

Redescubriendo el crecimiento

Perspectivas en los mercados emergentes
impulsa la confianza de los CEOs

2da Encuesta
Regional Anual
de CEOs

pwc

Prólogo



La confianza está de vuelta, opinan los CEOs en la Decimocuarta Encuesta Global Anual de CEOs. Los directores ejecutivos están más confiados que nunca en el crecimiento del próximo año.

Entretanto Europa y Norteamérica siguen confrontando los efectos prolongados de la crisis, muchas compañías en búsqueda de un crecimiento económico sostenible están enfocando su visión en los mercados lejos de su territorio donde las recuperaciones son fuertes y la perspectiva es aún más fuerte. Esta segunda encuesta de Interaméricas explora dónde consideran los CEOs que habrá crecimiento en este 2011 y cómo planean hacerlo posible.

Realizar las aspiraciones de crecimiento no será fácil; prosperar en una recuperación de múltiple velocidad es una nueva misión para los CEOs, la cual demanda diversos modos de aceptación y actitudes. Los CEOs están cambiando estrategias en áreas como el talento e innovación, reconsiderando la idea de trabajar con los socios y gobiernos más de cerca.

En pocas palabras, las compañías no solo serán afectadas por esta recuperación multi-escala; otro de los retos importantes por afrontar es el aumento de los costos energéticos, ya que se está observando una tendencia alcista acelerada y amenazante.

Deseo agradecer a los líderes de compañías en Centroamérica y República Dominicana, quienes compartieron sus opiniones acerca de estos temas difíciles. La demanda de tiempo es abundante y apreciamos profundamente su participación en este importante proyecto.

El éxito de nuestra encuesta regional anual de CEOs, ahora en su segundo año, se atribuye directamente a la valiosa colaboración de líderes alrededor de la región. En PwC estamos orgullosos de este compromiso en desarrollo.

Ángel Dapena Lambridge
Socio Senior de PwC Interaméricas

PwC Interaméricas

Ángel Dapena Lambrige
Socio Senior

Fabián Mendy
Socio Líder de Auditoría

Rolando Díaz
Socio Líder de Consultoría

Ramón Ortega
Socio Líder de Impuestos y Legal

Grupo de Consultoría

Benjamín Mejía
Juan Carlos Fernández
Carolina Dubreil
Guillermo Muñoz
Virgilio Paniagua

Grupo Editorial

Álvaro Alán
Director de Consultoría (C&B)
PwC Costa Rica

Miriam Arrocha
Gerente de Mercadeo y
Comunicaciones
PwC Interaméricas

Michelle Muñoz
Mercadeo y Comunicaciones
PwC Interaméricas

Investigación y análisis de datos

La investigación fue coordinada por
Pricewaterhousecoopers
Survey Unit. El análisis fue
realizado por Panama Economy
Insight.

Segunda Encuesta Regional Anual de CEOs

PwC Interaméricas

Contenido

Adaptando la estrategia en un entorno postcrisis

Optimismo en el futuro

Las huellas de la crisis

Mayor atención en el manejo del riesgo

Estrategias conservadoras frente a las oportunidades

Crecimiento económico incierto, una amenaza para los negocios

La otra amenaza: aumento en los costos energéticos

Amenazas globales latentes: inestabilidad política, desastres naturales y cambio climático

Infraestructura básica, equidad y fuerza laboral capacitada deben ser objetivos prioritarios de los gobiernos

Preocupación por el impacto de la creciente deuda pública

Consenso en torno a la importancia de los mercados emergentes

Cambiando huellas globales

El comercio con la región cobrará mayor importancia

Las necesidades de *sourcing* serán satisfechas por China y Estados Unidos dado sus bajos costos y calidad

Dando forma a la respuesta corporativa

Enfoque en la reducción de costos

Manejando la escasez de talento

Adaptándose a los cambios en el comportamiento de los consumidores, los negocios y el gobierno

Las innovaciones mejorarán la eficiencia operacional y estarán alineadas con el medio ambiente

Introducción

Los CEOs de Interaméricas, en un entorno postcrisis, han adaptado las estrategias de sus compañías a las nuevas realidades. Ésta es la principal huella que ha dejado esta crisis.

Ahora hay una mayor atención en el manejo del riesgo y las estrategias son conservadoras frente a las oportunidades de negocios.

No obstante, a nivel global los CEOs consideran el crecimiento económico incierto y, de hecho, una amenaza potencial para sus negocios. Esta percepción es otra huella de la profunda crisis económica vivida, la cual no desaparecerá hasta que el mundo se haya recuperado plenamente.

La otra amenaza relevante para ellos es el aumento en los costos energéticos, lo cual cobra más importancia con la tendencia alcista de los precios del petróleo. La inestabilidad política, desastres naturales y cambio climático son consideradas por ellos como

amenazas globales latentes. Hay consenso entre los CEOs de que áreas tales como provisión de infraestructura básica, reducción de las inequidades territoriales y entre personas y la creación de una fuerza laboral capacitada deben ser objetivos prioritarios de los gobiernos.

