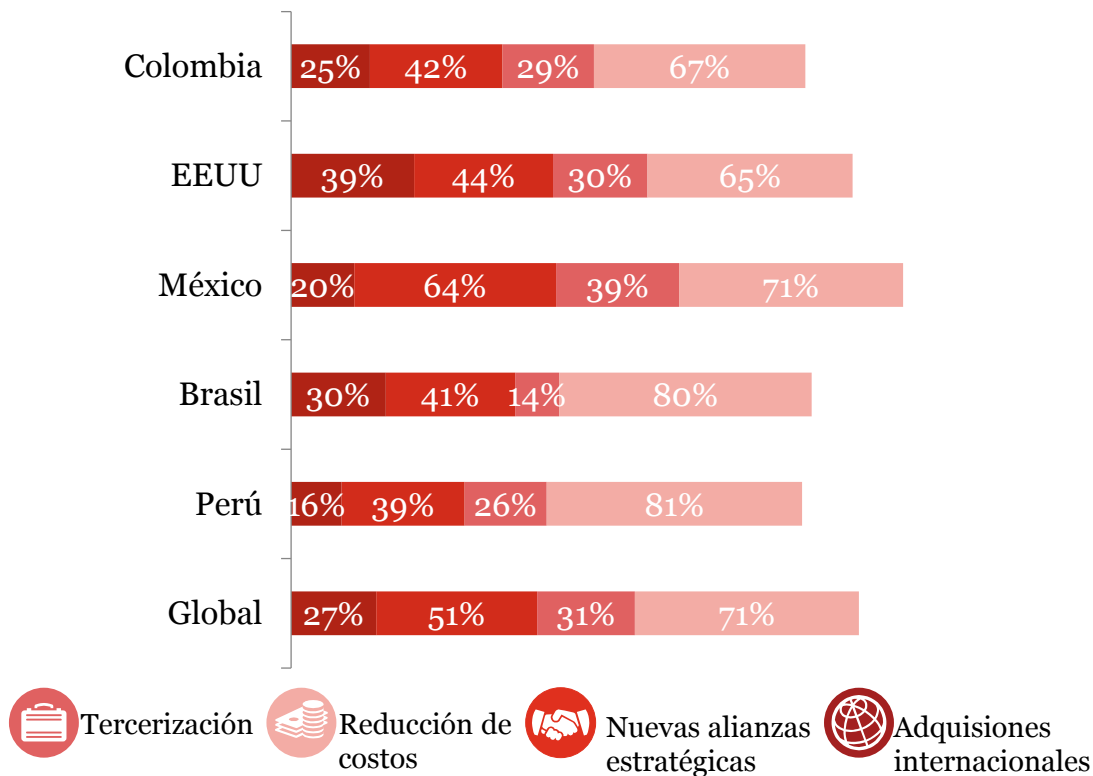
## Ajuste general para mantener la dinámica en el mediano plazo

En ese orden de ideas, los CEOs colombianos consideran que así como la economía nacional será sometida a un ajuste fiscal, - búsqueda de mayores recaudos y menor gasto público - como fórmula para mantener la dinámica en el mediano plazo, las empresas también deben hacer planes de ajuste. Las áreas en las cuales los CEOs colombianos creen que deben implementar ese ajuste la encabezan la reducción de costos (67%), tener una estrategia clara de alianzas y joint ventures (42%), tercerizar procesos y funciones y, completar adquisiciones y negociaciones más allá de las fronteras.

A nivel global, la reducción de costos también aparece como una prioridad en el corto plazo (71%), seguida por la nueva estrategia de alianzas y joint ventures (51%). Hay países en que el ajuste en costos es determinante como en Brasil (80%), Perú (81%) y Venezuela (82%). En Estados Unidos ese factor es del 65%. ■

**Gráfica 5 La prioridad de los CEOs a nivel global y regional está en la reducción de costos.**

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



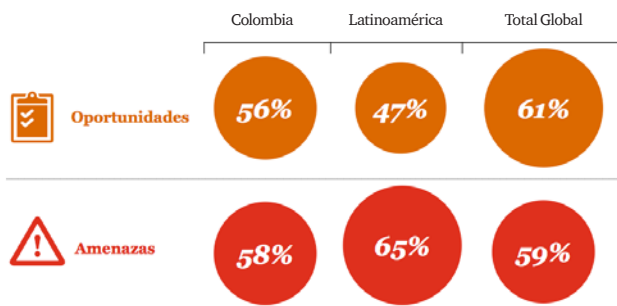
# En estado de “alerta permanente”

## Es mejor evitar sorpresas

En una economía global los CEOs saben que las condiciones de los mercados y el manejo de las políticas de gobierno pueden cambiar en forma abrupta, por lo que estar en estado de “alerta permanente” parece ser una de las constantes de la actualidad. Así como están de acuerdo con que hoy hay mejores oportunidades de crecer que hace tres años, también consideran que las amenazas están latentes.

**Gráfica 6 La percepción de los CEOs colombianos no difiere mucho de la plasmada por los CEOs a nivel global, en cuanto a las oportunidades para el crecimiento de sus compañías.**

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



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas “de acuerdo” y “muy de acuerdo” de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

El promedio para Latinoamérica es de 47% en oportunidades y 65% en amenazas, lo que se traduce en un balance negativo de 17 puntos porcentuales. Los mayores niveles de amenazas lo aportan Venezuela (84%), Perú (74%), Argentina (67%) y Brasil (64%).

En Colombia hay un relativo balance: 56% de los CEOs están de acuerdo en que hoy hay mayores oportunidades que hace tres años para que las compañías crezcan, pero el 58% estima que las amenazas son mayores que en ese momento. ■



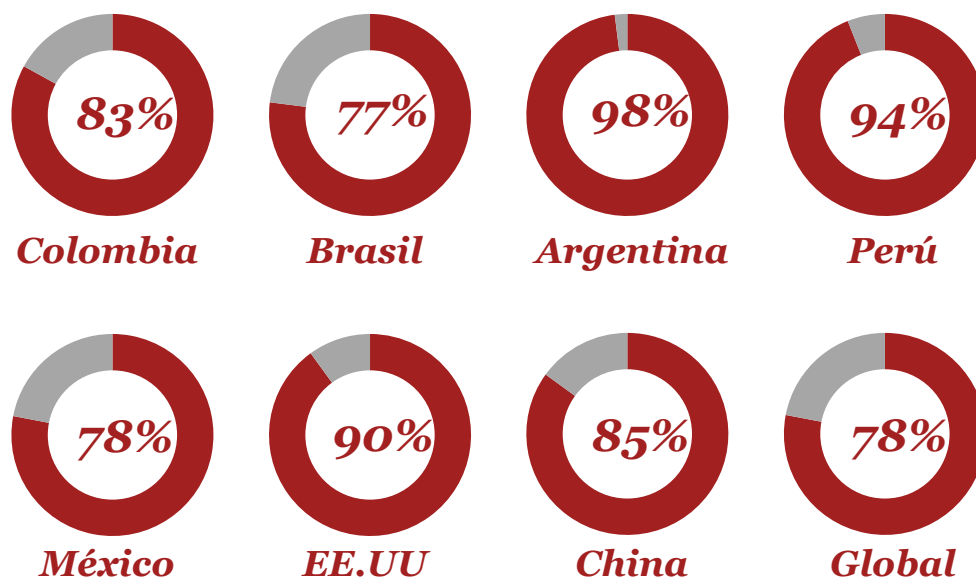
## Alertas tempranas

En general los CEOs han aumentado sus preocupaciones acerca de las respuestas de los gobiernos a los problemas económicos de corto plazo.

Además de una complicada coyuntura económica, consideran que se ha intensificado la sobre-regulación (78%), la carga tributaria se mantiene en un alto nivel de preocupación (70%), la infraestructura básica inadecuada gana espacio, el déficit público entra en escena como asunto delicado, al igual que la incertidumbre política y la inestabilidad social.

Gráfica 7 Los CEOs en general han acrecentado sus preocupaciones y consideran que se ha intensificado la sobre-regulación.

P: ¿Qué tan preocupados están los CEOs acerca de la sobre-regulación?



Análisis realizado teniendo en cuenta la suma de las respuestas "algo preocupado y muy preocupado" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
 Muestra: Todos los encuestados (2015 = 1.322)  
 Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

Para el caso colombiano, los CEOs aumentan sustancialmente su preocupación en varios asuntos: el exceso de regulación (83%), aunque para países como Argentina y Estados Unidos esta amenaza resulta mayor para los CEOs. En América Latina, el agregado asciende a 82%. Otra gran incertidumbre para los CEOs locales es el incremento de la carga tributaria muy por encima del promedio global y del latinoamericano.

El gobierno ha realizado reformas tributarias en los últimos años y ya ha anunciado una de carácter estructural para finales del 2015, la cual cuenta con el aval de organismos internacionales como el FMI y la OCDE. Una comisión de expertos nacionales estudia el asunto para hacer una propuesta que deberá ser llevada al Congreso de República.

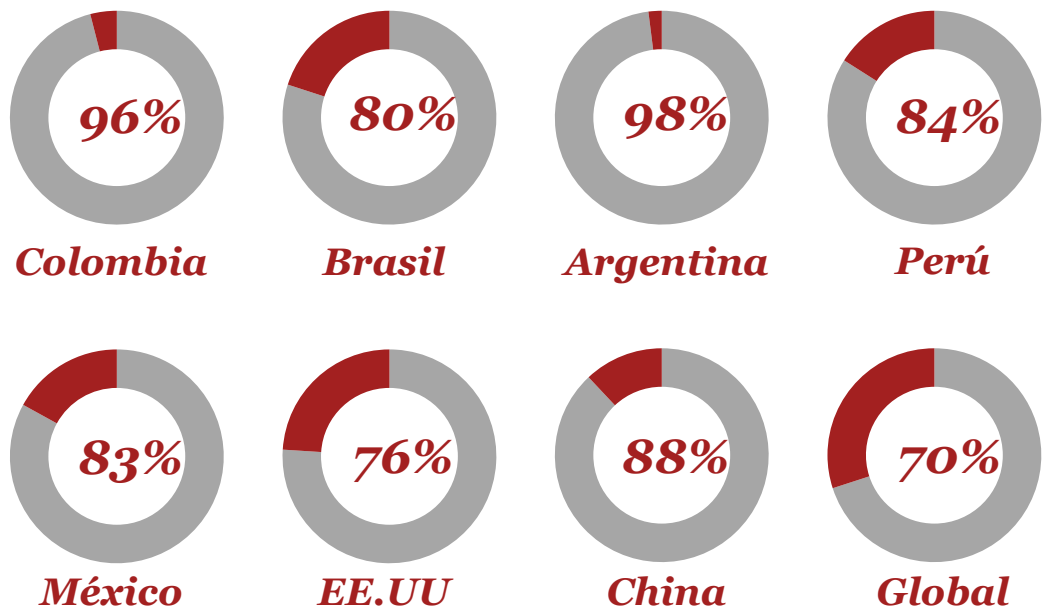
96% de los CEOs colombianos están preocupados por el incremento en la carga tributaria

Preguntas complejas sobre la búsqueda de crecimiento en un mundo que cambia

¿De qué formas está usted utilizando la información disponible para tomar decisiones estratégicas con respecto a los riesgos?

Gráfica 8 La carga tributaria es más preocupante para los CEOs colombianos que para la mayoría de los CEOs de América.

