

Gran optimismo en el futuro, a pesar de la prudencia global

16.^a Encuesta Global Anual de CEO
3.^a Edición Colombia

Junio de 2013

Tabla de Contenido

Editorial “Gran confianza en Colombia”	5
--	---

Sección 1: Expectativas de crecimiento de ingresos

Expectativa de crecimiento de ingresos en el corto y mediano plazo ¿Hacia dónde va la economía?.....	6
Una visión global compleja en el corto plazo.....	7
Un marcado optimismo de Colombia y la Región Latinoamérica en el corto plazo.....	8
Una esperada recuperación en el mediano plazo	9
Con expectativas de recuperación a nivel global y en la Región Latinoamérica.....	10
Y sobre el rumbo de la Economía Global, prudencia general.....	11
A pesar de la opinión sobre el rumbo de la Economía Global, ¿Cuáles son las razones de la gran confianza en Colombia de los CEOs en el mediano plazo?.....	12

Sección 2: Principales Riesgos

Principales riesgos políticos, macroeconómicos, corporativos y de mercado. ¿Y cuáles deben ser las áreas de prioridad del Gobierno.....	13
Principales riesgos políticos y macroeconómicos.....	14
Principales riesgos corporativos y de mercado.....	15
¿Cuáles deberían ser las áreas de prioridad del gobierno hoy en día?.....	16
¿Y cómo compara la opinión de los CEOs de Colombia en cuanto las áreas de prioridad del gobierno con otros países?.....	17
¿Y qué opinan los CEOs de la gestión del gobierno?.....	18

Sección 3: Crecimiento

Crecimiento. ¿Con qué estrategia y en qué geografía?.....	19
¿Qué estrategia de crecimiento ven los CEOs?.....	20
¿En qué geografías desplegarán su expansión los CEO colombianos?.....	22
Y en la estrategia de crecimiento ¿En qué objetivos se concentrarán los CEOs colombianos en otros países?.....	23

Sección 4: Interesados en desarrollar negocios en Colombia

¿Quiénes están interesados en Colombia?.....	24
Las regiones donde los CEO buscan el desarrollo: Latinoamérica tiene una gran importancia como mercado, debido a la crisis económica internacional.....	25
Y Colombia continúa creciendo en el interés de los CEO globales.....	26
Y entre los CEO regionales, ¿Qué interés despierta Colombia?.....	26
Los CEO extranjeros buscan en Colombia desarrollar estrategias focalizadas en clientes y talentos.....	27

Sección 5: Principales iniciativas organizacionales

Principales iniciativas organizacionales.....	28
Prioridades organizacionales.....	29
En la estrategia de crecimiento de clientes.....	30
Las estrategias para la gestión de talentos se focalizan en los programas de liderazgo y su efectividad.....	31
Cambios en la estructura organizacional.....	32
Foco en la cadena de suministro.....	33
Grupos de influencia en la estrategia de su negocio.....	34
Actividades de reestructuración próximos meses.....	35
Principales prioridades de inversión.....	36
Metodología.....	37
Contactos.....	38
El valor en sus términos.....	39

Editorial

Gran confianza en Colombia

Este informe corresponde a la 3.^a publicación para Colombia de la Encuesta Anual Global de CEO que realiza cada año PwC y que forma parte de la Decimo Sexta Encuesta Global de PwC. Este trabajo permite conocer las opiniones y pensamientos de los ejecutivos de primera línea en el mundo y en el país.

Y es precisamente el poder hacer esa comparación sobre lo que piensan los CEO de distintos países y regiones lo que le da a esta investigación un carácter relevante. El análisis de este ejercicio abre las puertas para que las empresas nacionales tengan mayores elementos de estudio en el momento de toma de decisiones en este mundo global.

Los CEO colombianos han tomado la confianza como un elemento que va más allá de la coyuntura. Lo demuestra así el que estén colocados en la escala superior de expectativas favorables de incremento en los negocios en los tres años en los cuales se ha realizado la encuesta.

Y esa percepción no es meramente un asunto de sentimiento o nacionalismo, sino que está vinculada con la realidad: después de un largo período de problemas de inseguridad, que distintos gobiernos han enfrentado de varias formas, el país ha venido gradualmente ganando tranquilidad y ahora puede estar en camino de alcanzar un acuerdo interno para lograr la paz.

Esto, y una economía estable que ha logrado enfrentar con éxito las dificultades, explica en buena parte la gran confianza de los CEO locales sobre las perspectivas de los negocios en el corto plazo y en los próximos tres años y su disponibilidad para asumir riesgos en busca de nuevas oportunidades por fuera de las fronteras colombianas.

Como consecuencia de la crisis económica que enfrentan las economías desarrolladas de Europa y la débil recuperación de EE.UU., Latinoamérica se ha puesto de moda y los CEOs de la región han vuelto a mirar a su gran mercado como una opción, no solo de sostenimiento, sino de crecimiento en los negocios. La idea es generalizada acerca del gran potencial que ofrece Latinoamérica y de que los primeros en aprovecharlo son los propios países de la región. Un gran ejemplo en este sentido es el ánimo y las esperanzas que hay por el futuro de la Alianza del Pacífico, que adelantan los gobiernos de México, Colombia, Perú y Chile, y que combina un grupo de economías en franco desarrollo y que sumadas representan un producto interno muy importante.

Los CEO colombianos creen, como la generalidad de sus colegas de la región, que las prioridades de sus gobiernos deben ser la construcción de infraestructura, para ganar competitividad, y enfrentar la pobreza e inequidad, tareas en las cuales se ha avanzado, en estos últimos años pero todavía falta terreno por recorrer.

En nombre de la organización PwC, agradezco a los ejecutivos colombianos que colaboraron desinteresadamente con la encuesta. Sus aportes han sido fundamentales para la realización de este estudio.

Gustavo F. Dreispiegel

Clients & Markets Leader

PwC Colombia

Sección 1

Expectativa de crecimiento de ingresos en el...

- *Corto plazo*
- *Mediano plazo*

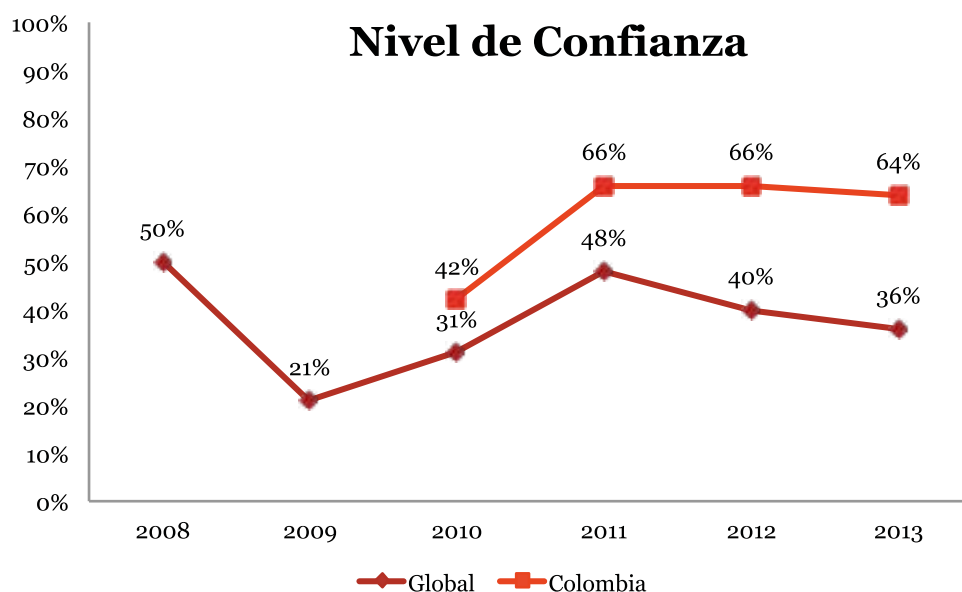
¿Hacia dónde va la economía?

Una visión “global” compleja en el corto plazo

La 16ª Encuesta Global de PwC emitida en este año 2013 demuestra un panorama global que no logra estabilizarse. A nivel Global la tendencia en cuanto al crecimiento de los ingresos de las compañías en los siguientes 12 meses disminuyó con relación al año anterior. Para 2013 la expectativa Global de crecimiento de ingresos es de 36%, continuando en una tendencia de decrecimiento iniciada en 2012 (2011= 48%, 2012= 40%, 2013= 36%).

A pesar de esta tendencia Global negativa, con creciente prudencia en la expectativa de crecimiento de corto plazo, los CEO Colombianos vuelven a demostrar su renovada confianza en el momento histórico que estamos viviendo. El pensamiento expuesto en las respuestas, a nivel de “muchísima confianza” en el crecimiento de los negocios en los siguientes 12 meses continúa en niveles excepcionales, con una respuesta afirmativa del 64% (2012=66%, 2011=66%) (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. ¿Qué tan confiado está usted sobre las perspectivas de su empresa en materia de crecimiento de los ingresos durante los próximos 12 meses?



Chile 72%

Colombia 64%

Perú 64%

México 62%

Brasil 44%

China 42%

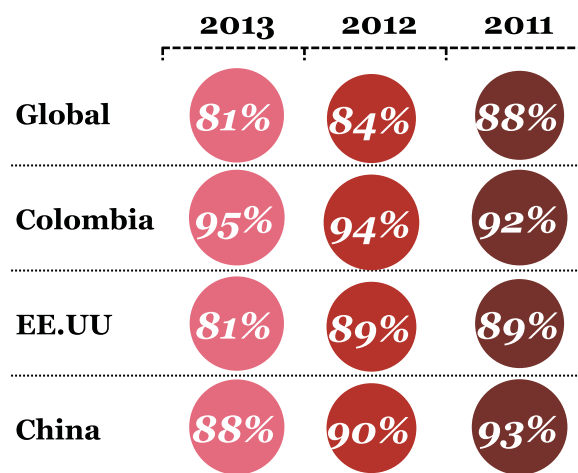
EE.UU 30%

Argentina 26%

Un mercado optimismo de Colombia y la Región Latinoamérica en el corto plazo

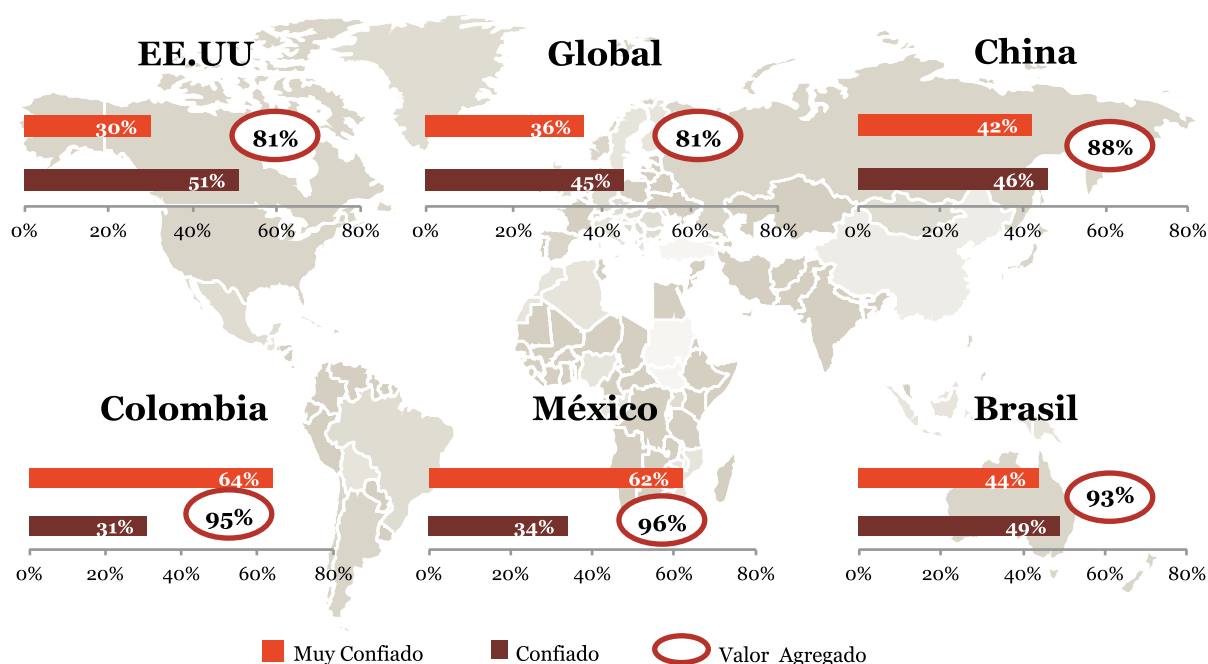
Gráfico 2. Opinión del crecimiento de los ingresos en los próximos 12 meses (valor agregado “muy confiado” más “confiado”).