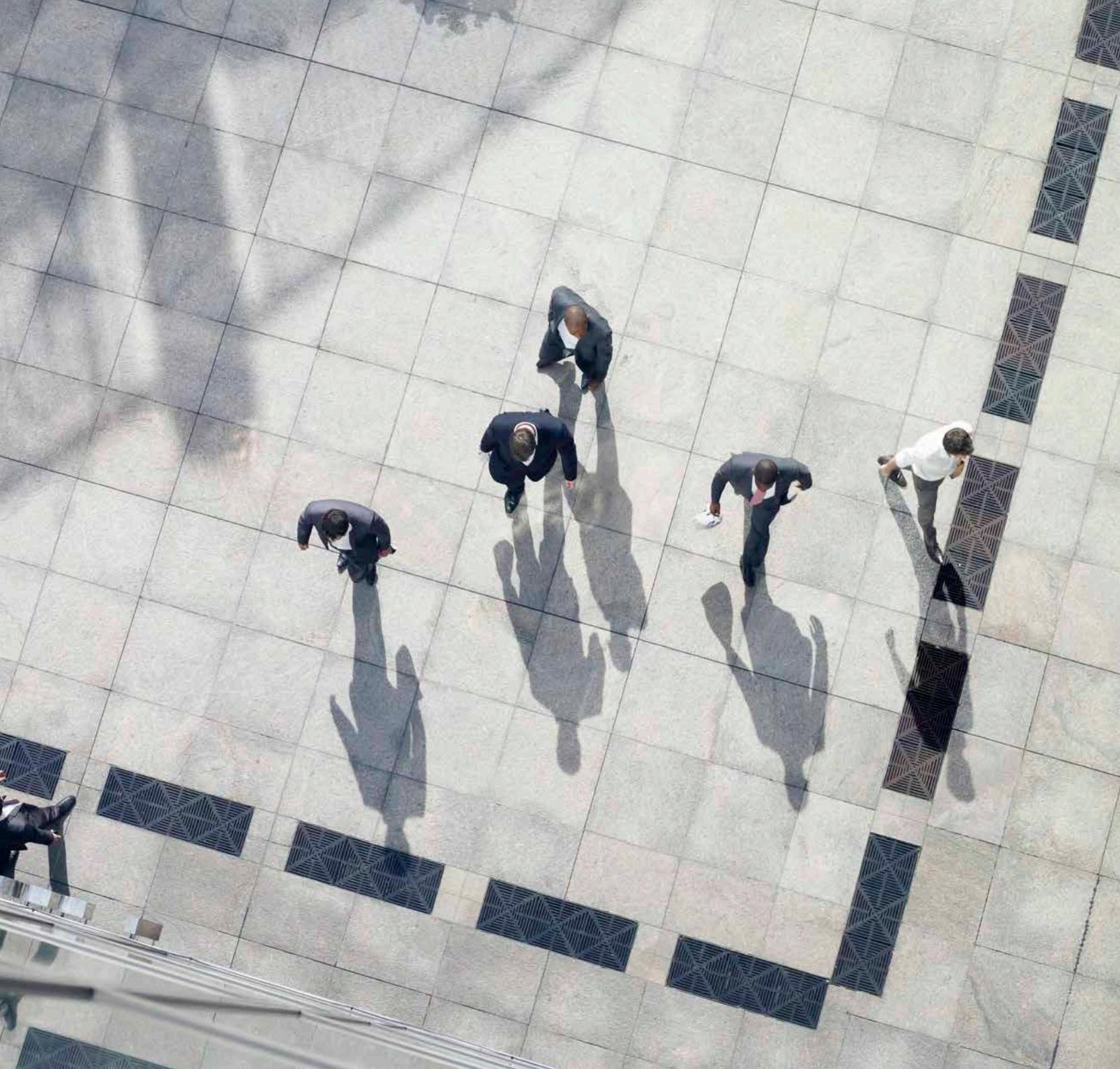
Ellos están muy preocupados por el impacto de la creciente deuda pública y la forma como los gobiernos manejarán el tema. De hecho, ellos piensan que la reducción del gasto o el aumento de los impuestos para hacerle frente a la creciente deuda pública retrasarán el crecimiento económico y aumentará la cotización de impuestos de sus negocios.

Hay mayor consenso entre los CEOs de Interaméricas en torno a la mayor importancia de los mercados emergentes en el futuro. También ellos piensan que su comercio con la región latinoamericana cobrará mayor importancia. Las necesidades de sourcing serán satisfechas por China, Estados Unidos y los propios países de Interaméricas, dado sus bajos costos y calidad. De hecho, hay consenso entre los CEOs de todo el mundo con respecto a la satisfacción de las necesidades de sourcing por China y los Estados Unidos y sus costos más bajos y mayor calidad.

En cuanto a la forma en que los CEOs de Interaméricas le dan a la respuesta corporativa, el enfoque ésta se observa en una mayor atención en la reducción de costos, el manejo adecuado de la escasez de talento con las habilidades clave y la adaptación a los cambios de largo plazo de los consumidores en términos de precio, calidad, mayor uso de artefactos móviles y redes sociales. La mayor parte de los CEOs coinciden en que las innovaciones mejorarán la eficiencia operacional de sus compañías y que éstas estarán alineadas con el medio ambiente.

A pesar de todo, los CEOs se sienten muy optimistas frente al futuro crecimiento de sus negocios.

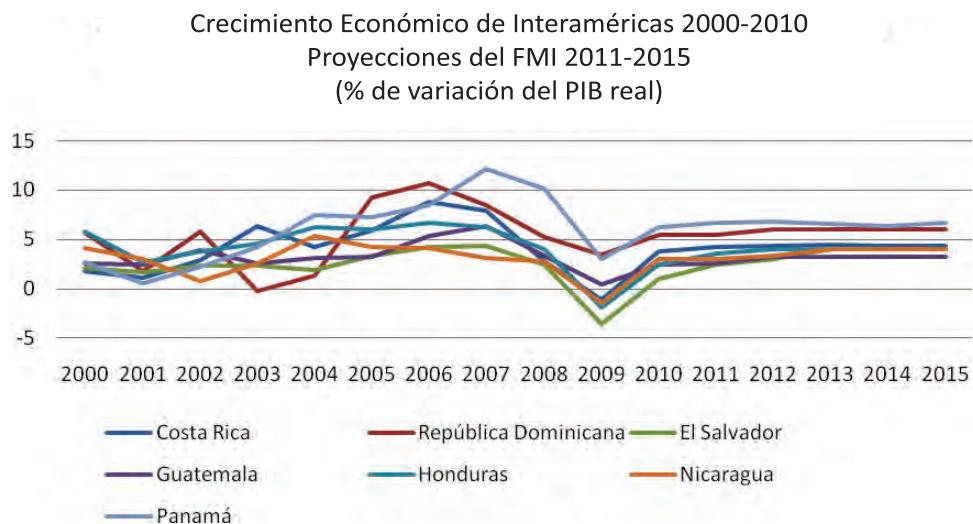
Tres temas surgen de cómo los CEOs han reorientado sus estrategias y operaciones para dar respuesta a esta recuperación de múltiples velocidades.



Adaptando la estrategia en un periodo post-crisis

Adaptando la estrategia en un entorno post-crisis

En el 2009 la producción mundial, de acuerdo a datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) , se contrajo 0.6% como resultado de la crisis financiera en los Estados Unidos y su propagación por el resto del mundo. No obstante, en el 2010, logró expandirse 5%, principalmente por un crecimiento de 7.1% en economías emergentes y en desarrollo. De hecho, la economía de los Estados Unidos creció 2.8% en 2010, luego de haberse contraído 2.6% en el año anterior. En 2009, la crisis tuvo un impacto profundo sobre los países de Interamérica, el crecimiento se desaceleró rápidamente en Panamá, República Dominicana y Guatemala, y cayó al terreno negativo para El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Honduras. El 2010 fue un año de recuperación, con unas perspectivas moderadas para aquellos países que fueron mayormente afectados por la crisis y mucho mejores para aquellos que lograron mantenerse creciendo durante la contracción económica mundial, de acuerdo a proyecciones del FMI.