P: ¿Qué tan preocupados están los CEOs frente al incremento de la carga tributaria?



Los CEOs extienden sus preocupaciones a asuntos que impactan directamente a sus organizaciones, varios de los cuales han adquirido relevancia. Por ejemplo, hechos recientes sobre piratería y ataques a las redes de información han colocado la amenaza cibernética en un lugar preponderante, por encima de la entrada a nuevos mercados, el cambio en el comportamiento de los consumidores, la velocidad del cambio tecnológico y los problemas de corrupción y soborno. En Estados Unidos los problemas en las redes tecnológicas e internet adquieren una máxima importancia. La disponibilidad de talento con habilidades clave es otra amenaza que ha tenido un marcado aumento entre los CEOs globales.

En Colombia este tema es una preocupación significativa para los directores, destacándose también el cambio en el comportamiento de los consumidores y la disponibilidad de talento capacitado.

Es de destacar la importancia que los CEOs de Latinoamérica le dan a los problemas de corrupción y soborno, generalmente ligados a sus gobiernos. En la mayoría de los casos está bastante por encima del promedio global (51%) y de países como Estados Unidos (29%). En Colombia preocupa al 75% de los CEOs, por debajo de Venezuela (84%), Argentina (83%), México (83%) y Perú (81%). ■

**75% de los CEOs colombianos están preocupados por los problemas de corrupción.**

**Gráfica 9 Los CEOs latinoamericanos están consientes de los problemas de corrupción que pueden afectarlos en los negocios.**

P: ¿Qué tan consiente está de cada una de las siguientes problemáticas?



Análisis realizado teniendo en cuenta la suma de las respuestas "probable y muy probable" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2015 =1.322)

Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

# Las prioridades del Gobierno

## Gobierno aliado pero con prioridades

La confianza empresarial está determinada en buena parte por el manejo de los asuntos de gobierno que envían mensajes sobre varios aspectos y establece reglas de juego, no sólo para enfrentar asuntos de coyuntura, sino hacia el mediano y largo plazo.

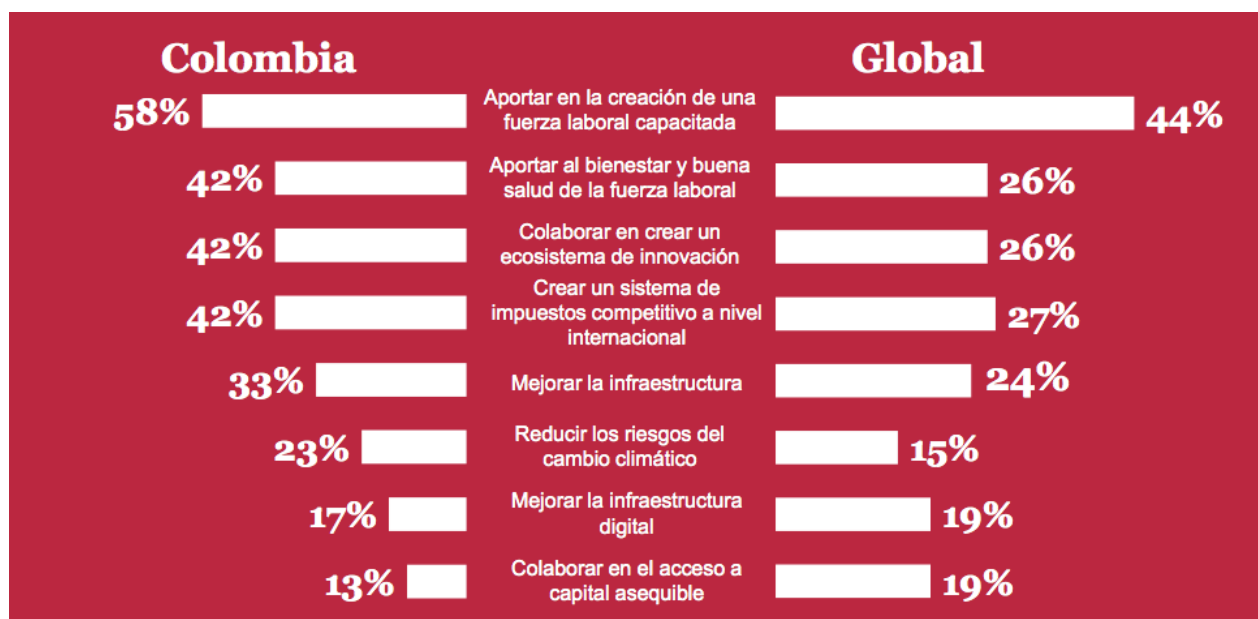
Distintos organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo BID vienen promocionando modelos de colaboración entre gobierno y sector privado para adelantar proyectos de interés nacional y regional. Las más importantes son las llamadas Alianzas Público-Privadas que están en proceso de gestación y que pueden tener grandes posibilidades de éxito en el futuro.

Sin embargo, hay temas específicos en los que la colaboración de las empresas con el gobierno es fundamental. A nivel global, el 44% de los CEOs planean trabajar con sus gobiernos para desarrollar una mano de obra calificada y adaptable en los próximos tres años. El 27% lo hará para buscar un sistema fiscal más competitivo y eficiente y un 26% para desarrollar un ecosistema que impulse la innovación.

Para Latinoamérica y Colombia, la alianza con los gobiernos debe buscar la capacitación del talento de manera que pueda adaptarse a las condiciones, seguida del mejoramiento de las condiciones sociales de los trabajadores y el desarrollo de la innovación. En el caso colombiano, los CEOs también consideran importante desarrollar un sistema impositivo que permita competir internacionalmente. ■

Gráfica 10 Colaboración de las empresas con el Gobierno.

P: ¿Cuáles son los puntos de colaboración que planea realizar con el Gobierno en los próximos 3 años?





## ¿Qué le están pidiendo los CEOs al Gobierno?

Los CEOs tienen claridad acerca del papel de los gobiernos en el apoyo al desarrollo empresarial. Las prioridades oficiales deben ir en primer término a la búsqueda de un sistema tributario eficiente que permita a las empresas competir internacionalmente. En el caso colombiano esta idea es mucho más enfática al igual que en países como Brasil, México y Perú. En Estados Unidos esa inclinación por el tema impositivo es sorprendentemente alta (88%).

Luego de esa consideración sobre el sistema impositivo como prioridad de gobierno, el consenso es general sobre la acción del Estado que se centra en el proceso de calificación del talento humano y el mejoramiento de la infraestructura básica. En Colombia las deficientes condiciones de la infraestructura aparecen como prioridad oficial, así haya que destacar el esfuerzo del gobierno actual para contrarrestar el desfase que durante muchos años se ha tenido en este frente. ■

**Gráfica 11 El Gobierno es clave para el desarrollo de las empresas.**

P: ¿Cuáles deberían ser las prioridades del gobierno según los CEOs?



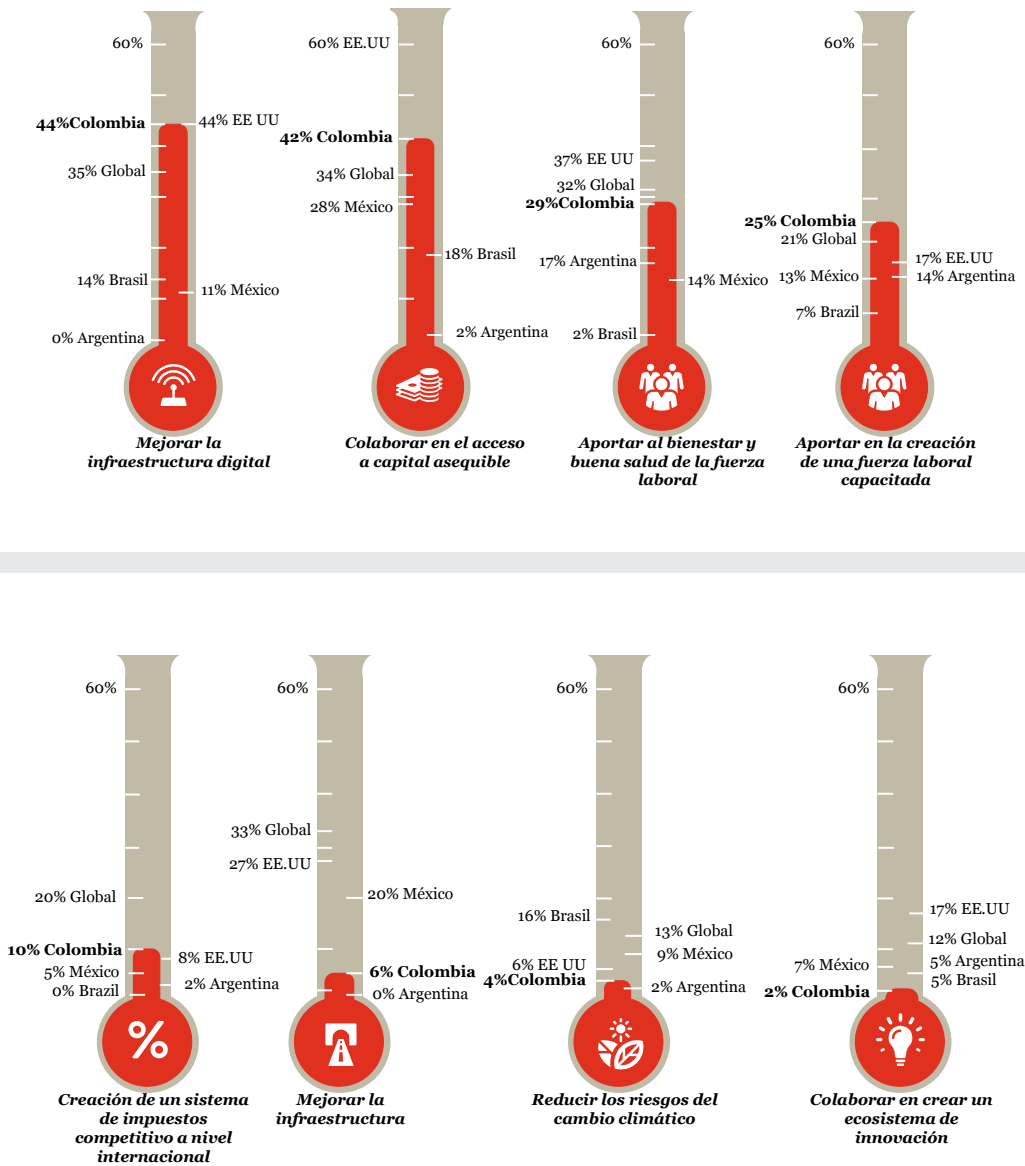
A nivel global los CEOs no parecen estar notando una acción efectiva de sus gobiernos para atender esas prioridades. En particular para buscar un sistema de impuestos competitivo y mejorar la infraestructura física. Tampoco están identificando acciones para reducir los riesgos del cambio climático o propiciar la innovación. Se reconoce un avance en el mejoramiento de la infraestructura digital y en el acceso a recursos financieros.

El **44%** de los CEOs colombianos considera que el gobierno ha sido eficiente en mejorar la infraestructura digital.

¿Qué tan eficiente ha sido el Gobierno?

Gráfica 12 ¿Cómo ven los CEOs al Gobierno?