En cuanto a la evolución de los últimos 3 años, se observa que los países de comparación disminuyen su opinión de crecimiento de ingresos en los próximos 12 meses, excepto Colombia que continúa con una opinión de crecimiento favorable (2011: 92%, 2012:94% y 2013: 95%) (Ver Gráfico 2).



Al observar la opinión de “valor agregado” (“muy confiado” más “confiado” en el crecimiento de los ingresos en el corto plazo), los países de la Región Latinoamérica lideran el optimismo con valores de opinión favorable del 95% para Colombia, 96% para México y 93% para Brasil. Por su parte, la opinión favorable a nivel global arroja un 81% de optimismo, lo mismo que EE.UU (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3. ¿Qué tan confiado está usted sobre las perspectivas de su empresa en materia de crecimiento de los ingresos durante los próximos 12 meses?.



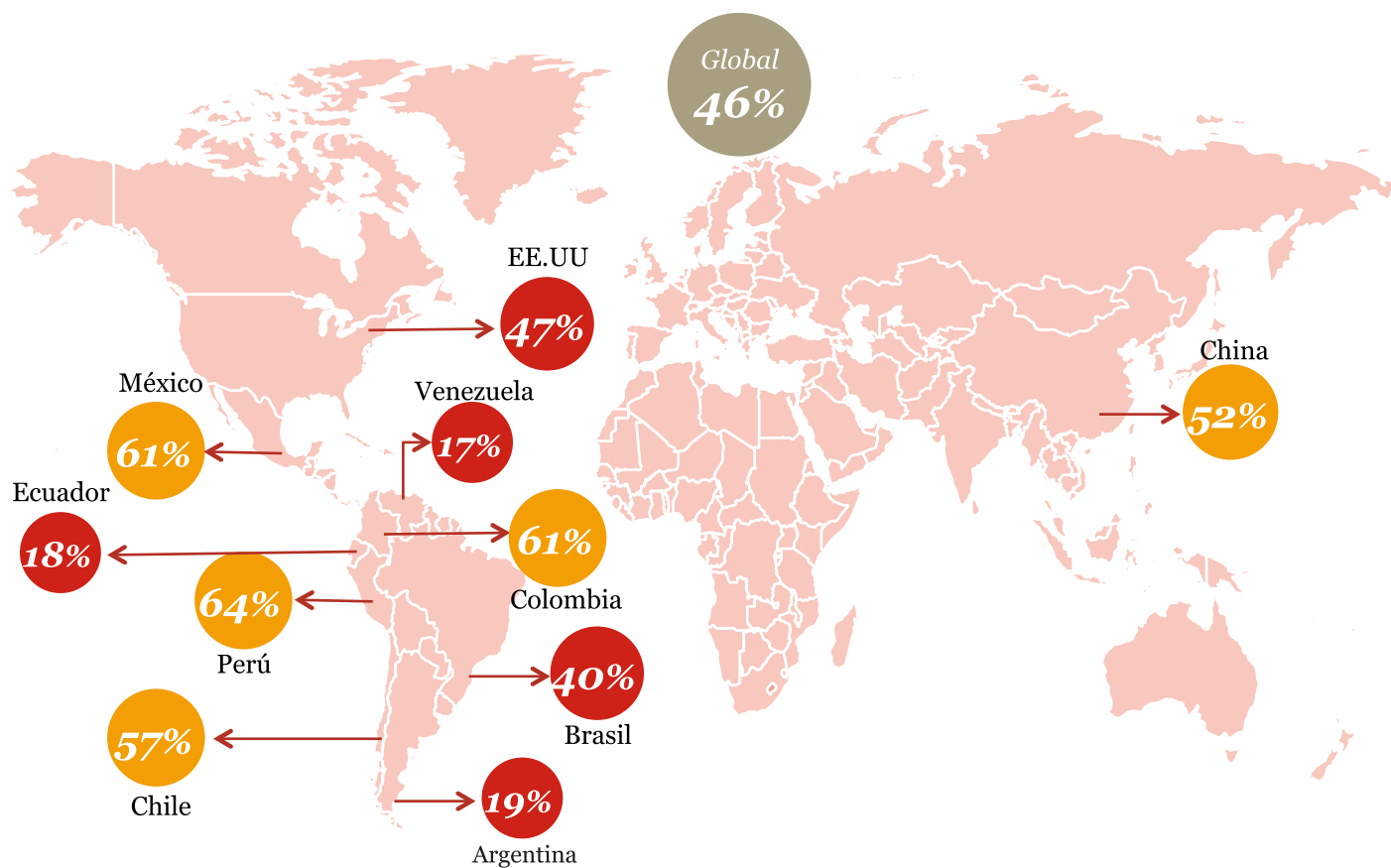
Una esperada recuperación en el mediano plazo

Por su parte, en la visión de mediano plazo, en el indicador más restrictivo, donde sólo se considera la opinión de estar “muy confiados” en el incremento de ingresos, a nivel global la afirmación es del 46% de los CEO, versus un 61% para los CEO de Colombia.

Para completar con la opinión de los CEO de otras geografías se observa un grupo de países con opinión favorable baja, por debajo del 25%

(Venezuela 17%, Ecuador 18%, Argentina 19%), otro grupo con opinión favorable intermedia en torno al 50% (Brasil 40%, EE.UU 47%, y China 52%) y en el grupo con nivel de mayor visión positiva varios países latinoamericanos dentro de los que destaca Colombia (Perú 64%, Colombia y México 61% y Chile 57%).
(Ver Gráfico 4).

Gráfico 4. ¿Está usted “muy confiado” en el crecimiento de los ingresos en los próximos 3 años?



Con expectativas de recuperación a nivel global y en la Región Latinoamérica

En la opinión de “valor agregado” (“muy confiado” más “confiado”) en el crecimiento de los ingresos en los próximos 3 años, la visión tiende a estabilizarse en niveles de alto optimismo tanto en la Región Latinoamérica (Colombia 99%, Brasil 98%, México 93%, Argentina 84%), como a nivel Global y China (90%) y EE.UU (93%). Es evidente la visión de los CEO de que la crisis sería superada en el horizonte de mediano plazo. (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5. ¿Qué tan confiado está usted sobre las perspectivas de su empresa en materia de crecimiento de los ingresos durante los próximos tres años?

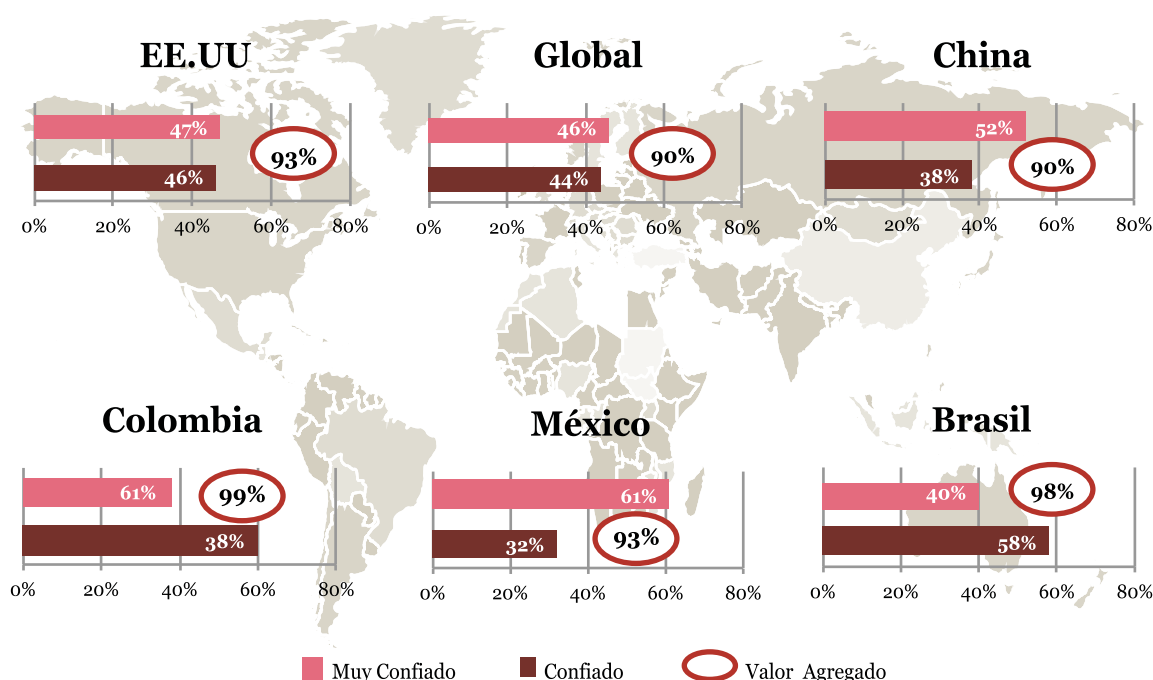
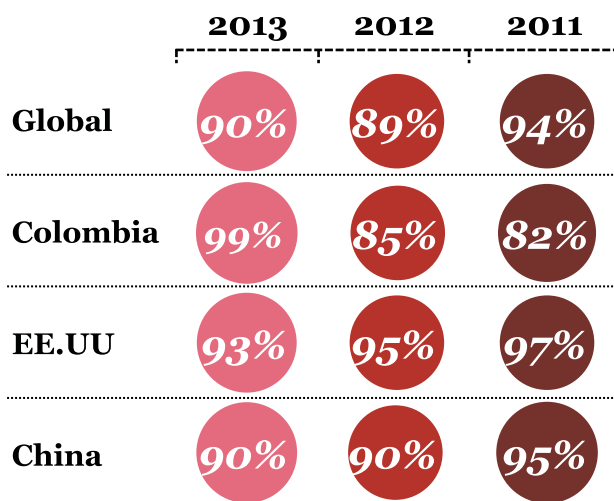


Gráfico 6. Opinión del crecimiento de los ingresos en los próximos 3 años (valor agregado: “muy confiado” más “confiado”).

En cuanto a la evolución de los últimos 3 años, se observa una tendencia “decreciente” en el optimismo de los CEO, sobre el incremento de los ingresos en el mediano plazo (próximos 3 años) de los países de comparación y Global (2011: 94%, 2012: 89% y 2013: 90%), excepto por Colombia dónde la tendencia es de optimismo creciente para este valor agregado (2011: 82%, 2012: 85% y 2013: 99%) (Ver Gráfico 6).



Y, sobre el rumbo de la Economía Global: Prudencia general

La opinión generalizada de los CEO sobre el futuro de la economía global para los próximos 12 meses es cambiante por países y regiones. Si bien el valor que mayor peso relativo tiene es que “se mantendrá igual”, los niveles de opinión sobre un empeoramiento de la economía global son alarmantes en geografías como Estados Unidos y Europa Occidental. La opinión que la economía global empeorará es en algunas geografías, mayor a que mejorará. Según los CEO de Estados Unidos, un 53% considera que seguirá igual, pero un 31% considera que empeorará, en contraposición con un 15% que considera que mejorará. A nivel Global un 52% considera que seguirá igual, mientras un 28% considera que empeorará en contraposición a un 18% que considera que mejorará. (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7. ¿Considera usted que la economía global mejorará, seguirá igual o registrará un declive durante los próximos 12 meses?