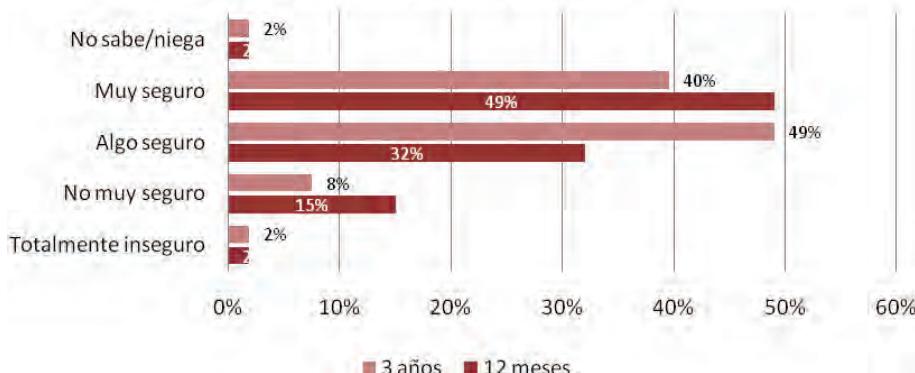


Optimismo en el futuro

En este entorno la mayoría de los CEOs de Centroamérica y República Dominicana se muestran optimistas con respecto al crecimiento de sus compañías, tanto en el corto plazo como en una perspectiva a tres años.

Específicamente, más de la mitad de los CEOs encuestados manifestaron estar algo seguros o muy seguros sobre los prospectos de crecimiento de ingresos de su compañía en un horizonte de 12 meses y 3 años.

¿Qué tan seguro está usted sobre los prospectos de crecimiento de ingresos de su compañía para los próximos 12 meses/3 años?



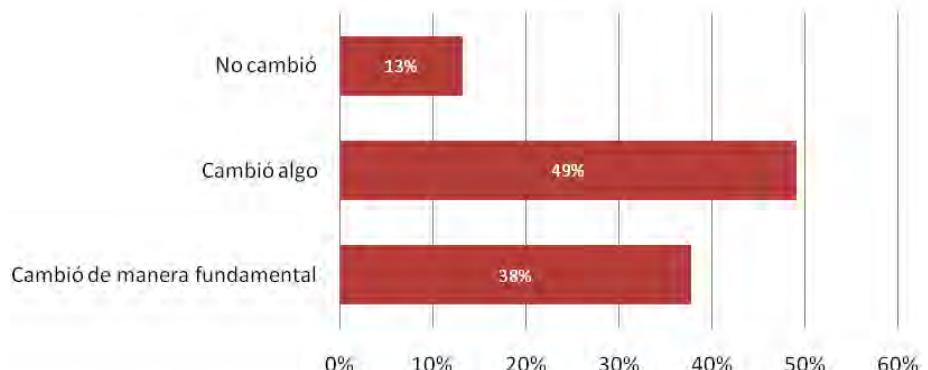
Las huellas de la crisis

Sin embargo, la crisis económica internacional dejó sus huellas sobre las empresas. Al respecto, se observa que la mayor parte de los CEOs manifestó que después de la crisis

sus estrategias cambiaron algo o de manera fundamental debida, sobre todo, a incertidumbre con respecto al crecimiento económico, lo cual es consecuencia del momento que

estaba viviendo el mundo. Apenas 13% de ellos manifestó que no ha habido cambios en la estrategia de su compañía en los últimos dos años.

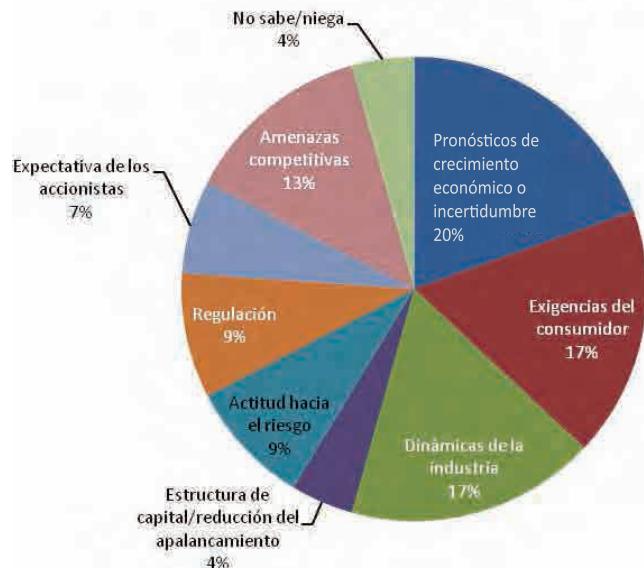
¿Hasta qué grado ha cambiado la estrategia de su compañía en los últimos dos años?



También, ellos han indicado que, además de la incertidumbre con respecto al crecimiento económico tras la crisis, su estrategia ha cambiado mayormente debido a exigencias de los consumidores y también debido a dinámicas de la industria. No consideran su estructura de capital como un factor de riesgo, de forma hayan tenido que cambiar sus estrategias

debido a la necesidad de reducir el apalancamiento financiero. Por otra parte, se observa que a pesar de que podría pensarse que la crisis generó un entorno más regulado, tampoco éste ha sido un factor relevante para impulsar el cambio de estrategia. Tampoco el cambio de estrategia es producto de otra actitud hacia el riesgo luego de la crisis.

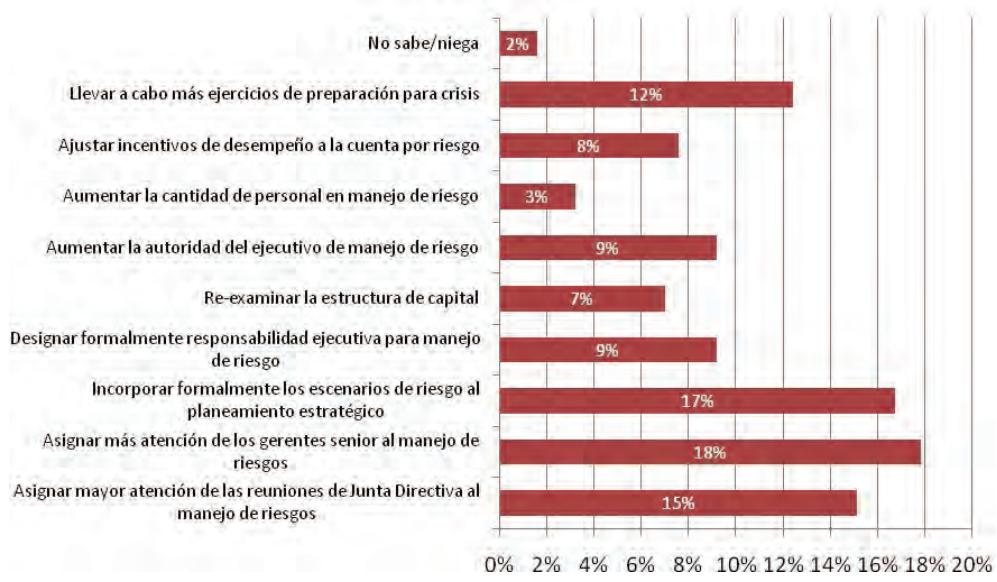
Factores que han tenido mayor impacto en la necesidad de cambiar la estrategia