P: ¿Qué tan eficiente cree que su Gobierno ha sido en lograr resultados en:



Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

## ¿Cómo ven los CEOs las políticas internacionales?

Por distintas razones Colombia enfrenta problemas en sus fronteras, en particular en lo que tiene que ver con comercio ilegal de bienes, operaciones de lavado de activos e inseguridad. El gobierno hace un esfuerzo importante en este sentido y los CEOs lo reconocen en temas como la movilidad de la mano de obra calificada, operaciones de capital, información fronteriza y seguridad cibernética y virtual.

Es claro que el Gobierno es un aliado clave en el desarrollo de los negocios. Así, si el Gobierno logra mantener unas políticas nacionales e internacionales claras, los CEOs podrán capitalizar las diferentes oportunidades. ■

### Gráfica 13: Cambios en las políticas internacionales.

P: ¿Esta viendo cambios en las políticas internacionales en las siguientes áreas?



Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

# Nuevas oportunidades en un mundo que cambia

## Monitoreo a la regulación extrema

J. M. Keynes, uno de los economistas más importantes para la recuperación de la economía en la crisis económica de los años 20 del siglo pasado, hizo famosa su frase “a largo plazo todos estaremos muertos” para enseñar que el futuro está ligado a la forma como se enfrente hoy. Cada vez hay más conciencia de ello y los líderes de las organizaciones lo saben bien: hay que hacer un monitoreo permanente a las tendencias de cambio porque terminarán afectando a las organizaciones y es mejor prepararse.

Sin duda, el desarrollo tecnológico es una variable clave para mejorar la productividad y eficiencia empresarial, conocer mejor los mercados y enfrentar con éxito a la competencia. Sin embargo, para los CEOs globales los cambios en la regulación de la industria aparece como el disruptor número uno dentro de sus industrias en los próximos cinco años. En toda la encuesta, las políticas gubernamentales - nacionales e internacionales - son temas recurrentes en la lista de preocupaciones de los CEOs. Le siguen la aparición de nuevos competidores, el cambio en el comportamiento de los consumidores, así como en los canales de distribución. En Estados Unidos, los cambios tecnológicos en la producción y suministro de servicios aparecen como factor disruptor para el 70% de los CEOs, el incremento de competidores con un 73% y las modificaciones regulatorias (75%).

**83%** de los CEOs colombianos

ven los cambios como un obstáculo para el crecimiento de su negocio.





En Colombia, el cambio en la regulación también está presente en forma muy significativa como uno de los aspectos de atención de los CEOs, por encima del promedio global y del resto de Latinoamérica. También se destaca la aparición de nuevos competidores. Claramente son señales de la importancia que debe darse a la agregación de valor como condición para satisfacer las necesidades de los clientes y la diferenciación de la competencia, temas que plantean distintas opciones para enfrentarlos, incluyendo abrirse a nuevos negocios y entrar a otras industrias. ¿Cómo hacer frente a los factores de incertidumbre para hacer crecer el negocio? ■

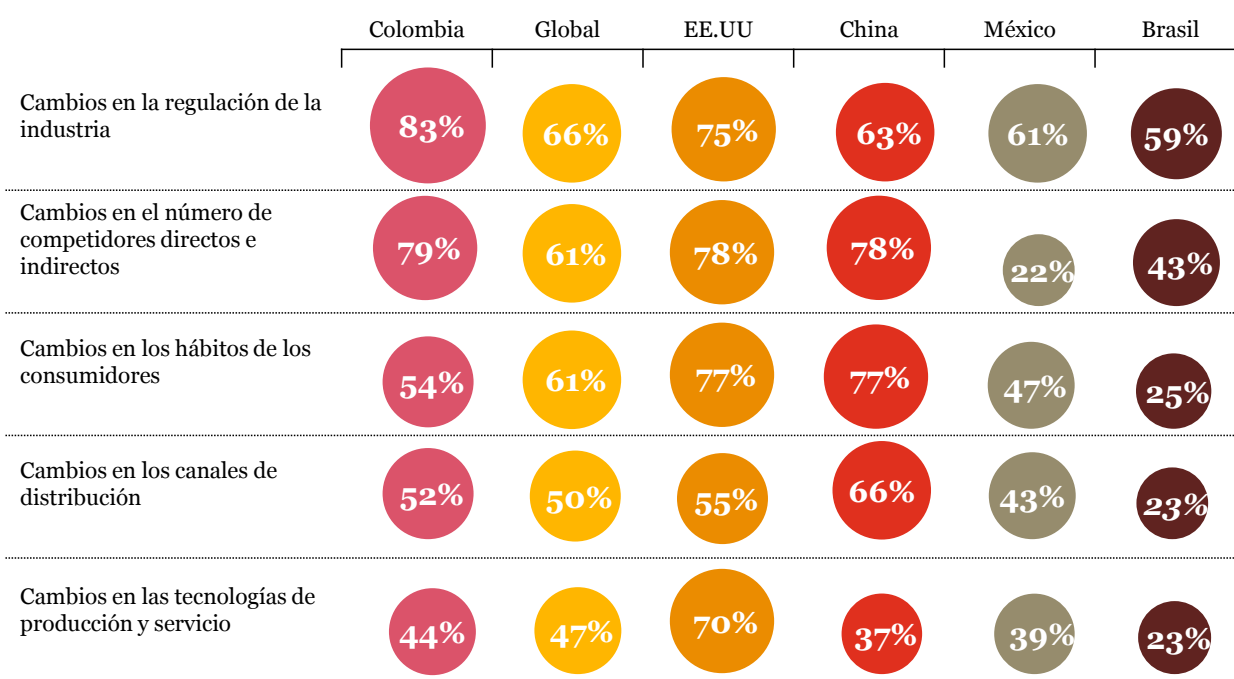
#### Preguntas complejas sobre la búsqueda de crecimiento en un mundo que cambia

¿Conoce las tendencias disruptivas de su industria?

¿Está evaluando el impacto de la competencia intersectorial, los modelos empresariales emergentes y las nuevas tecnologías?

**Gráfica 14 Los cambios en la regulación y aumento de los competidores son los factores que más preocupan a los CEOs.**

P: ¿Qué tan perjudiciales serán las siguientes tendencias para su industria durante los próximos 5 años?



## Crecimiento de la empresa

*¿Cómo ven los CEOs colombianos a los otros países para el crecimiento de su empresa? y ¿cómo ven a Colombia los CEOs de otros países?*

Los CEOs colombianos identifican las oportunidades de crecimiento en los mercados tradicionales que se han fortalecido a través de los tratados comerciales existentes y las alianzas forjadas en los últimos años. Estados Unidos se posiciona como el primer país de interés para las empresas (40%). Los socios comerciales regionales mantienen sus números altos, encabezados por Perú (33%), México (29%) y Chile (25%). A pesar de que en el pasado Venezuela era una de las primeras alternativas de crecimiento, hoy en día posee sólo el interés del 6% de los CEOs, perdiendo posiciones frente a nuevos mercados emergentes como China (17%) e India (13%). Colombia es un país en el que los CEOs ven un potencial de crecimiento para su organización y en el que sus socios comerciales identifican un dinamismo para el crecimiento de sus negocios; por ejemplo: Venezuela (57%), Perú (42%), Brasil (23%) y México (20%).

Sin embargo, en Colombia en el agregado apenas llega a un 4% de interés global.

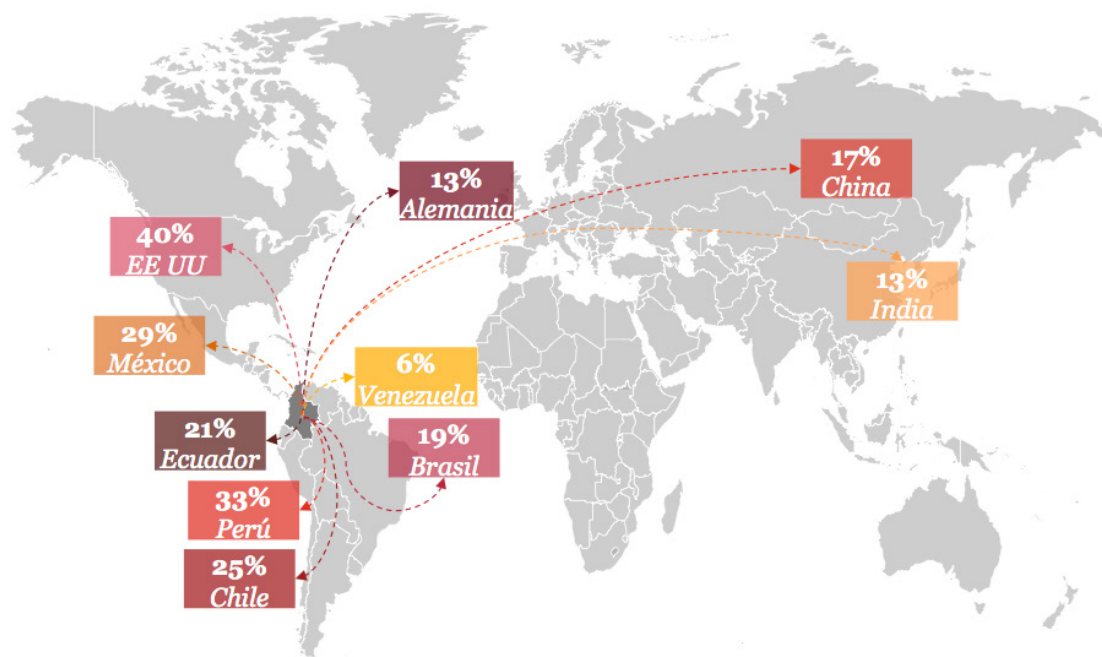
En el contexto local, los resultados reflejan el hecho de que Colombia ha intensificado en los últimos meses el acercamiento con México, Perú y Chile gracias al marco de la formalización de la Alianza del Pacífico, lo que genera altas expectativas hacia los resultados a corto, mediano y largo plazo.

En términos generales, los CEOs globales son optimistas en cuanto a los mercados establecidos, sobre todo Estados Unidos que recupera el primer lugar como el mercado internacional con el crecimiento más importante. Eso se debe a que el PIB de ese país muestra señales claras de recuperación y se han creado más empleos en términos netos.

Los CEOs también se sienten optimistas acerca de otros mercados maduros comparados con el período anterior: El Reino Unido ahora se posiciona más arriba que Brasil, Japón se considera como un mejor prospecto que Rusia y Australia se mueve dentro de los 10 primeros puestos. Incluso la Eurozona está generando mayor confianza que en el pasado.

**Gráfica 15 Los CEOs colombianos perciben como importantes a la mayoría de las economías de la región para el crecimiento de su negocio en el corto plazo.**

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



En China, el crecimiento del PIB ha disminuido pero se mantiene más alto que en otras economías; por eso debemos tenerlo en cuenta.

Hacer negocios con los BRICS continúa siendo un reto, ya que estos países enfrentan problemas de orden estructural y político que se han hecho evidentes en los últimos años. Sin embargo, los CEOs reconocen las oportunidades a largo plazo y siguen considerando a estos países por el tamaño de sus economías.

China se sigue viendo como un motor poderoso de crecimiento global: Los CEOs no dudan que, cuando se trata de los más importantes mercados internacionales, USA y China encabezan la lista. En los estudios de PwC se estima que China va a superar tanto a USA como a la Unión Europea en tamaño de PIB antes del 2030.