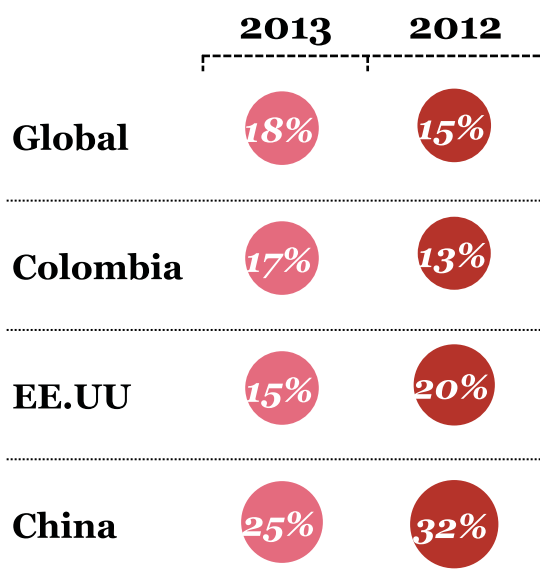
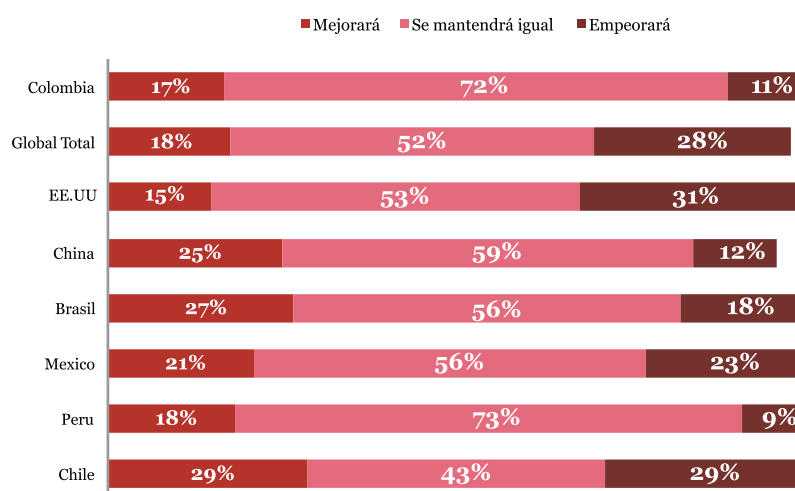


Gráfico 8. Opinión del crecimiento de la economía global en los próximos 12 meses – Mejorará.

En cuanto a la expectativa de mejora de la economía global en el corto plazo, es notoria la tendencia negativa tanto en Estados Unidos (2012: 20% y 2013: 15%) como en China (2012: 32% y 2013: 25%). Contrario a esto, la tendencia en Colombia es optimista en que la economía global mejorará (2012: 13% y 2013: 17%), situación que se repite en varios países de la región (Brasil 2012: 5%, 2013: 27%, México 2012: 17%, 2013: 21%, Perú 2012: 20%, 2013: 18%, Chile 2012: 10%, 2013: 29%) (Ver Gráfico 8).

A pesar de la opinión sobre el rumbo de la Economía Global, ¿Cuáles son las razones de la gran confianza de los CEO en Colombia en el mediano plazo?

Colombia está siendo considerado como uno de los países emergentes con mayores posibilidades de desarrollo en el mediano plazo. Su estabilidad política y económica y la mejoría en los indicadores sociales, así como las posibilidades de terminar definitivamente un conflicto interno de varias décadas hacen atractiva a Colombia para la realización de negocios y recibir importantes flujos de inversión extranjera.

En ese orden, gradualmente el país ha ido mejorando y las perspectivas son favorables como centro de inversión y de negocios.

En primer término, la estabilidad política ganada en el país en los últimos años y la reducción de los niveles de violencia favorecen el clima de inversión. La inversión extranjera registrada en el 2012 ascendió a más de US\$15.000 millones, lo que lo coloca en tercer lugar en la región, después de Brasil y México. Para este año 2013, se espera un nivel similar.

Los indicadores económicos del país registran una gran estabilidad: una tasa de inflación anual del 2%, un equilibrio en las finanzas públicas y un nivel de reservas internacionales en crecimiento.

Durante los últimos tres lustros, el país ha consolidado una estrategia de internacionalización de su economía exportadora y hoy ya alcanza acuerdos comerciales con alrededor de 50 países. Se destacan los tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, Corea y sus principales socios de la región.

Finalmente, el gobierno está iniciando un plan de mejoramiento de la infraestructura física en sus distintos sectores para que el país gane en competitividad. El programa incluye inversiones por US\$ 25.000 millones en cuatro años.

La Alianza del Pacífico tiene gran futuro

Cuatro países latinoamericanos (México, Colombia, Perú y Chile) han iniciado un proceso de integración, denominado la Alianza del Pacífico. Su objetivo es conformar un bloque comercial, líder en la región.

Las cuatro naciones de la Alianza del Pacífico reúnen el 35 % del PIB de Latinoamérica, tienen economías complementarias y la suma de toda su producción en una sola la colocaría como la novena economía del mundo. Los dos únicos países latinoamericanos miembros de la OCDE, México y Chile, hacen parte de la Alianza y un tercer miembro, Colombia, ha solicitado formalmente su ingreso a dicha organización.

El optimismo y confianza en el corto y mediano plazo de los CEO de los cuatro países es sobresaliente.

Esa relación entre política y crecimiento de la economía es un factor adicional que favorece a los países de la Alianza del Pacífico. Los cuatro países manejan un modelo económico que estimula la iniciativa privada y las reglas del mercado, tienen gran estabilidad de precios y el año anterior estuvieron en los primeros puestos en cuanto a crecimiento de su Producto Interno Bruto.

Principales riesgos...

- *Políticos y macroeconómicos*
- *Corporativos y de mercado*

¿Y, cuáles deben ser las áreas de prioridad del Gobierno?

Principales riesgos políticos y macroeconómicos

A nivel global, para el 81% de los CEO la volatilidad e incertidumbre del crecimiento económico es la mayor amenaza y también es un aspecto relevante en la mayoría de las geografías (China 86%, Europa 84%, Estados Unidos 90%, México 74% y Brasil 67%). Los otros aspectos que presentan una opinión generalizada de los CEO como de mayor riesgo son la respuesta del gobierno al déficit fiscal y endeudamiento, los temas de soborno y corrupción y la preocupación por políticas de sobre-regulación. (Ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Principales riesgos políticos y macroeconómicos.

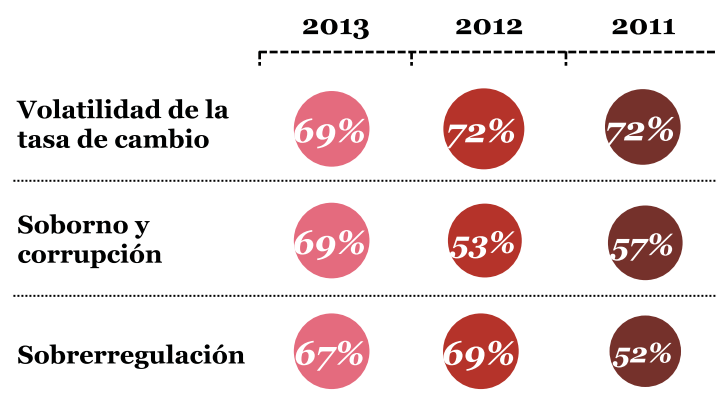
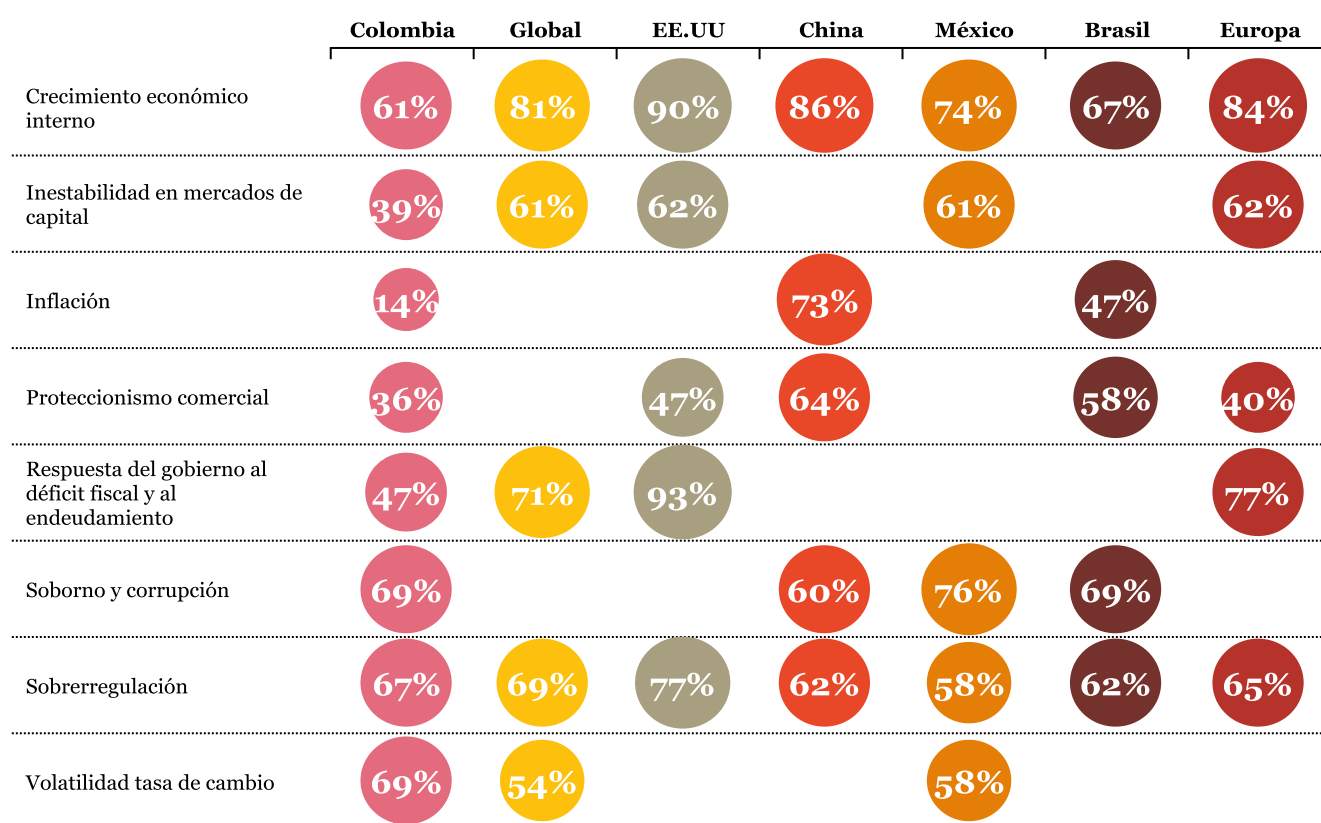


Gráfico 10. Principales riesgos políticos y comparación años anteriores.

Para los CEO de Colombia, los principales riesgos políticos y macroeconómicos se han mantenido estables durante los últimos tres años con valores significativos.

Principales riesgos corporativos y de mercado

Los CEO y de la mayoría de los países globales mencionan como un riesgo relevante el aumento de la carga fiscal sobre las compañías (Global 62%). (Estados Unidos 73%, Brasil 71%, Colombia 67%). Le sigue en importancia en el ámbito global la falta de disponibilidad de talentos con habilidades clave (58%), que es también considerado en forma recurrente por

los CEO de otras regiones como un riesgo importante (Brasil 71%, Colombia 67%, China 61%, México 54%).

En Colombia el otro elemento votado por los CEO como de alto impacto en las operaciones está referido a la infraestructura insuficiente (67%), también considerado relevante por los CEO de Brasil (62%). (Ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Riesgos corporativos y de mercado.