Mayor atención en el manejo del riesgo

Al igual que en los resultados del año anterior el tema del manejo del riesgo es prioritario en el proceso de cambio de estrategia, los CEOs manifiestan que principalmente están asignando más atención de los gerentes senior al manejo de éste; que, además, están incorporando formalmente los escenarios de riesgo al planeamiento estratégico; y que están asignando mayor atención de las reuniones de junta directiva al tema. También ellos indican de manera importante, aunque en menor grado, que están llevando a cabo más ejercicios de preparación para crisis.

¿Qué pasos adicionales, de haber alguno, está usted tomando para mejorar el manejo de los riesgos que acompañan su cambio de estrategia?



*La pregunta es, ¿Dónde colocará sus apuestas?
Si se decide por una nueva plataforma de medios,
¿Afectará sus principales negocios?*

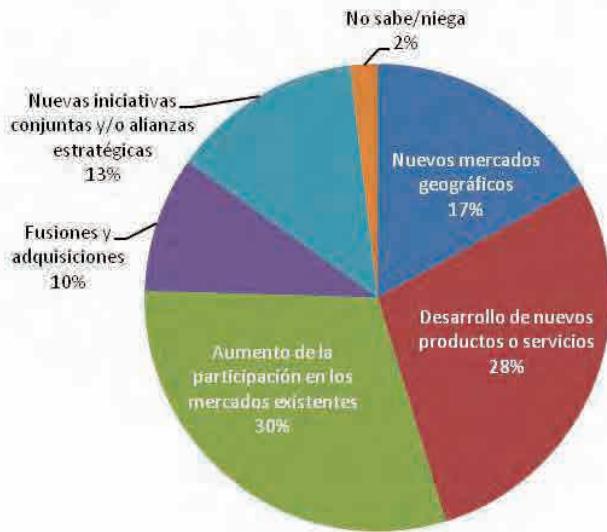
Estrategias conservadoras frente a las oportunidades

En su estrategia, los CEOs están siendo bastante conservadores y casi un tercio de ellos ven el incremento de la participación de mercado como la principal oportunidad de negocios en una perspectiva de corto plazo (próximos 12 meses). A pesar de ese conservadurismo, cabe destacar que más de una cuarta parte de ellos ven que su principal

oportunidad de crecimiento está en el desarrollo de productos nuevos, lo cual implica que el crecimiento económico estaría sustentado en gran parte por un alto factor de innovación en el mercado. También se debe resaltar que un poco menos de una quinta parte, consideran que su principal oportunidad de crecimiento está en su expansión hacia nuevos mercados geográficos, lo cual implicaría una importante

dinámica de las exportaciones para apoyar el crecimiento económico de Interaméricas. En menor grado, aunque relevante, ellos ven la incursión en nuevos *joint ventures* o alianzas estratégicas como oportunidades de negocios. Uno de los factores menos ponderados fueron las fusiones o adquisiciones, donde apenas una décima parte de los CEOs consideró éstas como una oportunidad de crecimiento relevante.

¿Cuál de las siguientes usted considera que es la principal oportunidad de crecimiento de su negocio en los próximos 12 meses?



Crecimiento económico incierto, una amenaza para los negocios

Como se mencionó, entre los factores que han tenido mayor impacto en la necesidad de cambiar la estrategia está en primer lugar los pronósticos de crecimiento económico o incertidumbre. Este crecimiento económico volátil también es visto por los CEOs como una amenaza potencial que representa riesgos significativos para el negocio y el cual ellos pretenden mitigar en el corto plazo. Otros riesgos significativos para el negocio son la volatilidad del tipo de cambio y las respuestas del gobierno al déficit fiscal y la deuda, sobre todo luego de la crisis cuando algunos países tomaron medidas anti cíclicas a cambio de un mayor endeudamiento que condujo al incremento de la relación deuda PIB.

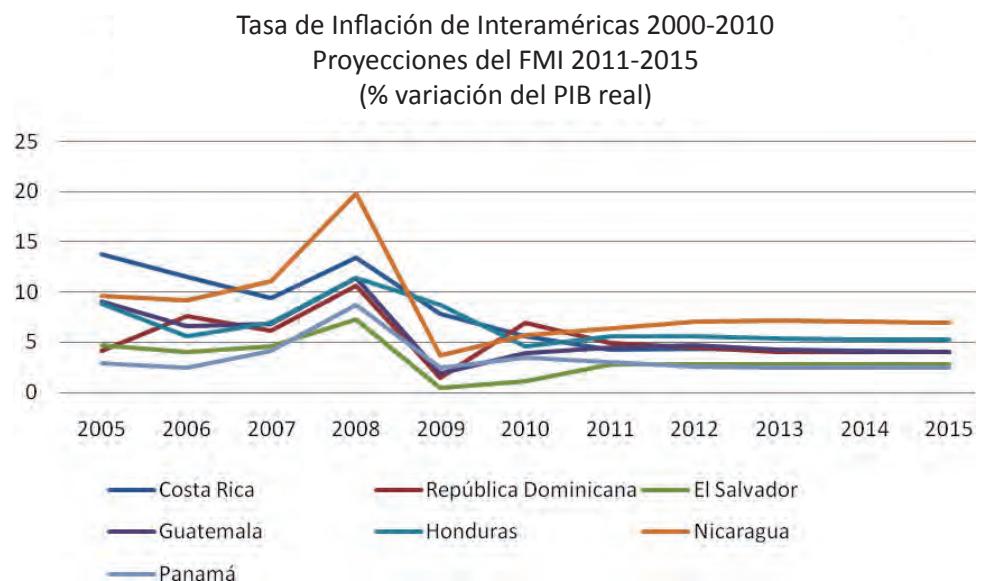
¿Cuáles de estas potenciales amenazas económicas y de políticas representan los riesgos más significativos que usted pretende mitigar durante los próximos 12 meses?