Las expectativas sobre India son altas, contrario a Rusia donde la caída de los precios del petróleo y las sanciones de occidente han golpeado su economía. Esto aumenta las probabilidades de una recesión. Brasil sigue sufriendo desconfianza para la inversión, un ambiente de inflación relativamente alto, problemas de corrupción y bajo crecimiento.

Algunos otros mercados emergentes no-BRICS siguen presentando oportunidades de crecimiento para los CEOs. Indonesia se mantiene entre los diez primeros destinos de inversión. México también es una opción importante, en tanto que Corea y Vietnam ofrecen oportunidades interesantes.

A pesar de las importantes diferencias en las oportunidades y los riesgos entre diferentes países emergentes, las poblaciones juveniles y una creciente clase media ayuda a que estos mercados sean una oportunidad atractiva para los negocios. De hecho, la clase media emergente global puede constituir un mercado global anual de unos 6 billones de dólares para 2021. El reto que enfrentan los CEOs es anticipar cuales naciones ofrecen las mejores oportunidades de crecimiento, dado que los ambientes tienen una rápida evolución y se caracterizan por complejos sistemas de distribución y acceso limitado a información sobre los mercados. ■

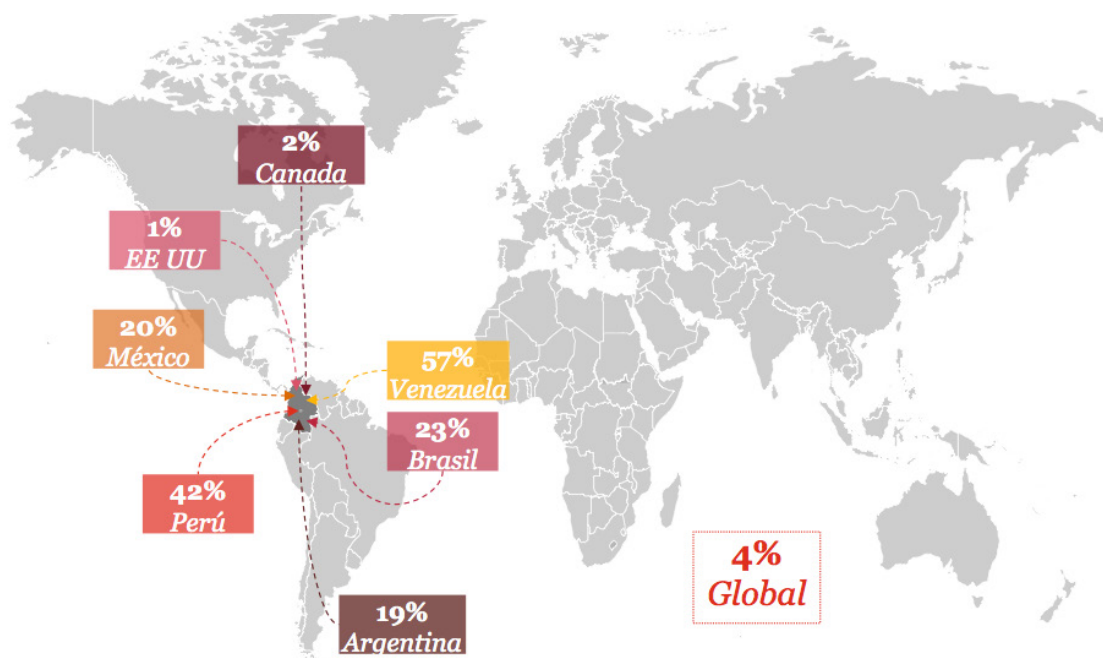
#### Preguntas complejas sobre la búsqueda de crecimiento en un mundo que cambia

¿Qué cambios está usted realizando para que su estrategia de crecimiento en las economías emergentes y de frontera considere asuntos clave estructurales y políticos en esos países?

¿Cómo está cambiando su estrategia de crecimiento en los mercados maduros en tanto estas naciones siguen observando mejoras económicas?

#### Gráfica 16 Colombia es vista por los CEOs de sus principales socios comerciales como un país dónde ven un crecimiento potencial para su organización en el corto plazo.

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



## Agregar valor al cliente

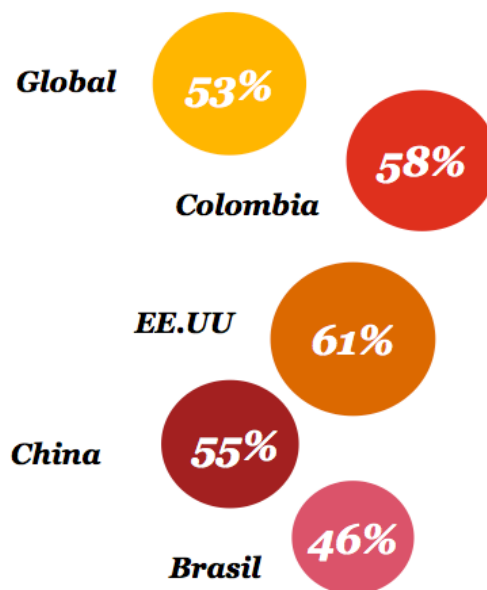
En el mundo las fronteras tienden a desaparecer. Los productos y servicios pierden nacionalidad incluso aún cuando llevan la marca de origen y las empresas instalan plantas en otros países para satisfacer las necesidades cada día más exigentes de los clientes antiguos y nuevos. Las formas tradicionales de comercialización y entrega, ofertas de bienes y servicios y la localización han quedado atrás. Ya no basta con la excelencia en la calidad, pues otros competidores también la tienen. El cliente y el consumidor requieren una solución integral que incluye un número amplio de ofertas de bienes y servicios, canales, países y sectores, así como apoyo en soluciones financieras, tecnológicas e incluso idiomáticas.

Ahora las empresas que quieren crecer deben repensar cómo crear valor para los clientes. Ya no es suficiente operar dentro de segmentos demográficos, canales, ofertas de productos y servicios, geografías o industrias tradicionalmente definido. La realidad va más allá; los clientes actuales desafían las nociones clásicas de lo que impulsa sus decisiones de compra.

Sin duda las estrategias de los competidores hay que seguirlas, pero la preocupación se debe centrar más en lo que quieren los consumidores, pues ellos son quienes le dan sentido a la competencia. De hecho, los CEOs con visión de futuro están cuestionando cada vez más en qué negocio están realmente, llevándolos a incursionar en empresas dentro de sectores cercanos a sus negocios o completamente nuevos. Más de la mitad de los CEOs (56%) cree que es probable que las empresas vayan a competir cada vez más en nuevas industrias en los próximos tres años. Globalmente, tres de cada diez han entrado en un nuevo sector o subsector en los últimos tres años y el 21% ha considerado hacerlo. ■

**Gráfica 17** Más de la mitad de los CEOs considera entrar o ya ingresó a nuevos mercados.

P: ¿Su organización ha entrado a una nueva industria o industrias, o consideró hacerlo durante los últimos 3 años?



Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

## Alianzas con objetivos claros

Colombia y Latinoamérica no escapan a esas nuevas formas de competir y abrir oportunidades de negocios para atender los requerimientos de los clientes. Los bancos, las cadenas de supermercados y empresas de servicios públicos adelantan procesos en este sentido. Un soporte clave en estos desarrollos es la aplicación de la tecnología para modernizar las redes de información y conocimiento de sus clientes. Eso explica que más de la mitad de los CEOs hayan considerado o estén interesados en entrar a otras industrias y tres de cada diez piensen en los negocios de tecnología.

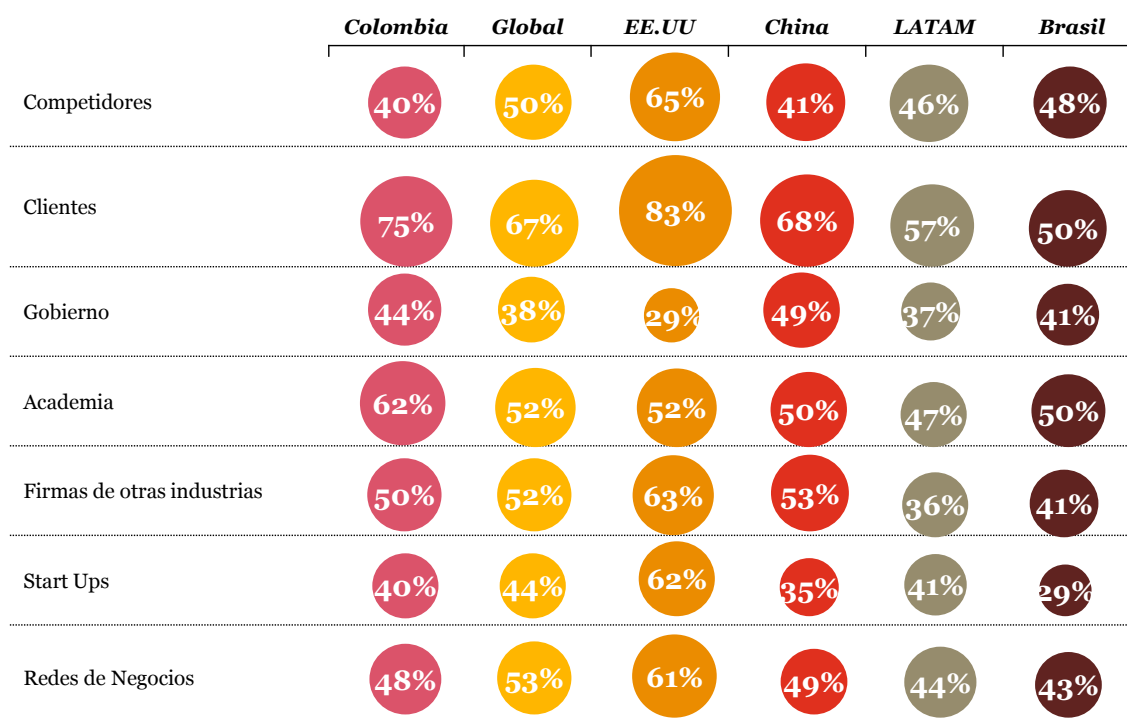
Hay una creencia generalizada acerca de que son sólo las grandes empresas o conglomerados los que se trasladan a otras industrias. A nivel global, la encuesta de PwC comprobó que la mitad de las empresas más pequeñas (51%), con ingresos de hasta US\$ 100 millones han entrado

en un nuevo sector o subsector, o han considerado hacerlo durante los últimos tres años, en comparación con el 64% de las empresas más grandes con ingresos de más de US\$ 10 mil millones. Para muchas compañías es una estrategia de ampliar mercados, crecer e ir más allá de un ejercicio de marketing o de posicionamiento de marca.

¿Con quién realizar las alianzas estratégicas, joint ventures o desarrollar modelos de colaboración? Sin duda que los competidores son los primeros pues saben del negocio, conocen los mercados y también conocen a clientes y consumidores. Los CEOs globales los colocan en primer lugar, seguidos por los clientes y las redes de negocios. Se anota la creciente importancia de los centros académicos y los emprendedores. En Estados Unidos los clientes ocupan el primer lugar y los emprendedores tienen una gran relevancia. En general, los gobiernos no tienen mayor espacio para realizar alianzas o programas de colaboración.

**Gráfica 18** Los clientes son considerados por los CEOs como el principal socio para hacer alianzas.

P: ¿Está actualmente llevando a cabo o considerando trabajar en colaboración con cualquiera de los siguientes tipos de socios a través de joint ventures, alianzas estratégicas o colaboraciones informales?