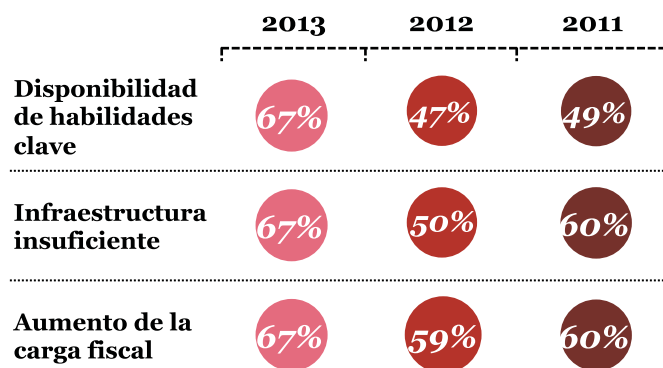
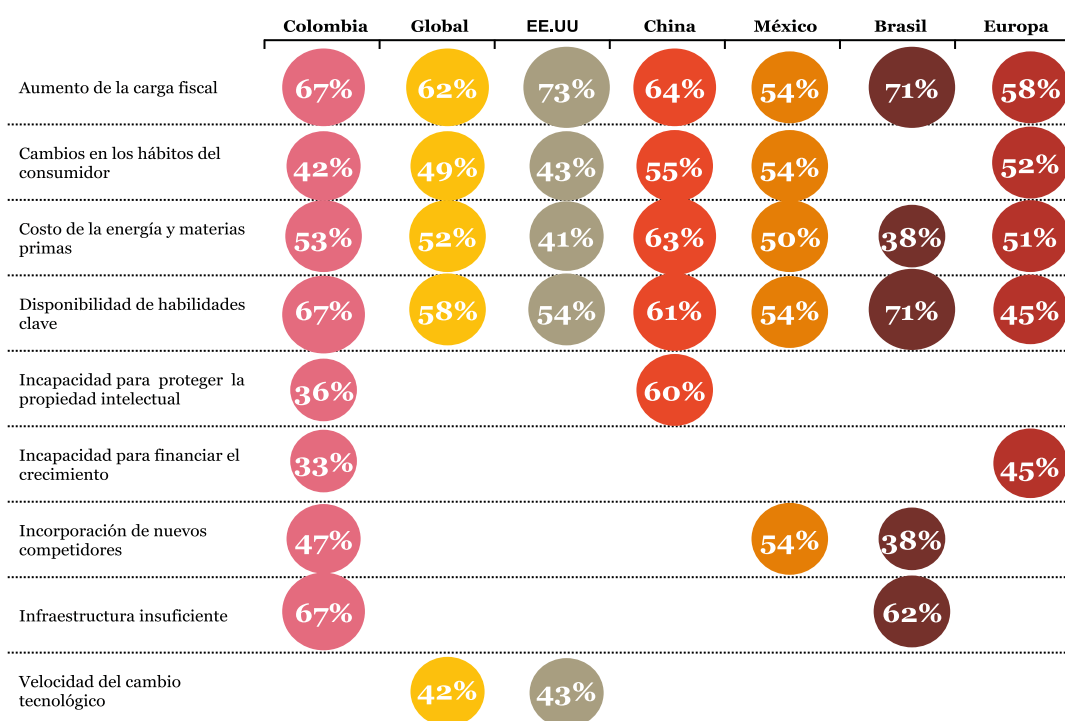


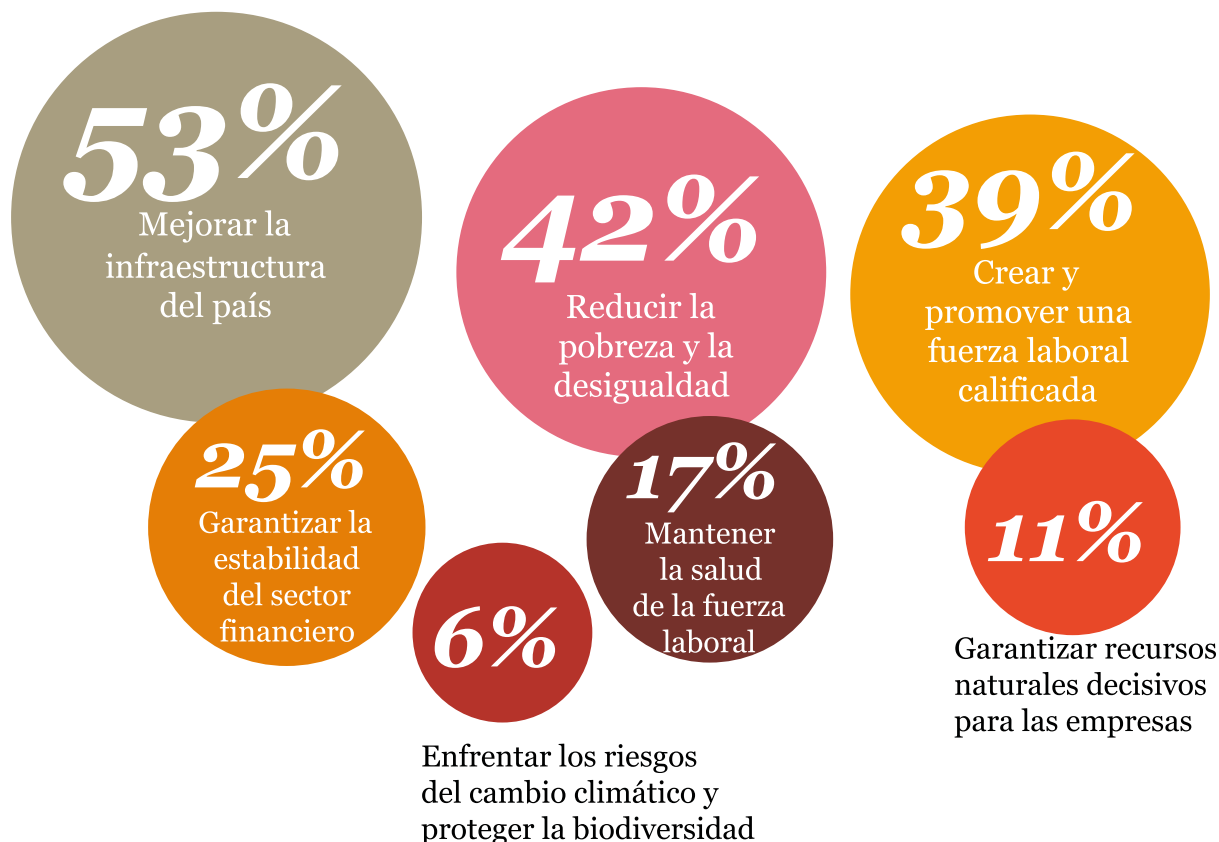
Gráfico 12. Principales riesgos corporativos y de mercado - Comparación años anteriores - Colombia.

Para los CEO de Colombia, durante los últimos tres años, los mayores riesgos corporativos y de mercado, con porcentajes muy altos de opinión, han estado focalizados en la falta de disponibilidad de talentos con habilidades clave, el aumento de la carga fiscal, y la falta de infraestructura suficiente. (Ver Gráfico 12).

¿Cuáles deberían ser hoy en día las áreas de prioridad del Gobierno, según los CEO?

Por tercer año consecutivo, los CEO de Colombia expresan que la mayor prioridad del Gobierno debería ser la mejora de la infraestructura del país (53%), ya que es el elemento esencial para incrementar la competitividad en Colombia. En segundo orden de importancia esta el compromiso con la reducción de la pobreza y la desigualdad (42%) y en tercer lugar crear y promover una fuerza laboral calificada (39%). (Ver Gráfico 13).

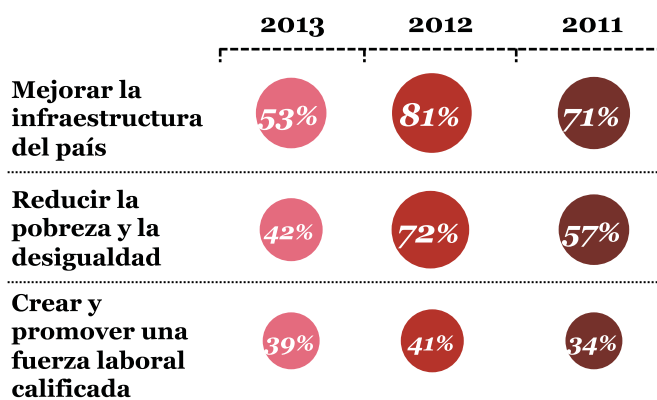
Gráfico 13. Áreas de prioridad del Gobierno en opinión de los CEO - Colombia.



Y, ¿cómo compara la opinión de los CEO de Colombia en cuanto a las áreas de prioridad del Gobierno con otros países?

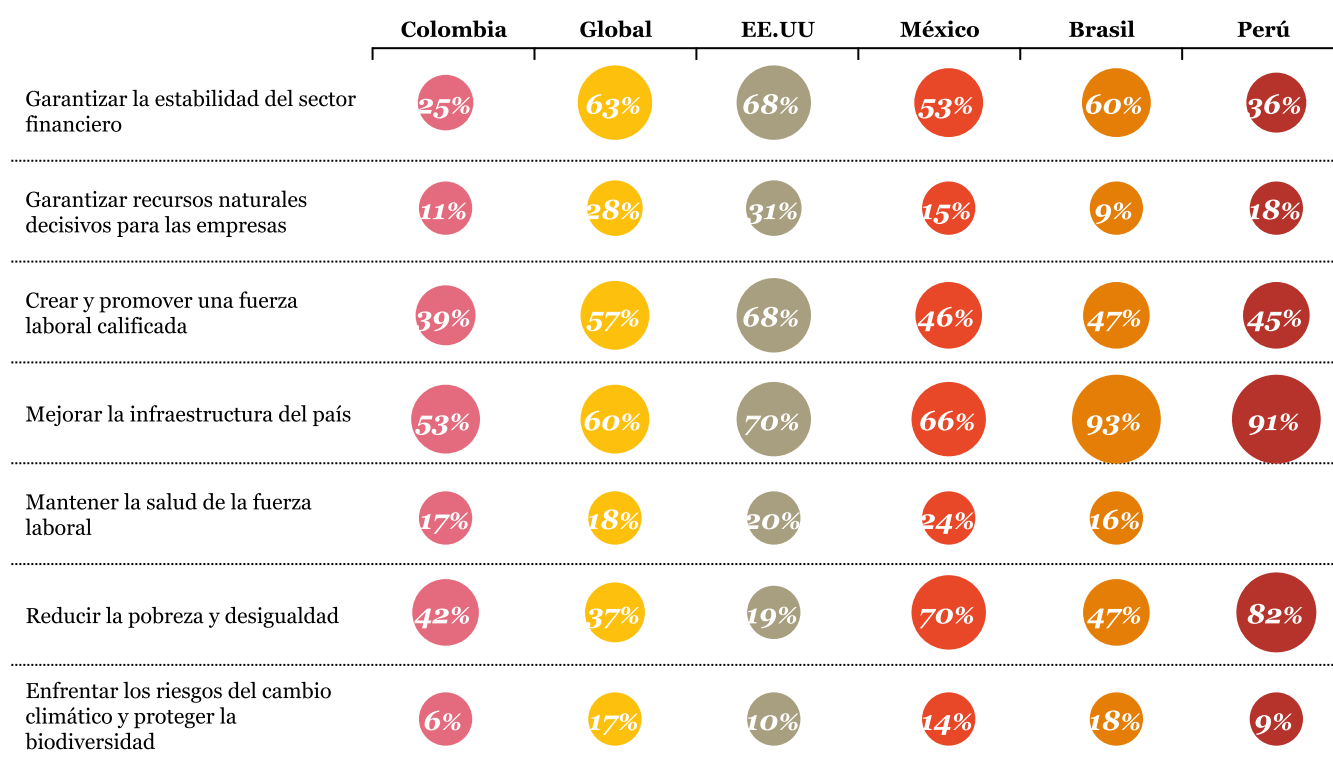
Gráfico 14. Colombia

La opinión de los CEO sobre las áreas de prioridad del gobierno se ha mantenido similar durante los últimos 3 años. Es de mencionar, sin embargo, que ha disminuido la opinión de necesidad de mejorar la infraestructura y de reducir la pobreza y la desigualdad, originado en los planes que el gobierno está llevando adelante. (Ver Gráfico 14).



Se observa que las prioridades asignadas por los CEO de Colombia al gobierno son comunes con lo expresado por otros CEO de la región, con valores importantes para la necesidad de mejorar la infraestructura (Brasil 93%, Perú 91%), y reducir la pobreza y la desigualdad (Perú 82%, México 70%). (Ver Gráfico 15).