Para adecuar el negocio ante la crisis, la gestión de riesgo y la reducción de costos son elementos clave.

Con la crisis, el nivel general de precios cayó en casi todos los países de Centroamérica y República Dominicana, tras el derrumbe de los precios del petróleo y demás materias primas. En términos generales, el 2009 fue un año de inflación relativamente baja. En el 2010 la inflación en estos países se mantuvo igualmente relativamente baja en comparación al 2007 y 2008

cuando los precios del petróleo se elevaron a niveles históricos sin precedentes. Debido a esta baja inflación el 2009 y 2010, apenas un poco más de una décima parte de los CEOs no la consideraron al momento de esta encuesta como un factor de riesgo más significativo para sus negocios que pretendieran mitigar en el corto plazo.

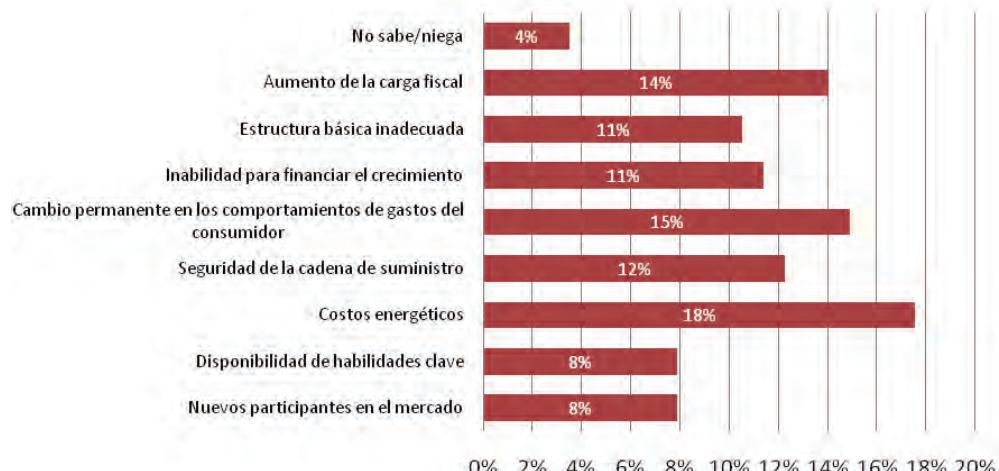


El impacto del costo del petróleo en aumento de proyecciones de inflación es una preocupación para los CEOs.

La otra amenaza: aumento en los costos energéticos

No obstante, es probable que con los recientes incrementos abruptos de los precios del petróleo y la inflación a nivel mundial, la perspectiva de los CEOs con respecto al momento en que se hizo la encuesta haya variado de forma importante, convirtiéndose este factor en una amenaza significativa. De hecho, es importante resaltar que los CEOs consideraron al momento de la encuesta los costos de la energía como la principal amenaza de negocio, la cual requeriría mitigación en los próximos 12 meses.

¿Cuál de estas posibles amenazas de negocios representan los riesgos más significativos que pretende usted mitigar durante los próximos 12 meses?

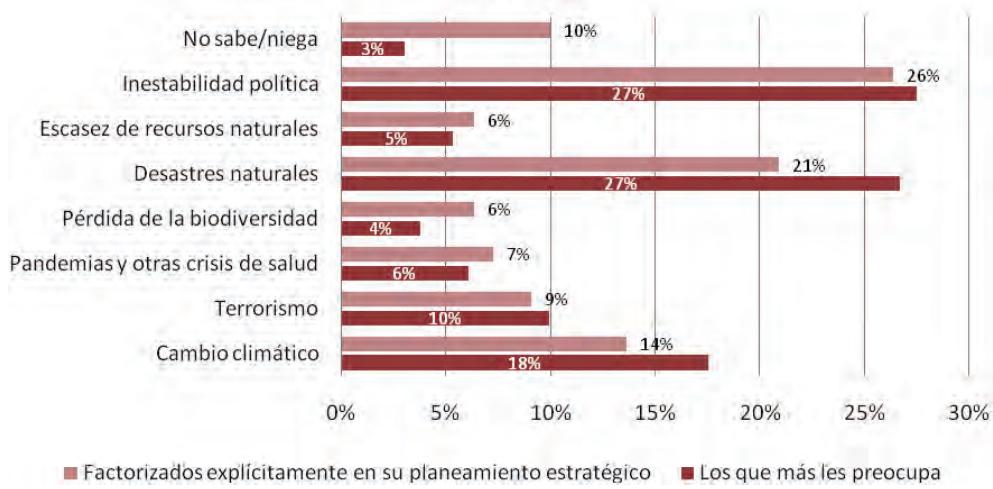


Amenazas globales latentes: inestabilidad política, desastres naturales y cambio climático

En términos de amenaza global para los negocios, el acontecimiento del 11 de septiembre de 2001 dejó claramente demostrado que el terrorismo es una de las más relevantes. Por otra parte, el H1N1 tuvo un fuerte impacto sobre la industria turística, sobre todo en México. Las inundaciones, como consecuencia del cambio climático, han sido más frecuentes en los últimos años y han dejado a miles de familias sin hogares y han destruido parte de la infraestructura en algunos países. Eventos tales como los terremotos de Haití, Chile y Japón han tenido un gran impacto sobre la infraestructura del país, y en el caso de este último país, la cadena de suministro se ha visto en cierta forma interrumpida a nivel global. En el Medio Oriente, la inestabilidad política ha tenido un fuerte impacto sobre los precios del petróleo y los costos de la energía. En este entorno global, los CEOs de Interaméricas han ponderado la inestabilidad política, los desastres naturales, el cambio climático y el terrorismo como los mayores riesgos globales para sus

negocios y, de hecho, ellos han factorizado explícitamente éstos en su planeamiento estratégico y actividades de manejo de riesgo.