En Colombia los competidores y los clientes están en primer lugar de las alianzas y colaboraciones, la academia es muy apreciada y las empresas de otras industrias están en la mitad.

¿Cuáles son los objetivos de las alianzas estratégicas y colaboraciones? El promedio global de los CEOs lo entiende como la capacidad para fortalecer la innovación, acceder a nuevas industrias y a nuevas tecnologías como razones principales, variables que rigen también para Estados Unidos. En el caso colombiano, el objetivo es acceder a nuevas tecnologías e industrias y de nuevo la posibilidad de fortalecer la innovación. ■

En Colombia el objetivo de las alianzas estratégicas y colaboraciones es:





acceder a nuevas tecnologías e industrias y la posibilidad de fortalecer la innovación.

75%

En Colombia los clientes están en primer lugar de alianzas y colaboraciones.

Gráfica 19 El acceso a nuevas tecnologías es la principal razón que justifica las alianzas estratégicas para los CEOs de todo el mundo.

P: De la siguiente lista por favor elija sus 3 principales razones, si hay alguna para colaborar en alianzas estratégicas o colaboraciones informales.

	Colombia	EE.UU	China	Latam	Global
Nuevos clientes 	52%	51%	51%	51%	47%
Nuevas tecnologías 	50%	51%	51%	51%	47%
Nuevas capacidades de innovación 	48%	49%	37%	45%	40%
Nuevos mercados geográficos 	38%	46%	33%	40%	42%

## ¿Cómo crear alianzas exitosas?

Para conseguir el éxito, es vital encontrar formas innovadoras de construir relaciones que sean beneficiosas para todas las partes. Por ejemplo, durante la crisis financiera los proveedores de Toyota fueron incapaces de pedir préstamos monetarios, así que Toyota lo hizo en su nombre contribuyendo a la creación de valor dentro de la industria y mejorando la calidad de sus relaciones.

Estos nuevos sistemas de interacción, con cuentas y saldos, se volverán cada vez más importantes y la confianza será primordial para conseguir el éxito.

Finalmente, la capacidad de emplear el poder de la tecnología para la colaboración será la clave para crear y manejar asociaciones efectivas.

El 77% de los CEOs a nivel global señala que las tecnologías digitales están creando valor para la colaboración interna y externa. El uso de las redes sociales será crucial al facilitar el

libre flujo de información dentro de las redes de colaboración y al permitir que la generación de ideas se convierta en distribución de las mismas. Ya muchas compañías utilizan plataformas en línea para desarrollar nuevos productos y servicios o para mejorar la cadena de suministro y las relaciones de abastecimiento. Statoil y GE por ejemplo, crearon campañas de mercadeo para impulsar la innovación, mientras que Nike desarrolló una aplicación móvil para compartir su producción sostenible. Sin embargo, no se deben dejar de lado las normas y protocolos los cuales serán fundamentales para permitir una amplia colaboración al utilizar las herramientas digitales. ■

### Preguntas complejas para repensar las capacidades clave de su organización

¿Qué valoran sus clientes realmente, y cómo las capacidades diferenciadoras de su organización entregan ese valor?

¿Cómo está aprendiendo de las demás industrias a resolver problemas con clientes de su propia industria?

¿Ha considerado que sus fortalezas en su industria pueden ser utilizadas para resolver los problemas con clientes en otras industrias?

¿En qué negocios está realmente involucrado?

### Preguntas complejas sobre el desarrollo de asociaciones diversas y dinámicas

¿Cómo está utilizando las asociaciones para mejorar las capacidades centrales de su organización?

¿Con qué tipos de organizaciones está usted colaborando? ¿Se incluyen aquellas fuera de su industria o aquellas fuera del sector privado?

¿Qué puede usted aprender de sus redes de colaboración con el fin de entregar valor a sus clientes?


¿De qué forma está usted asegurando que sus asociaciones son mutuamente benéficas y alineadas a objetivos?

---

# *La tecnología, una herramienta integral*







*Con el fin de identificar y aprender, claramente necesitamos ser una empresa más ágil y de rápido movimiento y, algo de gran importancia, necesitamos buscar más socios y más entidades para trabajar con y por encima de todo. Pienso que la tecnología juega un factor decisivo en esto.*

Dr. Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy  
Director Ejecutivo, Ecopetrol, Colombia

**90%** de los CEOs colombianos consideran las tecnologías móviles como la principal estrategia digital para la satisfacción de sus clientes

El papel de la tecnología como herramienta clave en el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones está presente en la conciencia de los CEOs. Sin embargo, el asunto va más allá de buscar a través de su uso una mayor eficiencia operativa, aunque sigue siendo importante no garantizar por sí mismo el crecimiento y las nuevas oportunidades.

En ese orden de ideas, la integración de la tecnología en todas las áreas de las organizaciones, su uso eficaz en los procesos y la vinculación y puesta al servicio de los clientes y consumidores, son factores que están en la mente de los CEOs. Así, esta variable abre las puertas para competir y crecer.

Los CEOs lo tienen claro. Ya no cuestionan la necesidad de adoptar la tecnología en el núcleo de su negocio con el fin de crear valor para los clientes y son conscientes de que las tecnologías digitales han revolucionado la forma en que esos clientes perciben el valor. La creación de las experiencias personalizadas, que son cada vez más demandadas, requieren una visión completa del cliente y todas sus relaciones con la empresa. Se requiere un nivel de personalización sin precedentes, capacidad de respuesta e innovación; lo que es un gran reto para los países latinoamericanos.

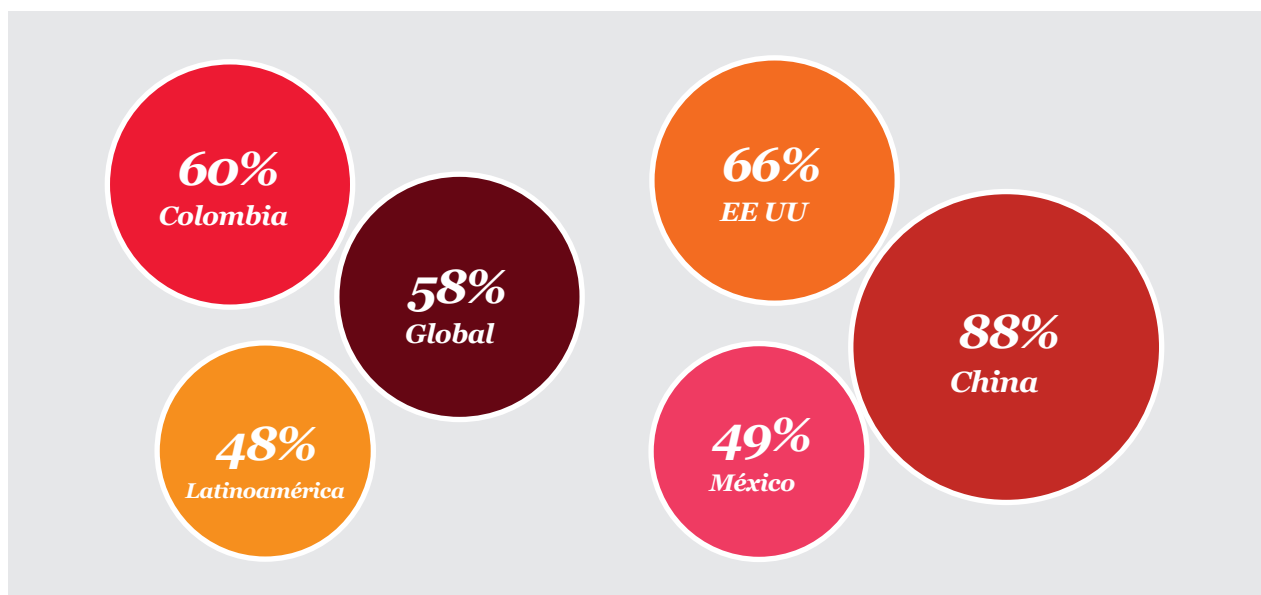
## De la teoría a la práctica

Hay una gran brecha entre la teoría y la práctica. La tendencia general es a la preocupación cuando se les pregunta a los CEOs por el impacto de la velocidad del cambio tecnológico. El 58% de los CEOs expresan esta preocupación y el 32% la menciona como el sector en el que están surgiendo importantes competidores.

En Colombia, el tema no pasa desapercibido. Esa velocidad del cambio tecnológico aparece como preocupación para el 60% de los CEOs, un poco por encima del promedio global y de Latinoamérica.

**Gráfica 20: La velocidad del cambio tecnológico preocupa, tanto a los CEOs locales como a los globales.**

P: ¿Qué tan preocupado está usted acerca de la velocidad del cambio tecnológico?



Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

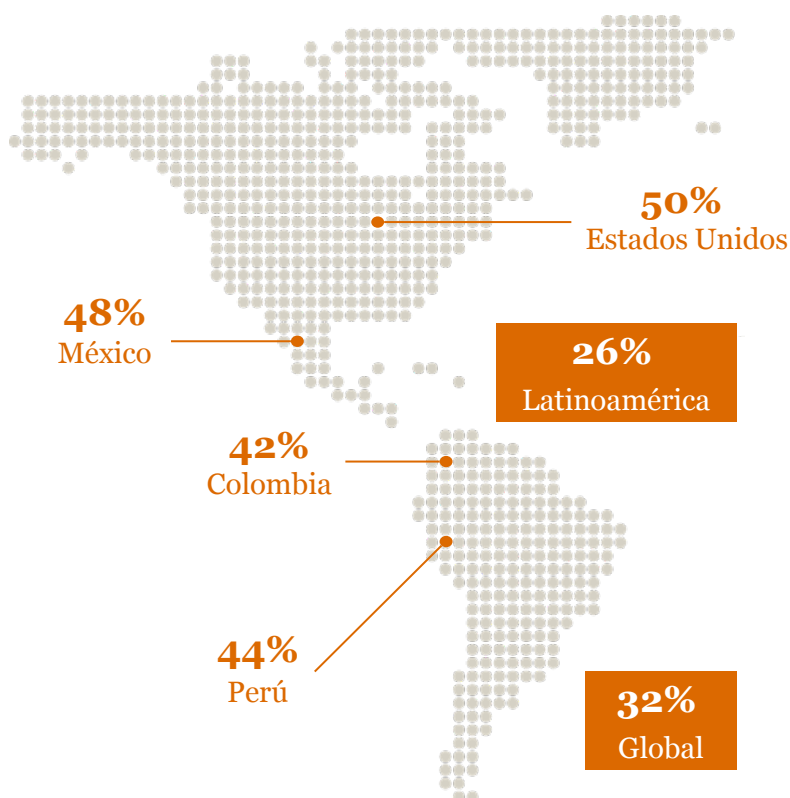


Dado que cada vez más es mayor el papel de la tecnología en las diferentes industrias y sectores empresariales, la capacidad para aprovecharla con eficacia se está volviendo una capacidad clave de diferenciación al presentar oportunidades para aquellos que pueden aprovecharla, así como una amenaza para aquellos que no pueden.

De acuerdo con la opinión de los CEOs globales, en el área tecnológica se da una fuente significativa de nuevos competidores. Tres de cada diez nombran a la tecnología como el sector del que está surgiendo creciente competencia, en tanto que en Colombia esa proporción es de cuatro, un poco más alta en México y Perú. En Estados Unidos está en 50% como sector de entrada de competidores potenciales.