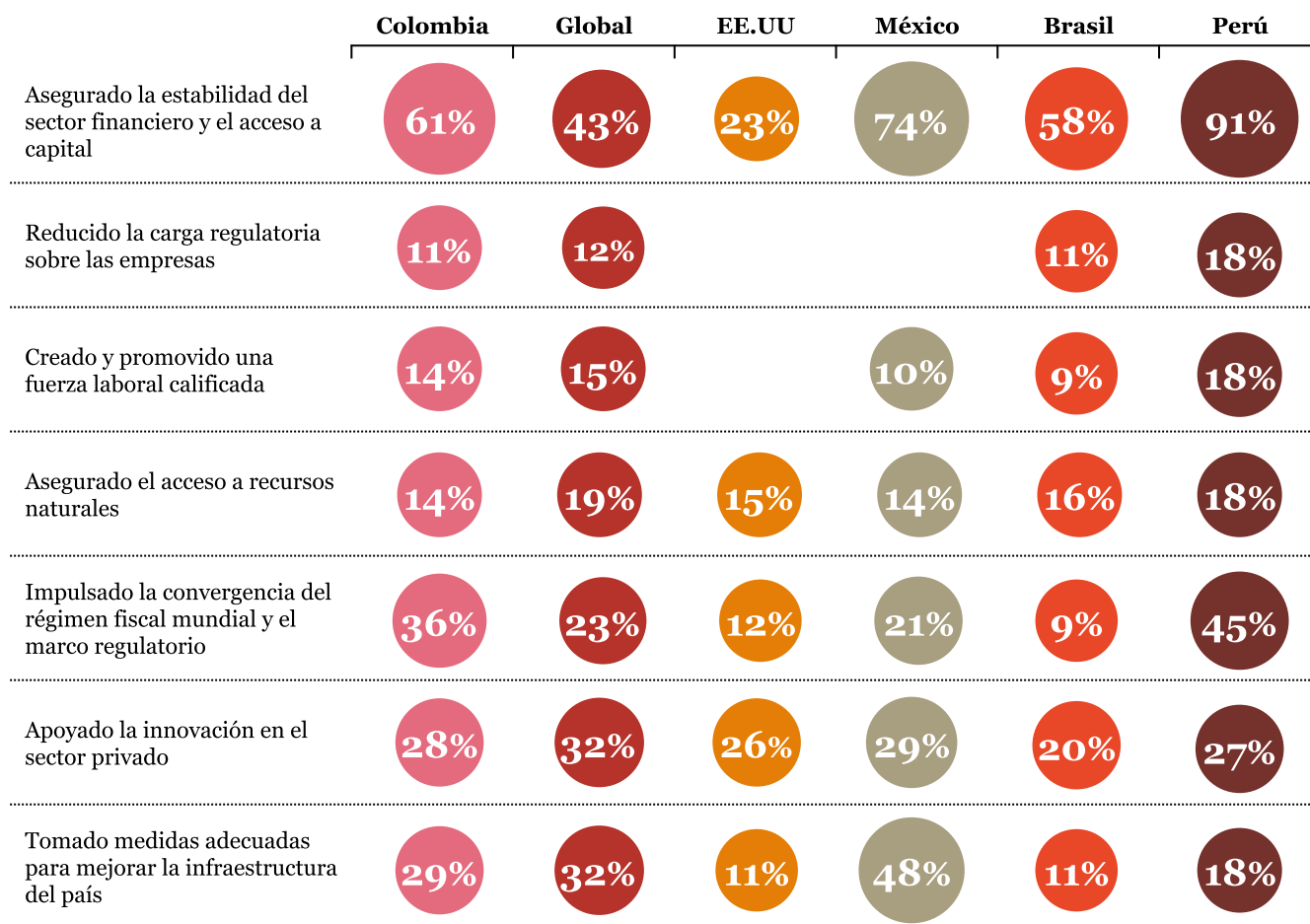
Gráfico 15. ¿Cuáles deberían ser las áreas de prioridad del gobierno hoy?.



Y, ¿qué opinan los CEOs de la gestión del gobierno?

Los CEO de Colombia consideran que el Gobierno ha sido efectivo en “asegurar la estabilidad del sector financiero y el acceso al capital”, con un 61% de opinión favorable. Este factor es prácticamente el único donde los CEO opinan que la gestión es adecuada (Perú 91%, México 74%, Brasil 58%, Global 43%, Estados Unidos 23%) dado que en los restantes conceptos la opinión está muy significativamente por debajo del 50%. Para los CEO de Colombia no hay otros conceptos con voto favorable. Sin embargo, sí hay conceptos donde la opinión desfavorable es muy alta, como son los conceptos relacionados con la reducción de la carga regulatoria sobre las empresas, la creación y promoción de una fuerza laboral calificada y asegurar el acceso a los recursos naturales.

Gráfico 16. Los CEO opinan que la gestión del gobierno ha sido efectiva en las siguientes áreas (sumatoria de opciones “de acuerdo” y “altamente de acuerdo”).



Crecimiento...

- ¿Con qué estrategia?***
- ¿y en qué geografía?***

La estrategia de crecimiento que ven los CEO

En cuanto a qué estrategias respaldan las expectativas de crecimiento de ingresos en el corto plazo, a nivel global, el crecimiento orgánico en mercados donde actualmente opera la empresa tanto en mercados locales como del exterior (49%) es la estrategia de mayor aceptación, seguida por el desarrollo de nuevos productos y/o servicios (25%).

Por su parte, uno de los cuestionamientos que en el pasado se ha hecho al modelo de desarrollo en Colombia ha sido el estancamiento de la oferta de productos de exportación, de lo cual parecen haber tomado conciencia los CEO: el 39% de los encuestados estima que el desarrollo de un nuevo producto o servicio es la principal oportunidad para que su empresa crezca durante los próximos 12 meses, seguido por el crecimiento en mercados existentes (25%). (Ver Gráfico 17).

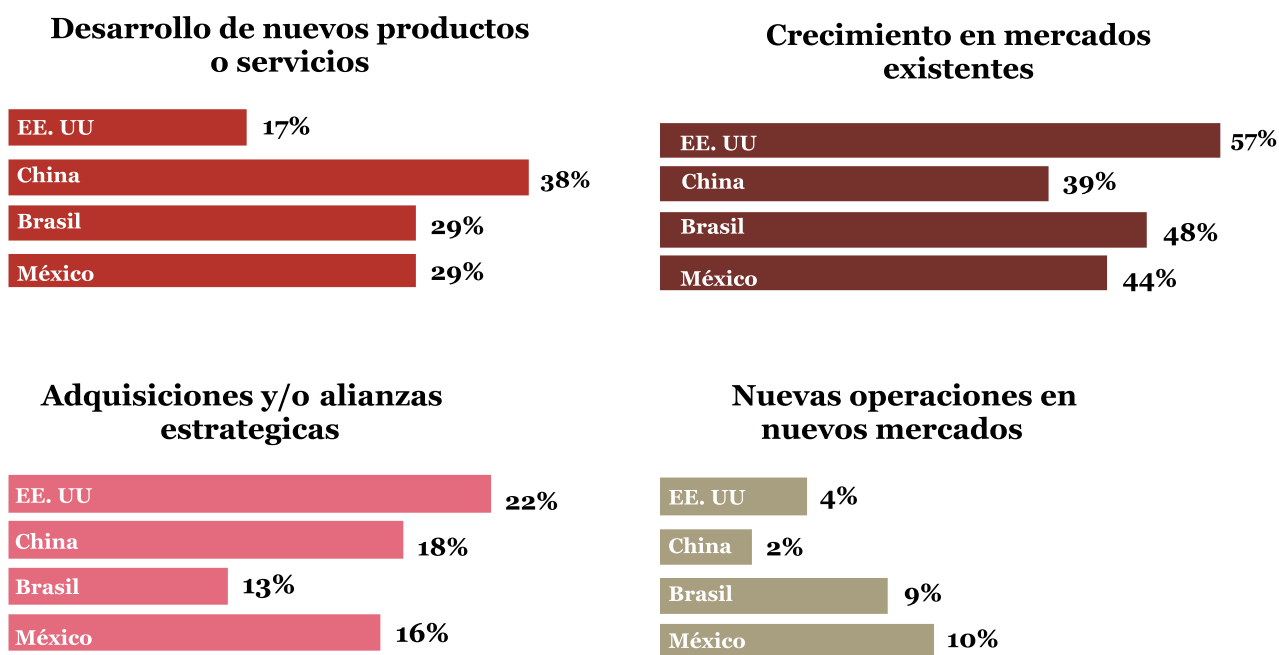
Gráfico 17. En esta lista de oportunidades potenciales de crecimiento de los negocios, ¿cuál de ellas ve como principal para que su empresa crezca durante los próximos 12 meses?.



La estrategia de crecimiento que ven los CEO (cont.)

En la comparación entre países, en línea con la opinión de los CEO globales, el principal foco de crecimiento está en el crecimiento en mercados existentes (Estados Unidos 57%, Brasil 49%, México 45%, China 39%). Como en Colombia, el desarrollo de nuevos productos y/o servicios es también una estrategia de expansión generalizada para los CEO de China (38%). (Ver Gráfico 18).

Gráfico 18. Oportunidades potenciales de crecimiento en otros países.



¿En qué geografías desplegarán su expansión los CEO colombianos?

Los CEO colombianos ven principalmente expansión geográfica en diferentes países de Latinoamérica. Ven a Perú y México como las principales geografías donde exploran desarrollar las estrategias de expansión. En un segundo grupo de alto interés están Brasil y Estados Unidos, y luego otros países de la región (Ecuador, Venezuela, y Argentina). También se observa, recurrentemente durante los últimos 2 años, la intención de explorar en territorios del Asia en respuesta a la iniciativa de la Alianza del Pacífico donde China, Corea y Japón mantienen la delantera.

Gráfico 19. ¿Cuáles son los países que, a su entender, son los más importantes para las perspectivas de crecimiento de su empresa durante los próximos 12 meses? Respuesta de los CEO colombianos:

6%



40%

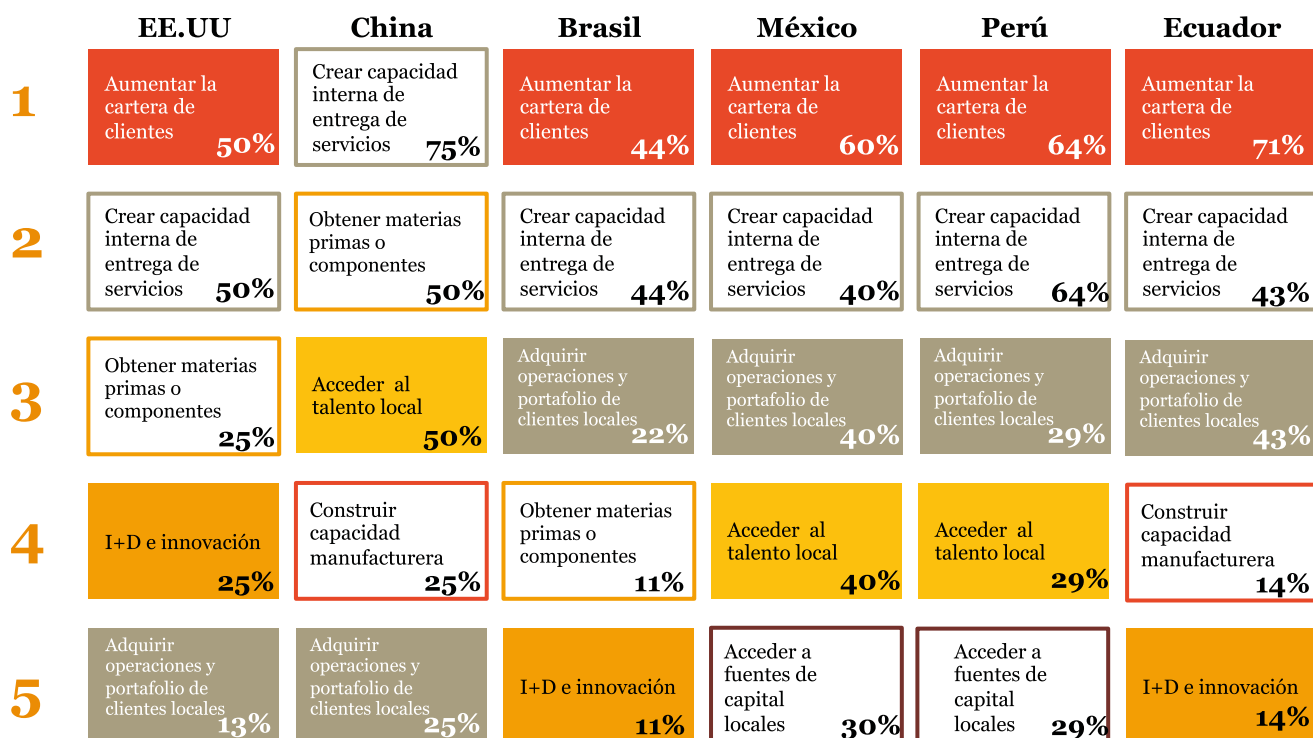


Y en la estrategia de crecimiento, ¿En qué objetivos se concentrarán los CEO Colombianos en otros países?

Los CEO de Colombia tienen en su foco la expansión geográfica a través del aumento en la cartera de clientes en México (60%), Ecuador (71%), Perú (64%), EE.UU. (50%) y Brasil (44%).

La otra estrategia relevante que se evidencia en estos países de comparación es el interés en crear capacidad interna de entrega de servicios, con valores importantes en China (75%), Perú (64%) y EE.UU. (50%). (Ver Gráfico 20).

Gráfico 20. Lo que buscan los CEO Colombianos en otros países.