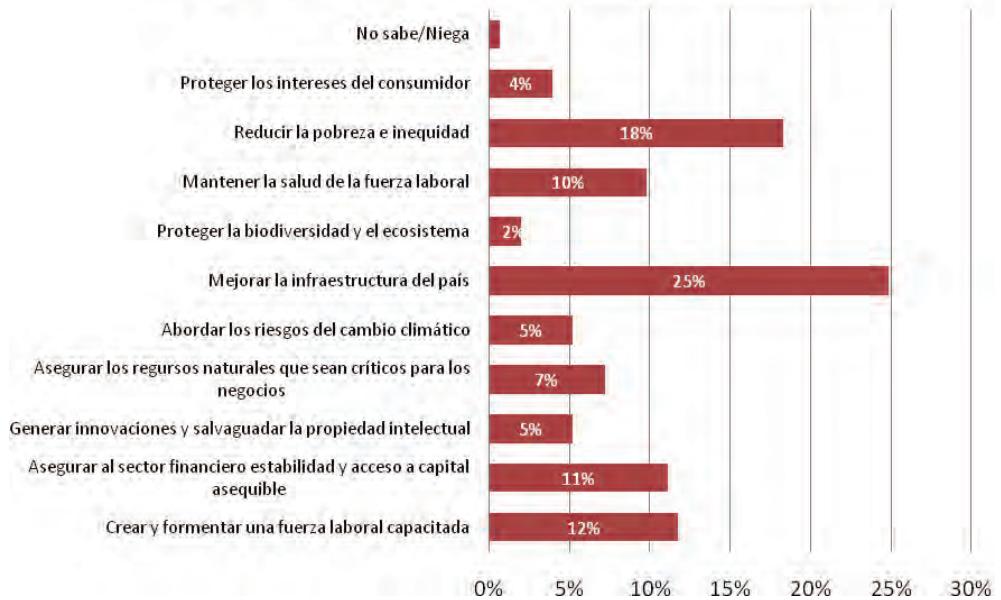
¿Cuál de estos riesgos globales, de existir alguno, están factorizados explícitamente en su planeamiento estratégico y actividades de manejo de riesgo?



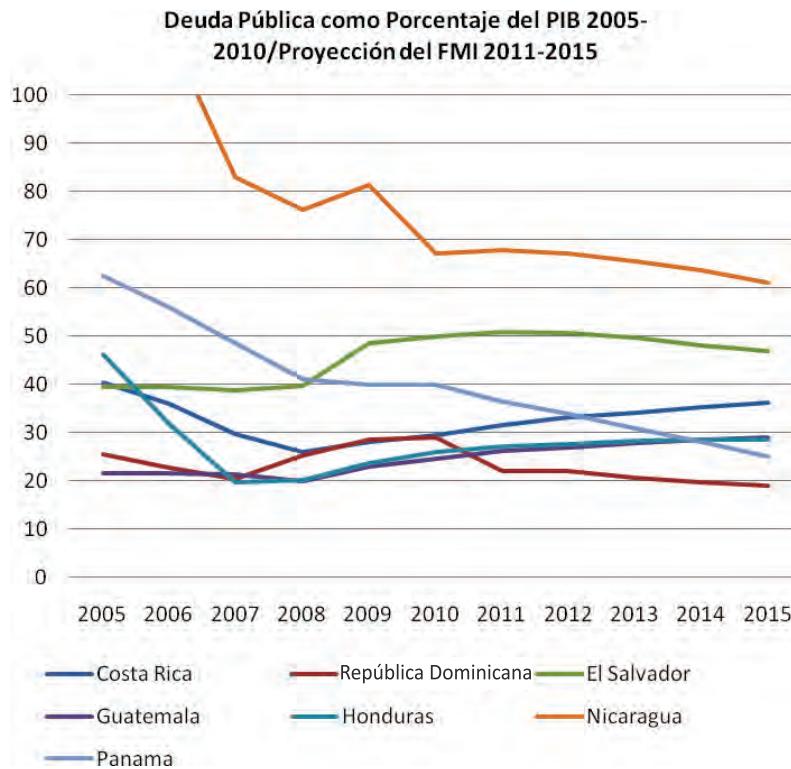
Infraestructura básica, equidad y fuerza laboral capacitada deben ser objetivos prioritarios de los gobiernos

A pesar de que hubo un gran crecimiento económico importante en Interaméricas, salvo en los años de la crisis, la región continúa careciendo de infraestructura básica, las inequidades entre regiones de un mismo país y entre grupos de personas son bastante grandes, y la falta de una fuerza laboral capacitada representa importantes cuellos de botellas para el crecimiento y el desarrollo. Los CEOs Interaméricas consideran que los gobiernos deberían priorizar estas áreas hoy en día.

¿Cuál tres áreas deberían ser prioridad para el gobierno hoy?



La mejora y el crecimiento de la infraestructura básica permitirá que los países se inserten en las grandes corrientes del comercio.

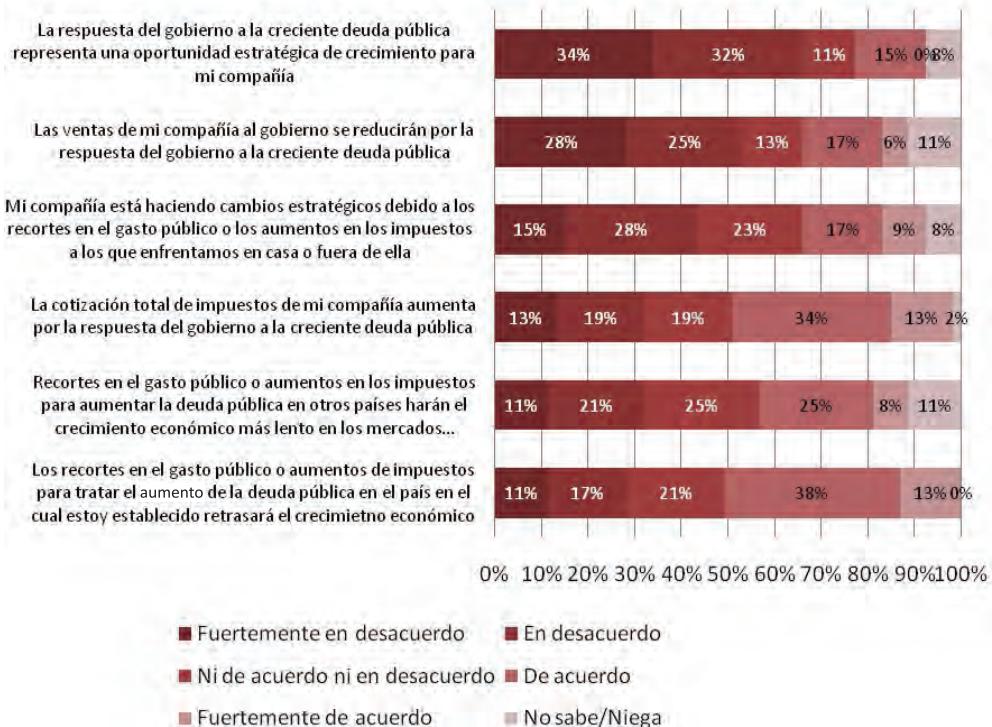


La crisis económica requirió de medidas anti cíclicas que conllevaron a un mayor incremento del déficit fiscal y la deuda pública. Con la crisis, la deuda pública como porcentaje del PIB, aumentó en todos los países de Interamérica, excepto en Panamá donde la economía continuó creciendo a una tasa aún importante. El FMI proyecta un mayor peso de la deuda en el periodo 2011-2015 superiores al que había previo a la crisis para Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras. Los gobiernos de estos países tendrán que manejar este asunto, ya sea con recortes del gasto o público o, en caso contrario, con aumentos de los impuestos, lo que de algún modo podría afectar el crecimiento económico o afectar a las empresas.