**Gráfica 21 En el área tecnológica se da una fuente significativa de nuevos competidores.**

P: ¿Desde qué industria o industrias, fuera de la suya, cree usted que están emergiendo o podrían surgir competidores?

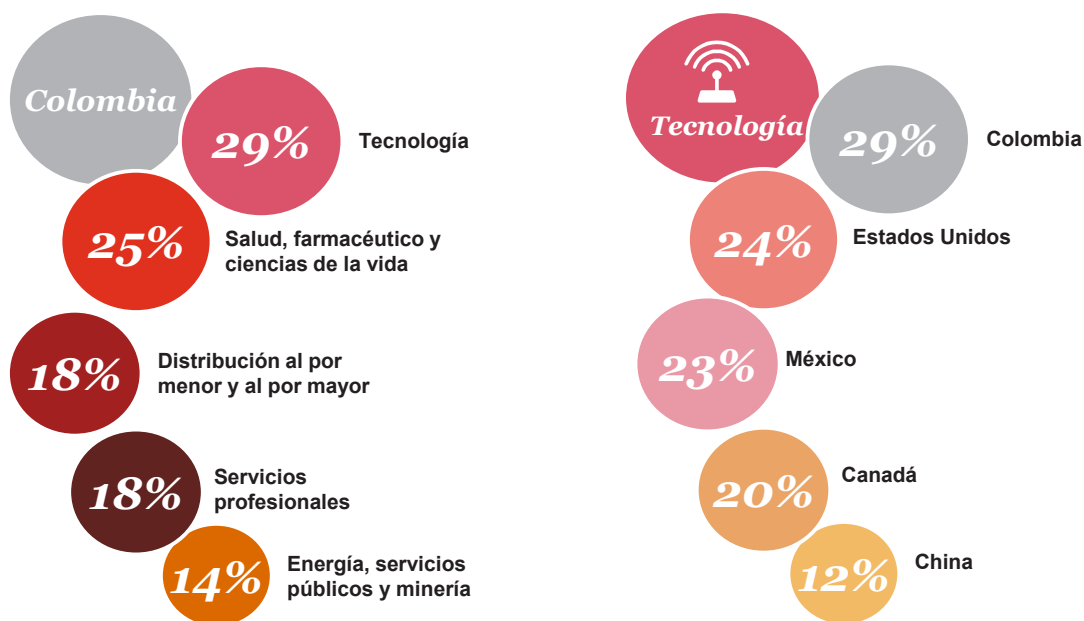


De cualquier manera, así el cambio tecnológico aparezca como una preocupación creciente, también abre posibilidades para aprovechar en el futuro. La industria de la tecnología, junto con la industria de la salud, productos farmacéuticos y ciencias de la vida, es el mayor sector al cual están apuntando los CEOs, aparte de su propio negocio. Si bien son principalmente compañías tecnológicas que se extienden a otros subsectores, las empresas de industrias completamente diferentes, por ejemplo las financieras y de comercio al por menor, también están tratando de entrar en el negocio de la tecnología.

Los CEOs colombianos siguen la tendencia global de buscar incursionar en el negocio de la tecnología, por encima del promedio de la intención latinoamericana. En la región, junto con México, la tecnología aparece como una clara posibilidad para ser una opción relevante de negocio, pues en otras naciones es mucho más baja. Por ejemplo en Brasil, el 60% de los CEOs no tienen claridad sobre el futuro del tema, en tanto que en países como Argentina hay una inclinación hacia la participación en otros negocios como el comercio al por menor y en otros a la explotación minera y de energía. ■

**Gráfica 22: Tecnología cómo la industria donde la mayor parte de los CEOs planean expandirse en el mediano plazo.**

P: ¿En qué industrias ha entrado o ha considerado entrar su organización dentro de los últimos tres años?



Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)

Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

## La estrategia es el fundamento

La instrumentación tecnológica no es nueva, pero la innovación sorprende cada día y adquiere un papel determinante en todos los procesos sociales. Sin embargo, en las organizaciones empresariales el asunto tiene un elemento diferenciador que consiste en saber “el para qué”. Esto es el fundamento de una estrategia digital.

Cuando las empresas invierten en tecnologías digitales para ofrecer lo que quieren los clientes, los resultados son evidentes. La mayoría de los CEOs piensan que las tecnologías digitales han creado un alto valor para sus organizaciones en áreas como los datos y su análisis, la experiencia del cliente, la confianza digital y la capacidad de innovación.

Los CEOs no tienen duda acerca de la información y el papel que pueden desempeñar en la obtención de una visión acerca de los clientes y la forma de participar con ellos, lo cual es distinto a tener más o menos aparatos móviles a disposición de la organización. Su importancia está ligada a temas concretos, como su uso para retener a los clientes y consumidores, priorizada por los CEOs globales en el mundo, incluyendo a América Latina. En Colombia, un 90% de los CEOs lo consideran así, lo cual es una señal de claridad conceptual sobre el asunto.

El acceso a la información y su análisis agregan hoy mucho valor, no solo para llegar a los clientes y estudiar el mercado sino para relacionarse. Por eso, los equipos de investigación en las empresas son cada día más completos y sofisticados y para ello la tecnología es clave. Extraer la información y procesarla (minería de datos) es para la gran mayoría de los CEOs muy importante a nivel estratégico. Lo es también para los CEOs colombianos. ■

**Gráfica 23: La consecución, el análisis y el uso de la información son la clave para las presentes y nuevas tecnologías.**

P: ¿Qué importancia estratégica tienen las siguientes categorías de las tecnologías digitales para su organización?



El negocio cuenta

La inversión de las compañías en tecnologías digitales también va hoy más allá de la eficiencia operativa tradicional, así siga siendo esta fundamental para elevar los niveles de productividad y facilitar procesos, lo cual redundará en racionalidad de los costos y alineación de modelos de negocio y alineación de la operación a favor de los accionistas.

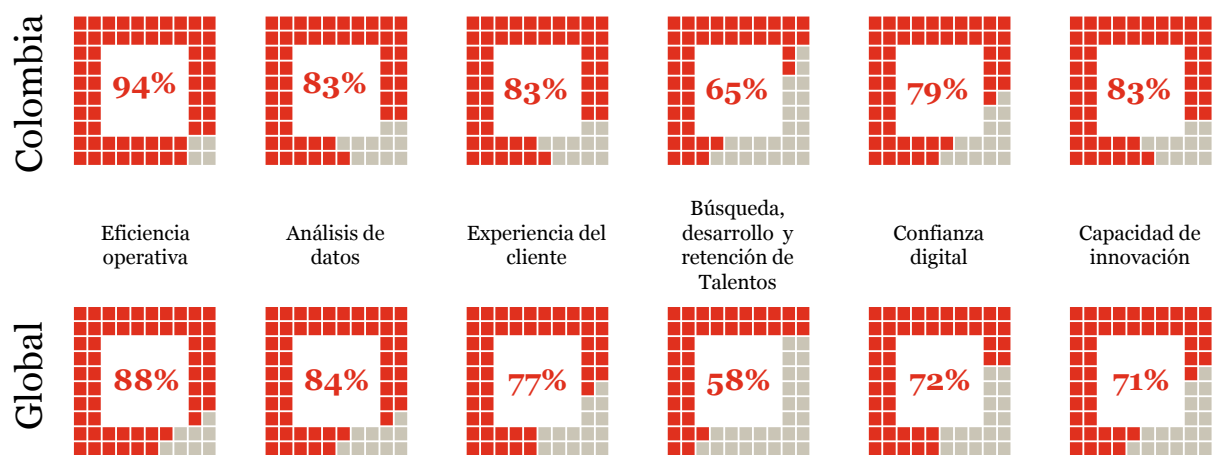
La mayoría de los CEOs piensan que las tecnologías digitales han creado un alto valor para sus organizaciones en áreas como eficiencia operacional, análisis de datos, la experiencia del cliente, la confianza digital y la capacidad de innovar.

La seguridad cibernética está en la agenda del CEO, en particular porque se considera que las barreras son violadas por expertos del “hackeo” y la piratería, en la mayoría de casos, tal como ha ocurrido en los últimos años. Pero además los clientes tienen reservas acerca de la privacidad y confidencialidad de sus datos y las organizaciones saben que exponen su reputación y su marca cuando ocurren este tipo de problemas. Esa preocupación está entre el 72% de los CEOs en el mundo, 80% en Estados Unidos y 79% en Colombia. La media en América Latina es del 71%.

Sin embargo, en una reciente encuesta de PwC de los consumidores, el 24% dijo que su confianza en la capacidad de las empresas para proteger sus datos de carácter personal había disminuido en los últimos 12 meses. Los problemas de ciberseguridad ahora son tan comunes que el número de incidencias detectadas se elevó un 48% en 2013 llegando a 42.800.000 de casos.

Gráfica 24 La mayoría de los CEOs piensan que las tecnologías digitales han creado un alto valor para las diferentes áreas de sus organizaciones.

P: ¿En qué medida las tecnologías digitales crean valor para su organización en las siguientes áreas?



Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

Los CEOs también quieren ver una fuerte conexión entre las inversiones digitales y los objetivos del negocio. El 83% coincide, incluidas las medidas concretas de éxito para inversiones digitales, pero los CEOs también saben que ellos deben liderar el proceso: 86% piensa que es importante que ellos mismos defiendan el uso de las tecnologías digitales.

En el caso colombiano, el pensamiento estratégico digital de los CEOs es claro. Son conscientes de que se requiere su liderazgo, involucrar a la organización, ayudar a tener ventajas competitivas y una medición de éxito. ■

#### Preguntas complejas sobre la creación de valor de nuevas formas a través de la transformación digital

¿Qué tecnologías utilizan y valoran sus clientes, socios y otras partes interesadas y cómo las utilizan?

¿De qué formas su negocio y su modelo operativo necesitan cambiar para satisfacer las necesidades del cliente?

¿Qué hace usted para asegurar que está invirtiendo en las tecnologías digitales correctas y que las está utilizando más eficientemente?

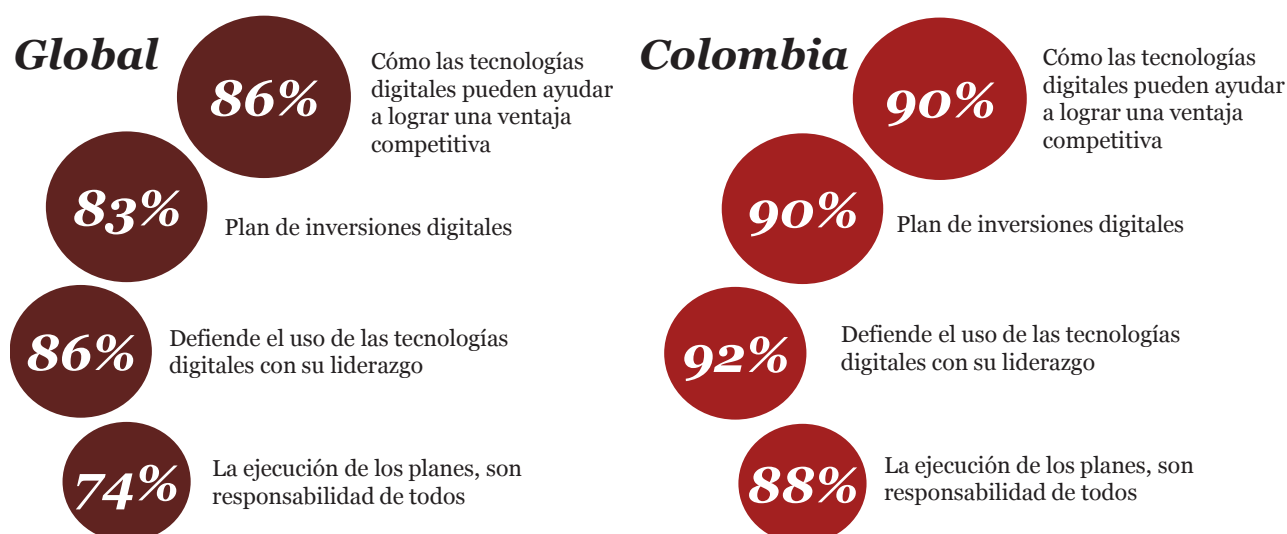
¿Cómo está maximizando el uso del análisis (data analytics) para entregar valor al cliente?