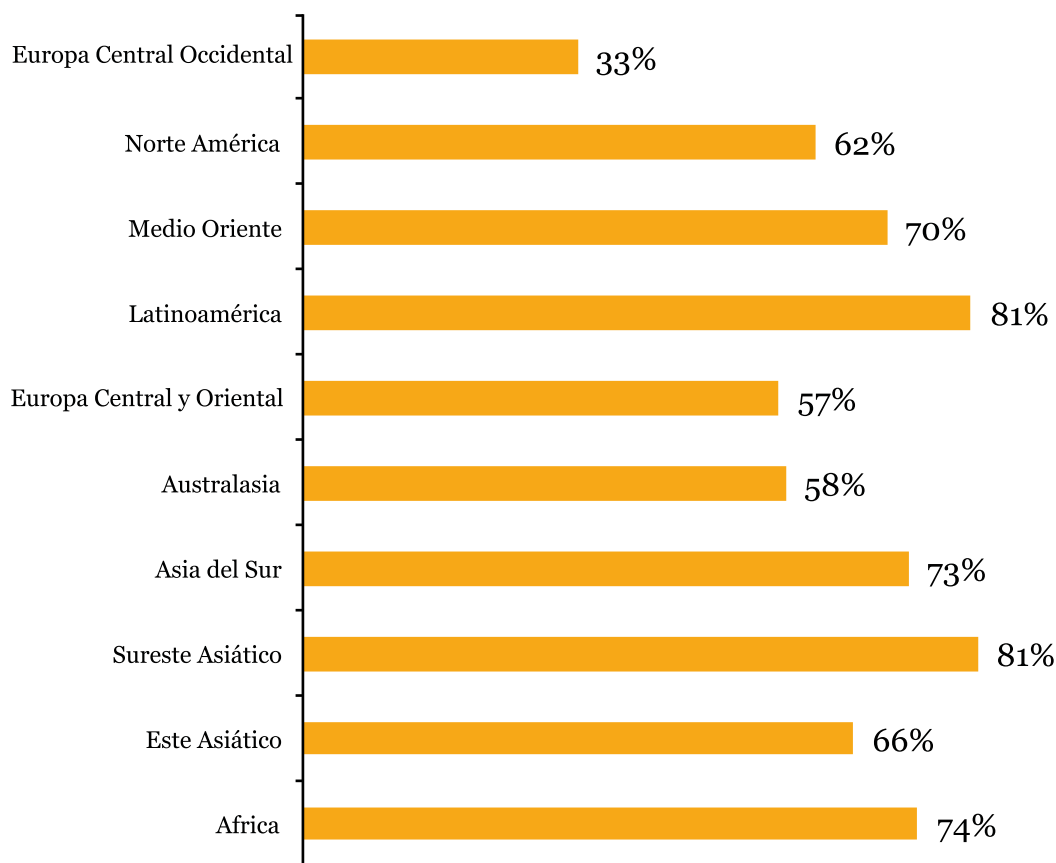
Sección 4

*¿Quiénes están interesados
en desarrollar negocios
en Colombia?*

Las regiones donde los CEO buscan el crecimiento: Latinoamérica tiene una gran importancia como mercado, debido a la crisis económica internacional

Para los CEO globales, es evidente la importancia de Latinoamérica (81%), junto con el Sureste Asiático (81%), como las regiones donde mayor desarrollo y crecimiento tendrán sus negocios. Le siguen en orden de importancia: África (74%), Asia del Sur (73%) y Oriente Medio (70%). (Ver Gráfica 21).

Gráfico 21. Durante los próximos 12 meses, ¿ustedes prevén que sus operaciones clave crezcan en las siguientes regiones? – Opinión de los CEO Globales.



Y Colombia continúa creciendo en el interés de los CEO globales

Los CEO exploran permanentemente nuevos mercados para su expansión; Colombia sigue formando parte de la lista de intención de inicio de operaciones para aquellas organizaciones que hoy no las tienen en nuestro mercado, lo que representará aumento en la competencia en el corto plazo. (Ver Gráfico 22).

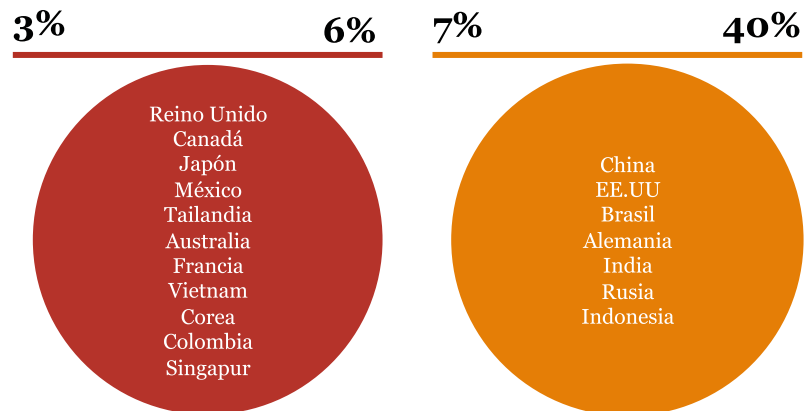


Gráfico 22. En la muestra global, ¿cuáles son los países relevantes para las perspectivas de crecimiento de su empresa durante los próximos 12 meses?.

Y entre los CEO regionales, ¿qué interés despierta Colombia?

En particular, entre los CEO regionales se observa el alto atractivo que tiene Colombia para el crecimiento de sus empresas en los próximos 12 meses, con iniciativas de nuevos negocios en el país.

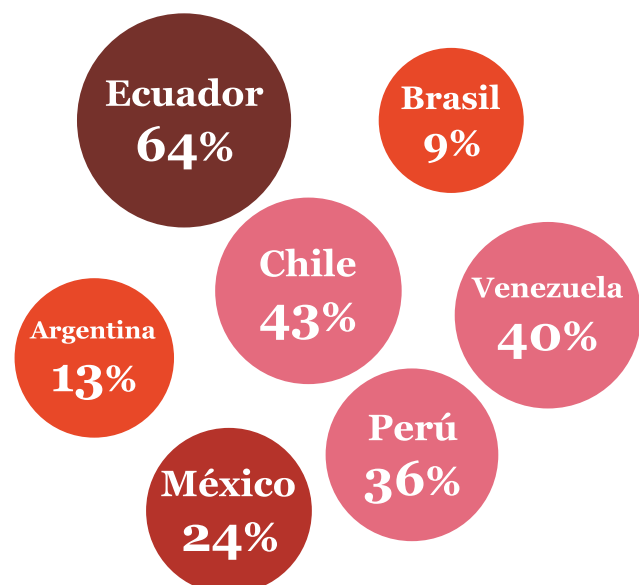


Gráfico 23. ¿Para qué países, Colombia es relevante en las perspectivas de crecimiento de su empresa durante los próximos 12 meses?.

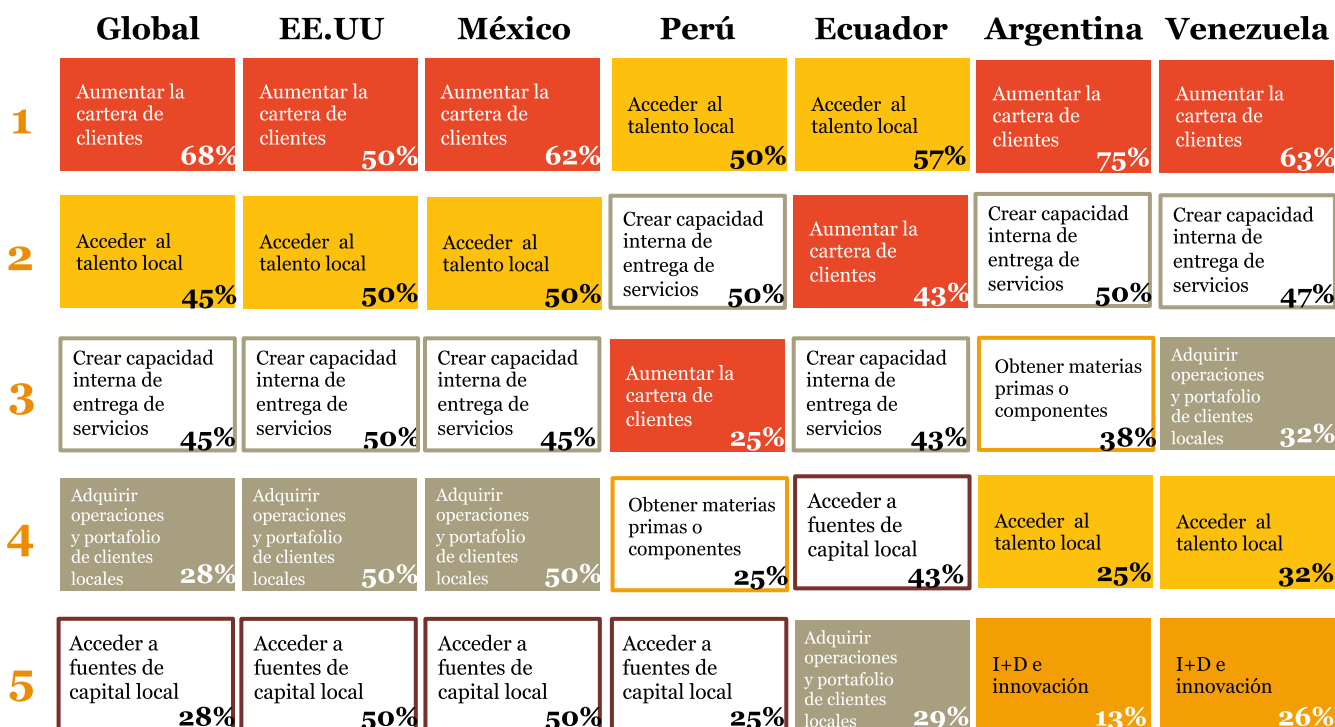
Los CEO extranjeros buscan en Colombia desarrollar estrategias focalizadas en clientes y talentos...

La mayor concentración de la estrategia de quienes ven en Colombia un territorio para sus planes de corto plazo está en “aumentar la cartera de clientes” (Global 68%, EE.UU. 50%, México 62%, Chile 33%) y, en algunos casos, “acceder al talento humano local” (Perú 50%, Ecuador 57%).

En otros casos ven en Colombia la posibilidad de construir capacidad manufacturera (Brasil 25%) y crear capacidad interna de entrega de servicios (Perú 50%, Argentina 50%, Venezuela 47%).

En el otro extremo, es claro que no buscan capacidad de desarrollo de investigación ni desarrollo e innovación, lo que representa un llamado de atención a la capacidad interna existente y el pobre posicionamiento relativo que tiene Colombia en estos temas. (Ver Gráfico 24).

Gráfico 24. Lo que los CEO de otros países buscan en Colombia en los próximos 12 meses.



Sección 5

Principales iniciativas organizacionales

Prioridades organizacionales

Como se ha observado en las últimas encuestas, tanto globales como de Colombia, los aspectos de mayor atención como prioridades organizacionales en los próximos 12 meses están concentradas en: a) La estrategia de crecimiento y retención de clientes (Colombia 83%, Global 82%, EE.UU. 84%).

b) El aumento en la inversión en tecnología (Colombia 83% EE.UU. 74%) y c) en la estrategia para la gestión del talento humano (Colombia 78%, Global 77%, China 81%, Brasil 93% y México (88%). (Ver Gráfico 25).

Gráfico 25. Prioridades organizacionales en los próximos 12 meses.

	Colombia	Global	EE.UU	China	México	Brasil
Estrategias de crecimiento / retención / lealtad de los clientes	83%	82%	84%	67%	84%	91%
Aumento en la inversión en tecnología	83%	74%	74%	66%	80%	84%
Estrategia para la gestión de talentos	78%	77%	74%	81%	87%	93%
Cambio en la estructura organizacional	78%	74%	68%	70%	72%	76%
Aumento en I+D y en capacidad de innovación	72%	67%	62%	76%	76%	82%
Cambio de estrategia	69%	68%	61%	81%	65%	82%
Aumento en la inversión de capital	67%	64%	61%	67%	72%	69%
Adquisiciones y/o alianzas estratégicas	61%	61%	68%	58%	61%	42%
Cambio en el enfoque de la gestión de riesgo	58%	62%	47%	74%	65%	67%
Inversión en la gestión de la reputación corporativa	47%	53%	39%	44%	54%	60%

En la estrategia de crecimiento de clientes, el foco está en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en la expansión a nuevos mercados

Para los CEO de Colombia, en los últimos 3 años la evolución del foco de estrategia de crecimiento de clientes ha estado concentrada, prioritariamente, en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios (2013: 39%, 2012: 19%, 2011: 23%), y en segundo orden, en el crecimiento en mercados existentes (2013: 25%, 2012: 41%, 2011: 17%) con una evolución pendular entre ambos conceptos. La otra estrategia de crecimiento relevante que han mencionado los CEO Colombianos ha sido explorar negocios en nuevos mercados. (Ver Gráfico 26).