Preocupación por el impacto de la creciente deuda pública

Con respecto a este tema, más de la mitad de los CEOs piensan que la respuesta del gobierno a la creciente deuda pública no representa una oportunidad estratégica para el crecimiento de su compañía, sino que, por el contrario, los recortes en el gasto público o, en caso contrario, los aumentos de impuestos para tratar el aumento de dicha deuda, retrasarán el crecimiento económico. Incluso, hay consenso entre los CEOs acerca de que la cotización total de impuestos de su compañía aumentará por la creciente respuesta de los gobiernos a la creciente deuda pública.

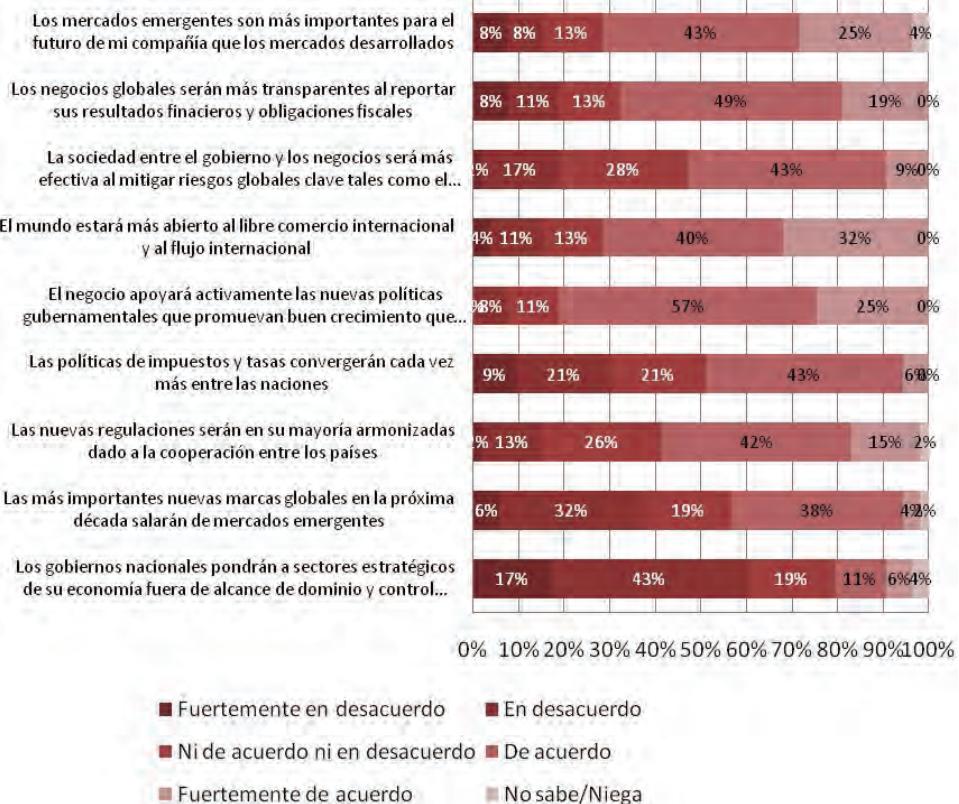
¿Qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el impacto económico de los grandes déficit fiscales y el aumento de la deuda gubernamental?



Consenso en torno a la importancia de los mercados emergentes

Con respecto a las dinámicas cambiantes de la economía global parece haber consenso entre los CEOs de Interaméricas en torno a la importancia de los mercados emergentes en el futuro de sus compañías. También hay un fuerte consenso en torno al apoyo que las empresas estarían dándole a aquellas políticas gubernamentales que promuevan un crecimiento que sea financiera, social y ambientalmente sostenible. También están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la aseveración de que el mundo estará más abierto al libre comercio y flujo internacional.

¿Qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación sobre las cambiantes dinámicas de la economía mundial?

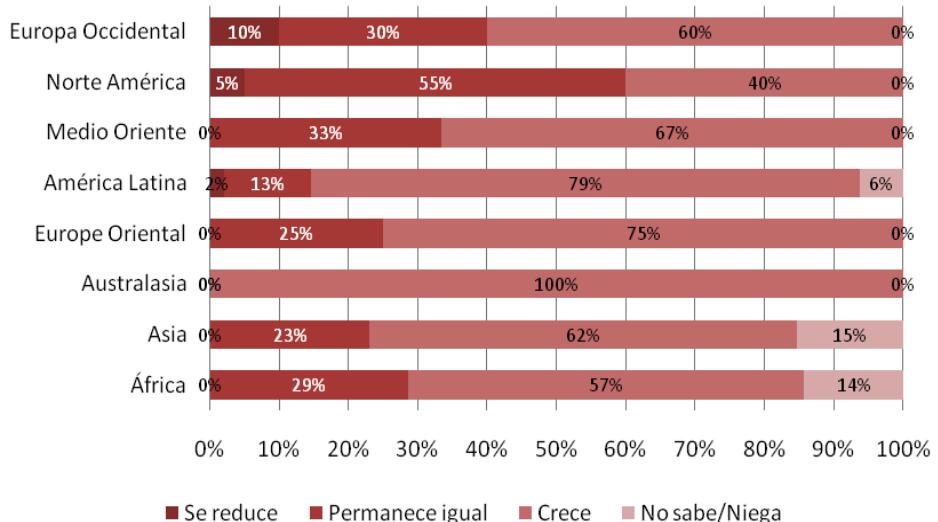


Cambiando huellas globales

Cambiando huellas globales

Más de la mitad de los CEOs de Interaméricas esperan que sus operaciones en Norteamérica permanezcan igual, mientras que más de tres cuartas partes esperan que crezcan en América Latina. Una perspectiva similar se observa para sus operaciones en Asia y Europa Oriental. En términos generales, ellos esperan que sus operaciones crezcan en los mercados emergentes más que en los países desarrollados.

¿Espera usted que sus operaciones clave en las siguientes regiones se reduzcan, permanezcan iguales o crezcan?