¿Cómo está asegurando que sus activos de información estén seguros?

¿De qué formas está usted empleando el poder de las tecnologías de colaboración?

#### Gráfica 25 Importancia de las inversiones digitales en la organización.

P: ¿Qué tan importantes son los siguientes factores para ayudar a su organización a obtener el máximo provecho de sus inversiones digitales?



Análisis realizado teniendo en cuenta las respuestas "Muy importante" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)

Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey



# Hacia la revolución del talento



*“Hoy las empresas no valen solo por sus equipos y flujos financieros, capital humano desempeña un papel crucial.”*

**96%**

Atraer talento es la estrategia principal de las organizaciones en Colombia.

Los tiempos en los que la mano de obra era un factor de producción como el capital y la tierra, son historia. Hoy las empresas valen no solo por sus equipos y sus flujos financieros, sino por el capital humano, un factor que desempeña un papel crucial. Las industrias basadas en el conocimiento y en el talento han ganado un espacio muy grande al punto que varias de las organizaciones con mayor valor bursátil se sostienen gracias a la creatividad, la innovación y los activos no tangibles.

Tener una buena mezcla de talento y la capacidad para acomodarla a las necesidades del negocio es fundamental para las empresas que buscan aplicar sus capacidades de una manera más innovadora y aprovechar la tecnología en forma efectiva. Estos enfoques requieren que las personas puedan pensar y trabajar de diferentes formas: existen los que pueden imaginar y planear y aquellos cuya fortaleza es la ejecución, los “todo- terreno”, los especialistas profundos y también quienes pueden adaptar su forma de pensar y trabajar a medida que las circunstancias lo requieran.

Las habilidades del talento son prioridad en la agenda de los CEOs. El 81% dice que sus organizaciones están buscando ahora una gama mucho más amplia de habilidades que en el pasado. No debe sorprender esto en un momento en el que los CEOs necesitan aumentar la planta de personal, pero de una manera distinta a la tradicional.

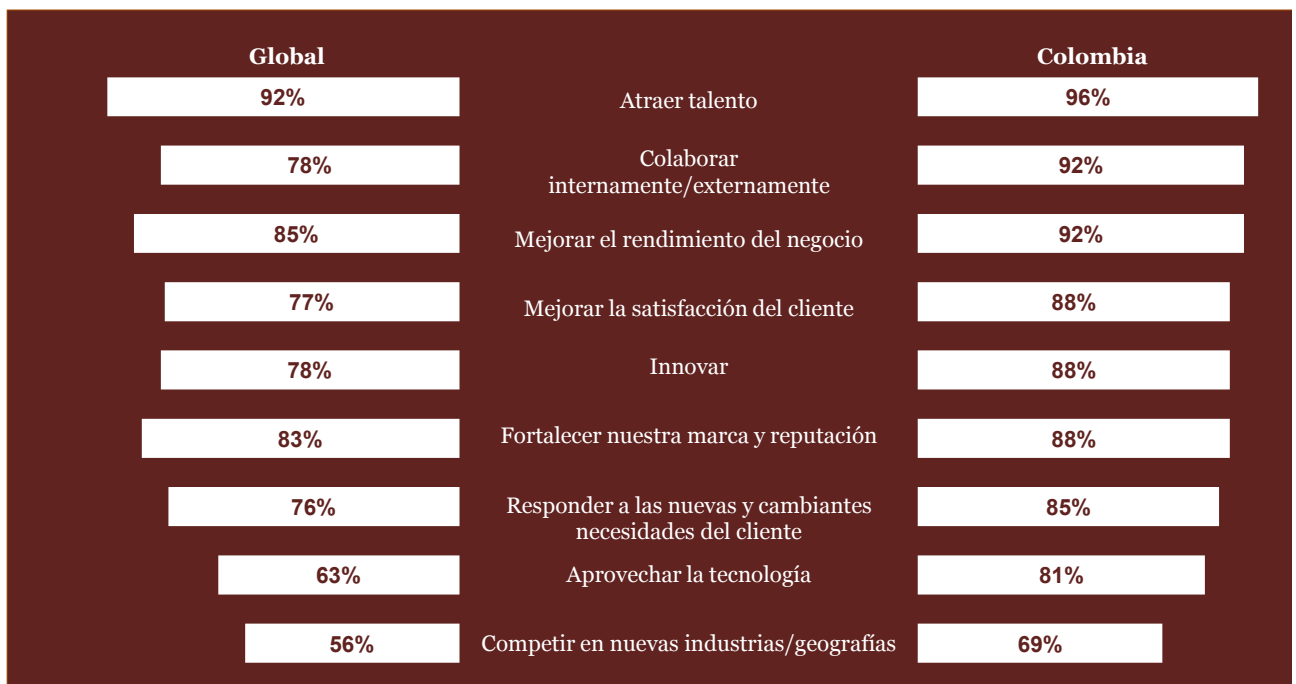
## Abriendo la inclusión

Del 64% de CEOs cuyas empresas tienen una diversidad formal y estrategia de inclusión, el 85% piensa que ha mejorado el desempeño del negocio. También ven estrategias tales como la innovación, mejor servicio a los clientes, atención de nuevas necesidades de los clientes y la capacidad de aprovechar la tecnología, además de fortalecer la marca y la reputación.

Las empresas que en Colombia tienen una estrategia de diversidad e inclusión van por buen camino. Los CEOs sienten un mejor desempeño de los negocios, logran atraer talento, ganan en innovación, mejor servicio y atención a sus clientes y penetran con mayor facilidad a nuevas industrias y regiones. ■

**Gráfica 26 Beneficios de las estrategias de las organizaciones para la diversidad e inclusión de talentos.**

P: ¿Cuál de los siguientes beneficios, si es el caso, ha obtenido de su estrategia para promover la diversidad de talentos?



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas "de acuerdo" y "muy de acuerdo" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)

Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey




Ampliando la búsqueda

Esa importancia que se le está dando al talento para lograr los objetivos de crecimiento y competitividad, requiere acciones de apertura mental y asignación de recursos para capacitar y promover el crecimiento de los empleados dentro de las organizaciones.

La tecnología y el uso de las redes sociales son hoy herramientas muy utilizadas para la obtención del mejor talento. El 71% de las empresas están ampliando el rango de búsqueda para encontrar las habilidades que necesitan y 68% de los ellos dice que su negocio siempre utiliza múltiples canales para encontrar talento, incluyendo las plataformas en línea y redes sociales aplicadas en diferentes geografías, industrias y segmentos demográficos. En esos términos no cabe duda que la selección sea más rigurosa, amplia y ofrece mejores resultados. ■

Gráfica 27 Actividades realizadas para promover el talento por parte de las organizaciones.

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo, o en desacuerdo, con las siguientes afirmaciones acerca de actividades de talento en su organización?

		Colombia	EE.UU	Latam	Global
<b>Selección</b> 	Buscamos una gama más amplia de habilidades	90%	81%	86%	81%
	Usamos múltiples canales para encontrar talento, incluyendo plataformas en línea y redes sociales	77%	92%	75%	78%
	Buscamos talento activamente en diferentes geografías, industrias	69%	85%	65%	71%
<b>Retención</b> 	Equipamos a los empleados con nuevas habilidades a través de programas de aprendizaje	85%	78%	84%	81%
<b>Desempeño</b> 	Usamos data analytics para saber qué tan efectivamente se están empleando las diferentes habilidades en la organización	58%	40%	59%	46%

Muestra: Todos los encuestados (2015=1.322)  
Fuente: PwC 18th Annual Global CEO Survey

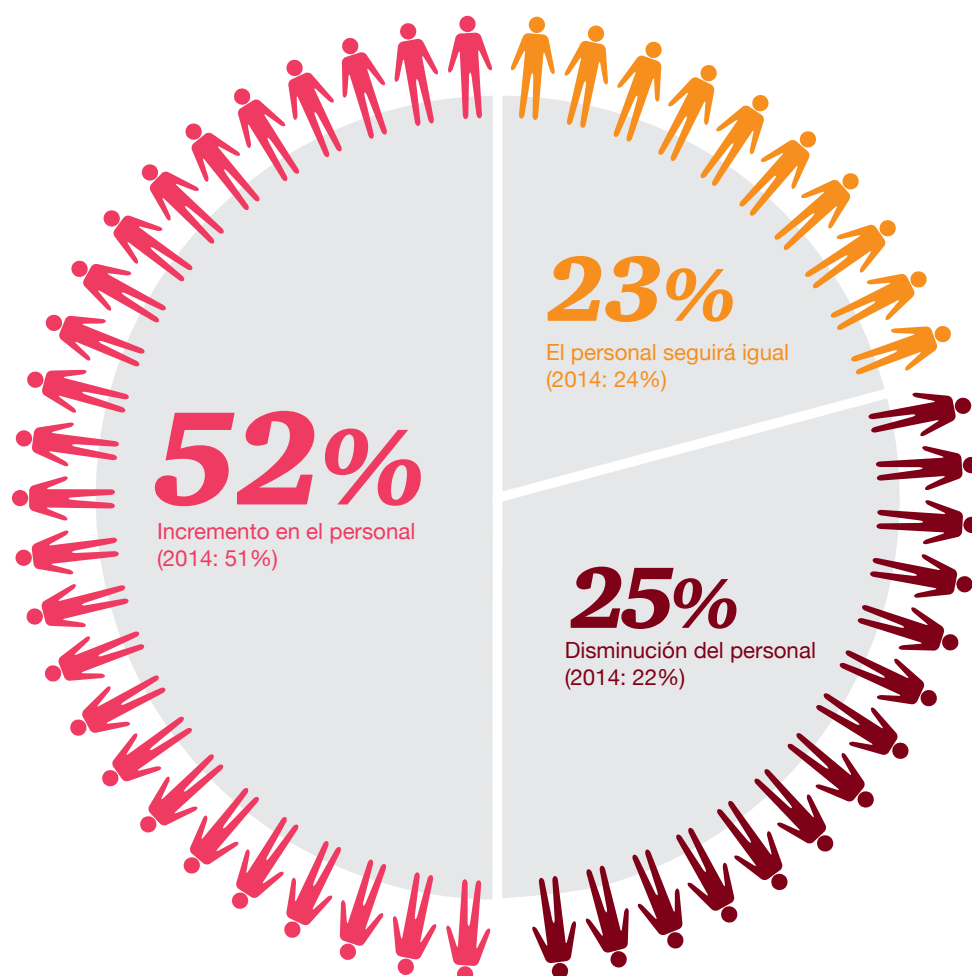
## Combinación de habilidades

El enfoque de profesionales con una sola línea de trabajo y pensamiento para un negocio específico está perdiendo espacio. El 81% de los CEOs globales dice que sus organizaciones están buscando ahora una gama mucho más amplia de habilidades que en el pasado, lo cual no es sorprendente en un momento en que los CEOs quieren aumentar la nómina.