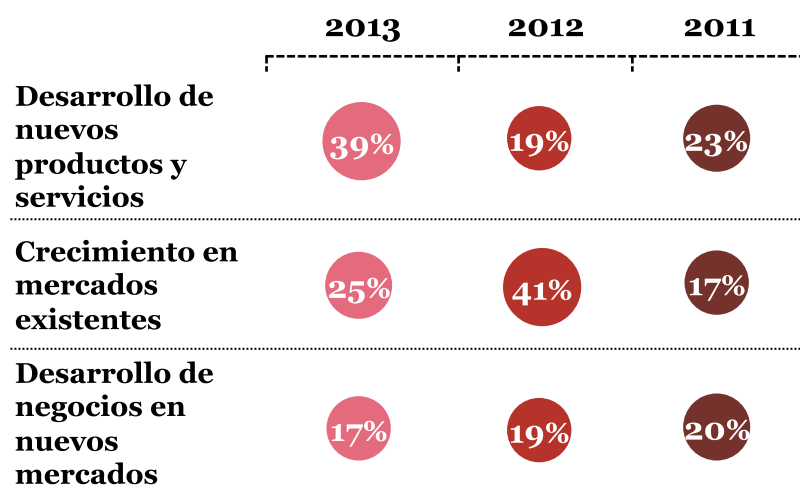


Gráfico 26. Foco en crecimiento de clientes.

En el aumento en la inversión en tecnología, el foco está orientado a mejorar la competitividad

La profundización de los mercados globales y la necesidad de ser más competitivos, mejorando la productividad y reduciendo los costos operacionales, han llevado a la mayoría de los CEO a reenfocarse en la necesidad de mejorar su capacidad operacional e invertir en tecnología de punta. Esta carrera ha recommenzado y promete dibujar un nuevo entorno de competitividad. (Ver Gráfico 27).

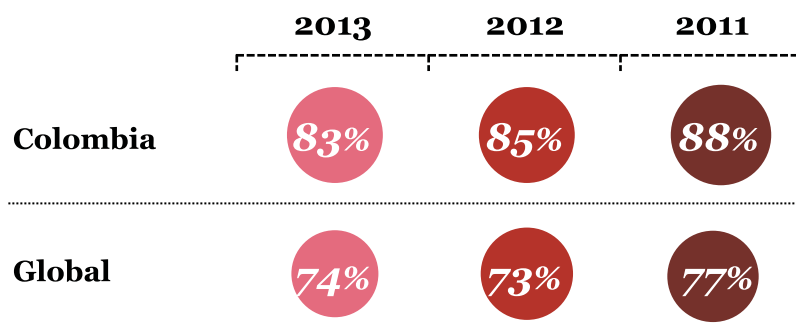


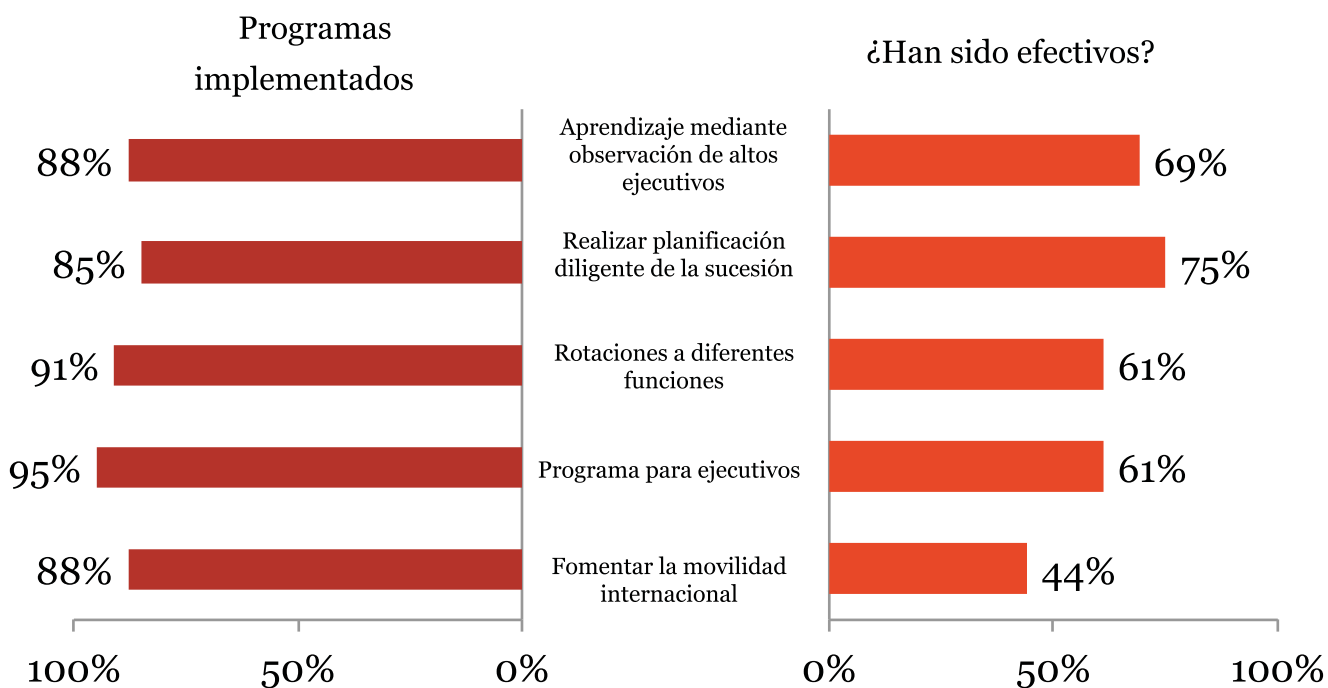
Gráfico 27. Foco en inversión en tecnología.

Las estrategias para la gestión de talentos se focalizan en los programas de liderazgo y su efectividad

La gestión de talentos está orientada a la atracción y retención de los mejores. Hace ya varios años que se observa en la Encuesta Global lo costoso que resulta seleccionar talentos, desarrollarlos, motivarlos, asegurarles un plan de carrera atractivo y luego perderlos contra competidores de la industria, o por fuera de la misma.

La guerra por los mejores no ha tenido tregua. Hoy, uno de los focos más importantes de la sostenibilidad de las organizaciones está centrado en el desarrollo de programas de liderazgo y donde se evalúa el impacto de los mismos, en términos de su efectividad. (Ver Gráfico 28).

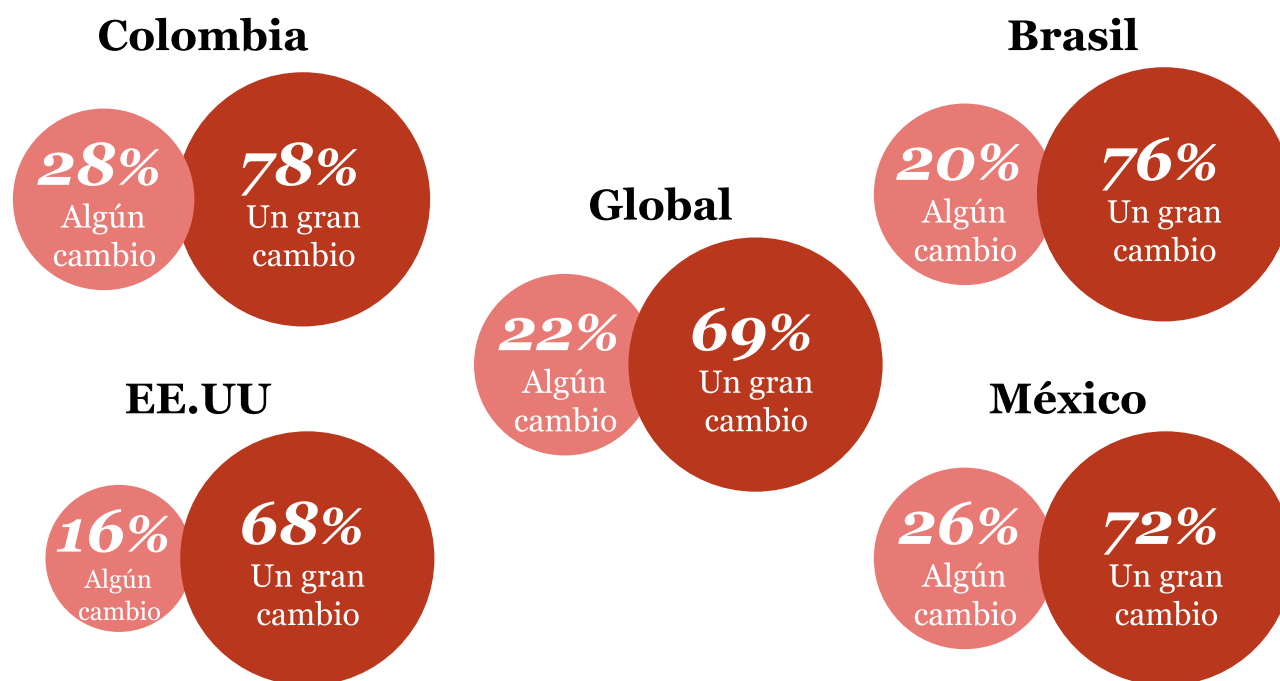
Gráfico 28. Programas de liderazgo implementados y su efectividad.



Cambios en la estructura organizacional

Los cambios en la estrategia, el foco en los clientes y la necesidad de lograr mayor productividad han llevado a las empresas a reevaluar las estructuras organizacionales en forma recurrente. Esto se evidencia en la Encuesta Global por la importancia que tiene en la agenda de los CEO y la búsqueda de modelos operativos que permitan generar mayor eficiencia operacional. Las respuestas de los CEO demuestran que en los próximos meses tienen intención de realizar importantes cambios en sus estructuras buscando mejorar el desempeño de las organizaciones. (Ver Gráfico 29).

Gráfico 29 ¿Prevé cambios en la estructura organizacional durante los próximos 12 meses?.

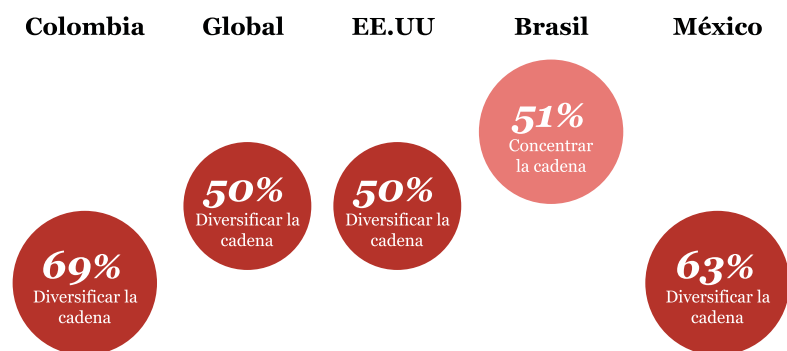


Foco en la cadena de suministro

Otro aspecto relevante que mencionan los CEO como iniciativa de interés para el corto plazo ronda en torno a las cadenas de suministros y sus procesos de transformación en busca de eficiencia. Al respecto, un grupo de países de comparación están en el desarrollo de iniciativas enfocadas en diversificar sus cadenas de abastecimiento a través del desarrollo de nuevos proveedores (Colombia 69%, México 63%

y otros países, como Brasil (51%) y Estados Unidos (50%) se encuentran en un punto intermedio, entre la concentración de proveedores y la diversificación de proveedores. La estrategia que ha sido de utilidad en algunas organizaciones no lo ha sido en otras: no hay coincidencia general al respecto. (Ver Gráfico 30).

Gráfico 30. ¿Los cambios de estrategia en la cadena de abastecimiento estarán orientados a concentración o diversificación de proveedores?.



Evaluación y cambio de estrategia, una actividad recurrente en ambientes altamente competitivos

El ambiente competitivo actual no permite definir una estrategia y esperar algunos años a su revisión. Por el contrario, lo que observamos en forma generalizada es una continua revisión de las decisiones estratégicas, para evaluar la efectividad de las mismas. Y esto se observa en la Encuesta, donde los CEO consideran que en los próximos 12 meses deberán realizar cambios (fundamentales o algún cambio) en su estrategia. (Colombia 60%, Brasil 82%, Global 68%). (Ver Gráfico 31).

Gráfico 31. ¿Cambio de estrategia en los próximos 12 meses?.