Las tendencias globales incluyen a los países latinoamericanos. Aunque en menor proporción que la tendencia general, se busca talento en distintas zonas y segmentos demográficos y utilizan las redes sociales y medios virtuales para conseguirlo. Colombia está por encima de la región en la utilización de los medios digitales para ese objetivo, pero por debajo de países como Estados Unidos. ■

**Gráfica 28** La mitad de los CEOs planean incrementar su planta de personal en el próximo año.

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



## Oportunidades globales

La mano de obra, en particular los jóvenes de los países emergentes y de Latinoamérica tendrán nuevas oportunidades de ubicación en el mundo globalizado gracias a las nuevas prácticas de búsqueda por parte de las grandes empresas de los países adelantados. Esto plantea un reto grande para las compañías locales en el entendido que deberán competir por el recurso humano con grandes conglomerados, que son de preferencia para muchos jóvenes recién graduados. En un próximo periodo de tiempo se estima que más de la mitad de los graduados de 24 a 35 años se encuentran en estos países.

El desarrollo de las habilidades de la mano de obra existente también está en la lista de prioridades de los CEOs. El 81% dice equipar a los trabajadores con nuevas habilidades a través de programas de capacitación o de movilidad continua.

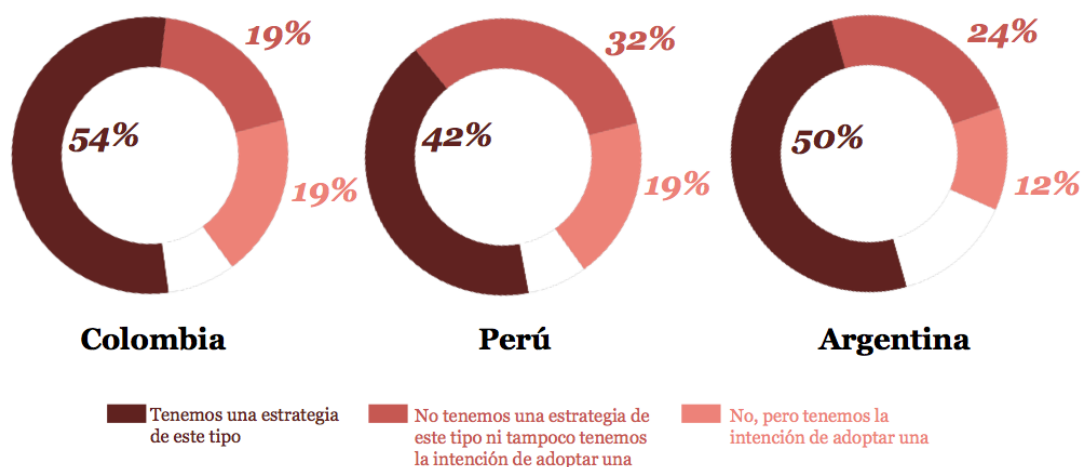
En Colombia, los programas de aprendizaje y movilidad se extiende a la mayoría de los consultados, proporción muy similar a la de Latinoamérica, lo que demuestra la importancia que se le está dando al talento en la región. Sin embargo, este es uno de los mayores retos que tienen los gobiernos y un área clave de cooperación entre este y las empresas.

Casi un tercio de los CEOs dicen que sus organizaciones no tienen una estrategia para promover la diversidad y la inclusión. En Colombia esa proporción asciende a un preocupante 38%, pero es más grave en países como Perú (49%) y Argentina (36%).

Esto se refleja en aspectos como la discriminación laboral hacia las mujeres que se vive en Latinoamérica. Un estudio reciente muestra, por ejemplo, que sólo seis directores generales de las compañías Fortune 500 son de color negro y otra investigación realizada en 28 países comprobó que de 1,7 millones de empleados, el 41% son mujeres, pero sólo el 19% de ellas están en los cargos directivos.

**Gráfica 29: Adopción de estrategias por parte de las organizaciones para la diversidad e inclusión de talentos.**

P: ¿Tiene su organización una estrategia para promover la diversidad e inclusión de talentos? ¿Tienen planes de adoptar una?





También hay mucho más que las empresas pueden hacer para aprovechar la tecnología en sus estrategias con las personas. La mayoría de los CEOs piensan que las inversiones digitales han creado valor para su organización en términos de encontrar, desarrollar y retener el talento, proporción menor al de otras áreas de las organizaciones.

El área del manejo de la información y los datos es otra acción que las organizaciones deben profundizar, pues en general reconocen las deficiencias en este sentido, así como la falta de conexión entre la importancia que las empresas le atribuyen a la utilización de tecnologías digitales para atraer a los clientes y el uso de esas tecnologías como medio para involucrar a los empleados.

De cualquier manera, lo más importante es que el talento ya no es un actor pasivo o simplemente una variable que se debe incluir en la reducción de costos cuando las condiciones financieras lo requieran. La conciencia es cada día mayor acerca de que las empresas que aprovechan y desarrollan el talento están mejor dotadas para aprovechar las oportunidades de negocio. Lo saben los CEOs del mundo y es una tendencia que no se podrá revertir y todo indica que Colombia va en esa ruta. ■

#### Preguntas complejas sobre el descubrimiento de nuevas formas de pensar y trabajar

¿Cómo está obteniendo la visibilidad que necesita para asegurar que las habilidades se están implementando de manera efectiva en su organización?

¿Está usted midiendo la forma en que la diversidad y la inclusión contribuyen a su balance final? ¿Está evaluando su impacto sobre las capacidades que tiene o necesita desarrollar?

¿Cómo está asegurando que su organización tiene acceso a las habilidades que necesita ahora y en el futuro?

¿Qué estrategias ha puesto en práctica para asegurar que está buscando talento de forma tan amplia como sea posible?

¿Qué medidas de diversidad son importantes para ayudar a su organización a que logre sus metas?



# Conclusiones

*una agenda competitiva para los CEOs*

En el informe “18th Annual Global CEO Survey”, además de las encuestas se realizaron entrevistas con un número importante de CEOs de empresas con quienes se analizaron distintos temas sobre el futuro y una de las preguntas fue sobre las capacidades que deben tener los CEOs del futuro. La mayoría se refirió a la necesidad de tener un pensamiento estratégico y una capacidad para adaptarse a los cambios.

Sin duda que son acertadas estas apreciaciones, pues en primer término el cambio constante y veloz es una característica del mundo actual. Las megatendencias y la forma como las empresas reaccionan a ellas están cambiando los mercados, por lo que la planeación y la flexibilidad son determinantes.

De nuevo la tecnología aparece aquí como protagonista central. Muchas de esas tecnologías y su instrumentación no existían hace una década, pero hoy permiten que empresas no tradicionales dominen sectores completos, que los clientes y consumidores sean colaboradores importantes y los empleados sean fundamentales en el cambio del ADN de las empresas para las que trabajan.

Pero los CEOs también hablaron de cualidades personales que se requieran en el futuro: liderazgo, humildad y curiosidad fueron las más destacadas.

El liderazgo para tener una visión clara y la agilidad y flexibilidad para la toma de decisiones. La curiosidad le da al CEO la visión para separar el cambio real de la exageración temporal, actuar en forma decidida y con la capacidad para escuchar y aprender del equipo, así como de los nuevos colaboradores que traen nuevas ideas.

El informe global identificó varios pasos que los líderes en las organizaciones pueden tomar para ayudar a construir el éxito en un entorno muy competitivo. Seguramente siempre han existido modelos en este sentido, pero lo que no se puede olvidar es que la tecnología digital es hoy una diferencia radical.

## Preguntas complejas sobre el liderazgo en la economía de hoy

¿Cómo necesitan evolucionar sus habilidades de liderazgo en los próximos cinco o diez años?

¿Cómo está asegurando que está escogiendo y actuando sobre las tendencias mientras estas emergen con mayor rapidez?

¿Se está enfocando en las cosas que realmente importan con la innumerable cantidad de información disponible?

¿Tiene al equipo correcto a su alrededor en el que pueda confiar para tomar decisiones rápidas cuando se requiera?

¿De quién aprende y cómo le ayudan a tomar mejores decisiones?



### 1. *Priorizar capacidades*

En las condiciones de volatilidad de los mercados actuales es fundamental priorizar en las capacidades clave de la organización, aquellas que las hacen únicas y la diferencian de los competidores. Se recomienda que las empresas no puedan manejar más de tres a seis capacidades que realmente las distinguen.

### 2. *Competencia, valor y oferta*

Una vez que descubra sus fortalezas o capacidades determine quienes son sus competidores en la realidad no solo de su sector, sino de industrias distintas. Cerciórese que exista una fuerte cohesión entre esas capacidades, la propuesta de valor y la oferta de productos y servicios. No se puede descartar que las fortalezas principales se ajusten más en algún sector o actividad en la que nunca se ha pensado formar parte.

### 3. *El gobierno como socio*

Hay que buscar la forma de anticiparse a las políticas de gobierno para minimizar los efectos no calculados. Para ello hay que trabajar con el gobierno para desarrollar políticas efectivas, como parte de una red de colaboración entre socios. En el caso colombiano se puede ir más allá buscando la participación en modelos de Alianzas Público-Privadas.

### 4. *La tecnología como oportunidad*

Comprenda el impacto de las tecnologías digitales sobre la organización en una forma integral. Evalúe la forma en que su modelo operativo necesita cambiar para satisfacer nuevas necesidades y tener una visión y un plan claro para la forma en que las inversiones digitales pueden ayudar a lograr esos cambios, recordando siempre que la tecnología no es ya una amenaza sino un instrumento para mejorar la competitividad y los resultados.

### 5. *Descubrir el talento requerido*

Hoy no hay una sola forma de trabajar, el espectro es amplio y el talento debe ser multifuncional. La preocupación debe enfocarse en descubrir la mano de obra colaborativa, creativa e innovadora que pueda utilizar las herramientas tecnológicas para atender las necesidades de clientes y consumidores que son el fundamento para competir.



# Metodología

Hemos llevado a cabo 1.322 entrevistas cuantitativas con CEOs de 77 países en todo el mundo, y 48 entrevistas en Colombia. Para el reporte global la muestra se seleccionó en función del porcentaje total del PIB de los países incluidos en la encuesta, para asegurar que los puntos de vista de los CEOs estén representados equitativamente en todos los principales países y regiones del mundo. Las entrevistas también se extendieron a través de una variedad de industrias. Más detalles, por región y por sector, están disponibles a petición. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de forma confidencial.

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

Para más información del estudio favor contactar al equipo de:

**Clients & Markets Colombia**

Teléfono: +571 6340555 Exts. 10436 - 10356

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

**48 encuestas en Colombia, entre noviembre de 2014 y enero de 2015.**

**1.322 entrevistas completadas en 2014 en 77 países, entre septiembre y diciembre de 2014.**



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 195,000 profesionales en 157 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).

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.

© 2015 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.



*PwC Colombia*



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