Grupos de influencia en la estrategia de su negocio

Los CEO consideran como los principales grupos de influencia que afectan la estrategia a los clientes y usuarios (Colombia 97%, Global 97%, Estados Unidos 99%, Brasil 100%, México 96%, Perú 91%); el accionar de “competidores y homólogos del sector económico” (Colombia 92%, Global 90%, Estados Unidos 89%, México y Brasil 90%) y la influencia del “gobierno y órganos de regulación” (Colombia 92%, Global 85%, Brasil 89%, Perú 91%).
z(Ver Gráfico 32).

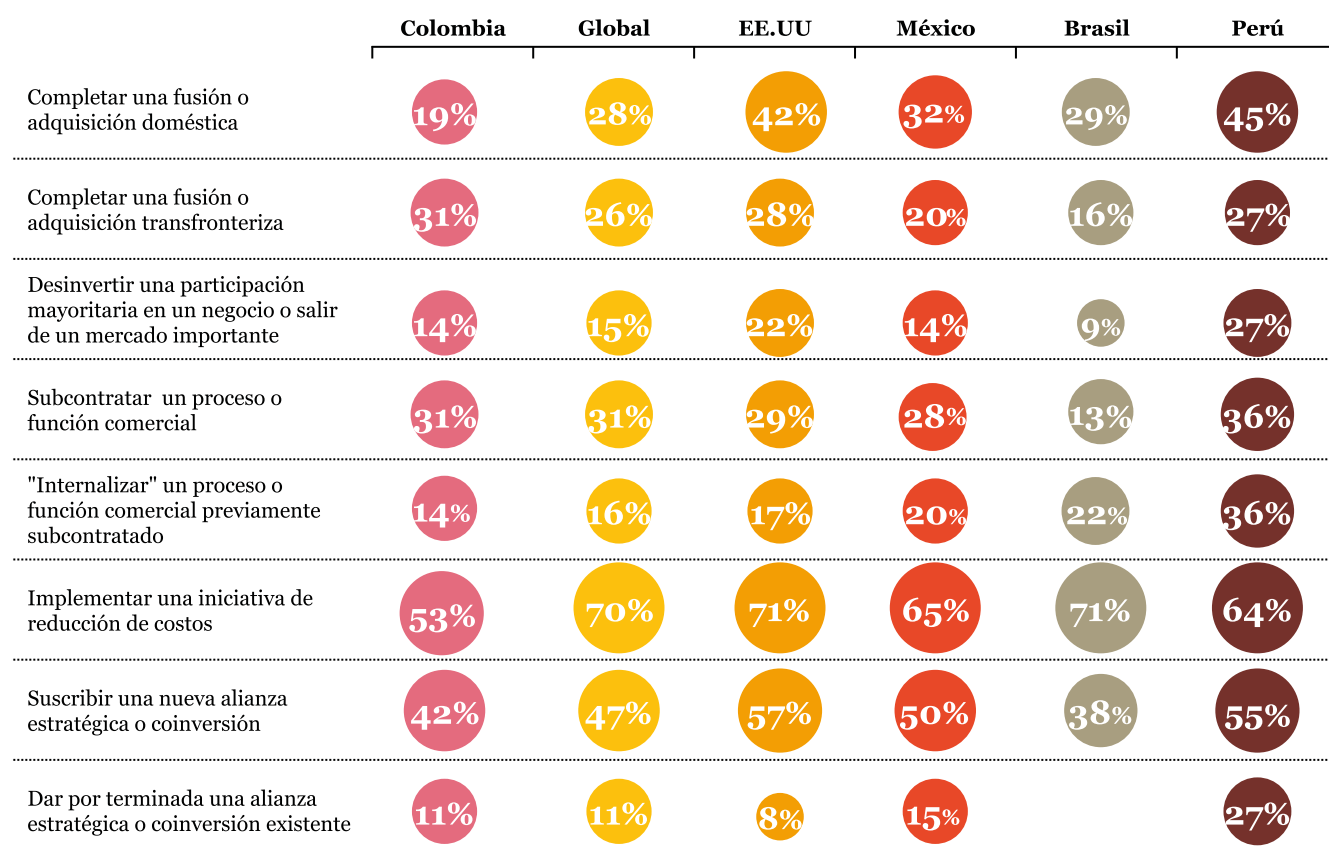
Gráfico 32. ¿Qué nivel de impacto tienen en la estrategia de su negocio los grupos de influencia?.

	Colombia	Global	EE.UU	México	Brasil	Perú
Empleados (incluidos los sindicatos/juntas laborales)	75%	83%	80%	85%	69%	82%
Los medios de comunicación	61%	53%	32%	59%	71%	55%
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	28%	32%	36%	36%	33%	45%
Sus socios de la cadena de suministro	86%	76%	69%	82%	80%	100%
Clientes y usuarios	97%	97%	99%	96%	100%	91%
Comunidades locales	58%	61%	57%	59%	62%	73%
Usuarios de las redes sociales	47%	50%	53%	54%	56%	9%
Proveedores de capital (ej. acreedores e inversionistas)	75%	75%	75%	63%	71%	64%
Gobierno y órganos de regulación	92%	85%	78%	83%	89%	91%
Competidores y homólogos del sector económico	92%	90%	89%	90%	90%	73%

Actividades de reestructuración en los próximos meses

Las principales iniciativas planteadas por los CEO para la transformación de los resultados de sus empresas en la búsqueda de competitividad se centran en iniciativas de reducción de costos (Global 70%, Colombia 53%, Estados Unidos y Brasil 71%, Perú 64%), desarrollo de nuevas alianzas estratégicas (Global 47%, Colombia 42%, Estados Unidos 57%, Perú 55%, México 50%), y procesos de fusión o adquisición de otra empresa doméstica (Estados Unidos 42%, Perú 45%, México 32%). (Ver Gráfico 33).

Gráfico 33. ¿Cuáles, si fuera el caso, de las siguientes actividades de reestructuración tiene planes de iniciar en los siguientes 12 meses?.

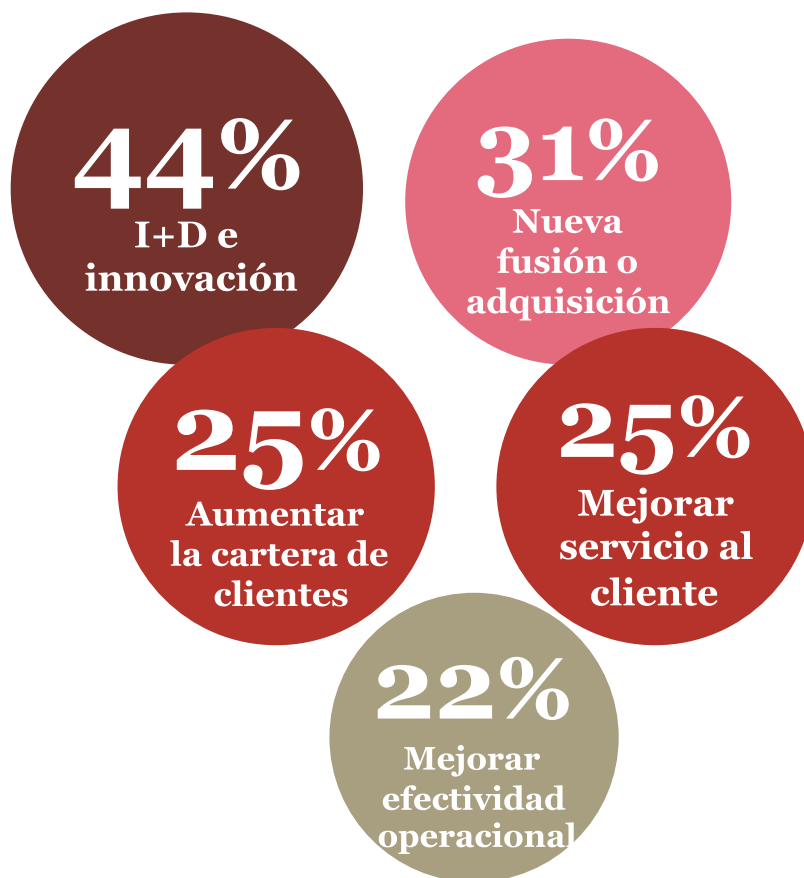


Principales prioridades de inversión

En cuanto a las prioridades de inversión de corto plazo, los CEO plantean principalmente que se concentrarán en aumentar la cartera de clientes (Global 51%, Estados Unidos 63%, y México 62%), e invertir en investigación y desarrollo e innovación (Colombia 44% y China 55%).

Para los CEO Colombianos, además de una nueva fusión o adquisición (31%), aumentar la cartera de clientes (25%) y mejorar el servicio al cliente (25%), son las restantes prioridades de inversión de corto plazo. (Ver Gárfico 34).

Gráfico 34. ¿Cuáles son sus tres principales prioridades de inversión durante los próximos 12 meses?. - CEO Colombianos.



Participación de Metodología de la Encuesta

En total se realizaron 1.330 entrevistas a CEOs en 68 países entre Septiembre 2012 y Enero 2013.

Los sectores representados en la Encuesta Global son: Aseguradoras, automotriz, banca, papel, salud, agricultura, servicios financieros, electrónica y redes, químicos, biotecnología, textiles, industria manufacturera, petróleo y gas, hotelería y entretenimiento, y telecomunicaciones. Información de los CEOs entrevistados para la Encuesta Colombiana: al ser esta la tercera Edición Colombiana de la Encuesta Anual de CEOs que hace PwC, los expertos de la misma entrevistaron en forma extensa a 36 CEOs, pertenecientes a los siguientes sectores: Agrícola 5%, alimentos 14%, automotriz 6%, comercio 3%, construcción e infraestructura 6%, corredores de seguros 3%, farmacéutico 8%, hidrocarburos 14%, hotelería y entretenimiento 3%, Químico 6%, servicios financieros 8%, tecnología 8% y telecomunicaciones 17%.

La mayoría de las encuestas de la región se realizaron telefónicamente y de manera confidencial para respetar el valor de la opinión de los encuestados. Además PwC entrevistó personalmente a 33 ejecutivos globales con el objeto de profundizar el contexto y analizar fehacientemente los contenidos de las respuestas.

Contactos

Bogotá

Calle 100 No. 11A-35, piso 5

Teléfono: (57-1) 634 0555

Fax: (57-1) 218 8544

Carrera 7.^a No. 156 - 80, piso 19

Teléfono: (57-1) 668 4999

Fax: (57-1) 673 8575

Zona Franca

Carrera 106 No. 15-25 mz. 17, bodega 85

Teléfono: (57-1) 743 0111

Fax: (57-1) 439 50 87

Dorado Plaza

Calle 26 No. 85D-55, módulo verde, oficinas 248M,
249M y 250M,

Centro Empresarial Dorado Plaza

Teléfono: (57-1) 745 0412

Cali

Edificio la Torre de Cali

Calle 19 norte No. 2N-29, piso 7

Teléfono: (57-2) 684 5500

Fax: (57-2) 684 5510

Medellín

Edificio Fórum

Calle 7 sur No. 42-70, Torre 2, piso 11

Teléfono: (57-4) 325 4320

Fax: (57-4) 325 4322

Barranquilla

Edificio Centro Empresarial de las Américas

Calle 77B No. 57-141, piso 8

Teléfono: (57-5) 368 2960

Fax: (57-5) 353 2315

El valor en los términos de cliente

Nos concentramos en cuatro áreas: servicios de auditoría, impuestos, consultoría y outsourcing. Sin embargo, no creemos que los productos y servicios “listos para usar” sean siempre la mejor elección. La forma en la que usamos nuestro conocimiento y experiencia depende de lo que usted desee realizar.

PwC Colombia cuenta con más de 1.450 socios y personal en todo el país. Estamos enfocados en la construcción de relaciones sólidas y en la creación de valor en todo lo que hacemos, independientemente de que usted sea uno de nuestros clientes o miembro de nuestro equipo.

De esta forma, empezaremos por conocerlo. Usted es quien habla, y nosotros quienes escuchamos. Lo que usted nos diga definirá la manera en la que utilizamos nuestra red de más de 180.000 personas en 158 países de todo el mundo –y sus conexiones, contactos y experiencia– para ayudarle a crear el valor que está buscando.

Ver www.pwc.com/co para más información.



**Creando una experiencia
distintiva para el cliente**

Una mejor comunicación nos ayuda a entenderlo mejor. Esto significa comenzar con lo que es importante para usted y, a partir de eso, construir una relación más fuerte.

Reconocemos que el valor significa diferentes cosas para diferentes personas. Para nosotros, se trata de descubrir lo que, desde su perspectiva, significa el valor –y luego trabajar juntos para alcanzarlo. De eso se trata nuestra promesa de marca: construir relaciones.

www.pwc.com/co



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países, con más de 180.000 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.

© 2013 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.