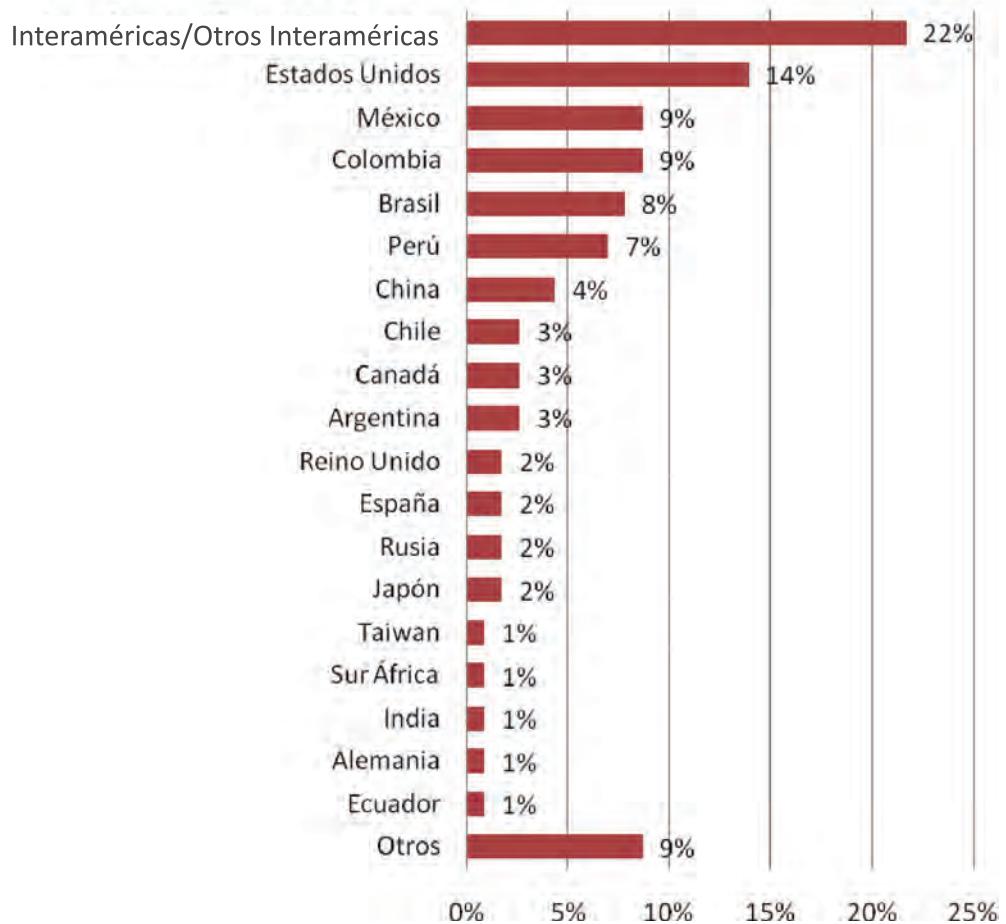


El comercio con la región cobrará mayor importancia

El comercio con la región tendrá mayor importancia para las empresas de Centroamérica y República Dominicana. Entre los países que destacan como los más importante para los prospectos de crecimiento del los CEOs sobresalen los propios de Interaméricas, México, Colombia, Brasil, Perú y Chile. Estados Unidos continuaría siendo un socio importante, y así es destacado por los CEOs.

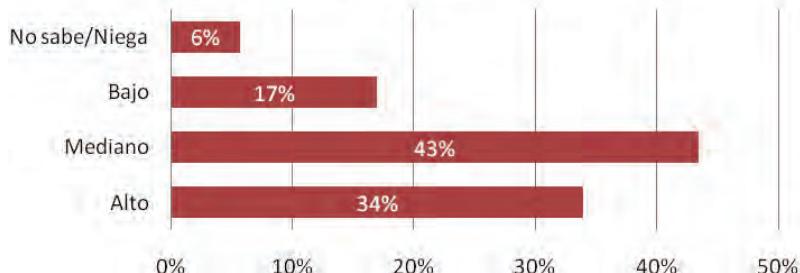
Los mercados emergentes podrían incrementar su participación en la captación de fondos globales.

¿Cuáles tres países, sin incluir el país en el cual está usted establecido, considera que es el más importante para su prospecto de crecimiento en los próximos tres años?



De hecho, los CEOs indican que en comparación con otros mercados en los cuales opera su organización, el país de Interaméricas en donde se encuentran establecidos ofrece un potencial de crecimiento entre mediano y alto.

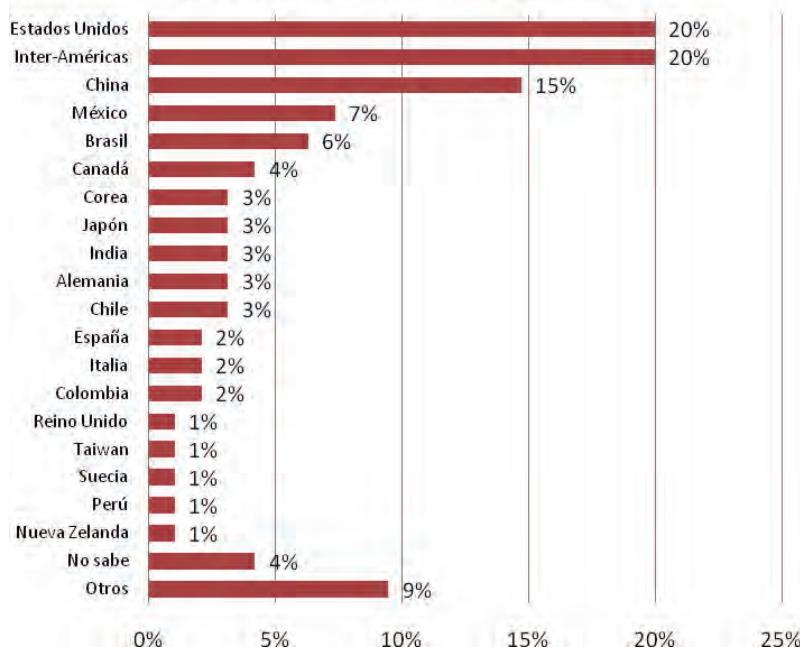
En comparación con otros mercados en el cual opera su organización, ¿ofrece el país en el que usted está establecido alto, mediano o bajo potencial para el crecimiento de su compañía?



Las necesidades de sourcing serán satisfechas por China y Estados Unidos dado sus bajos costos y calidad

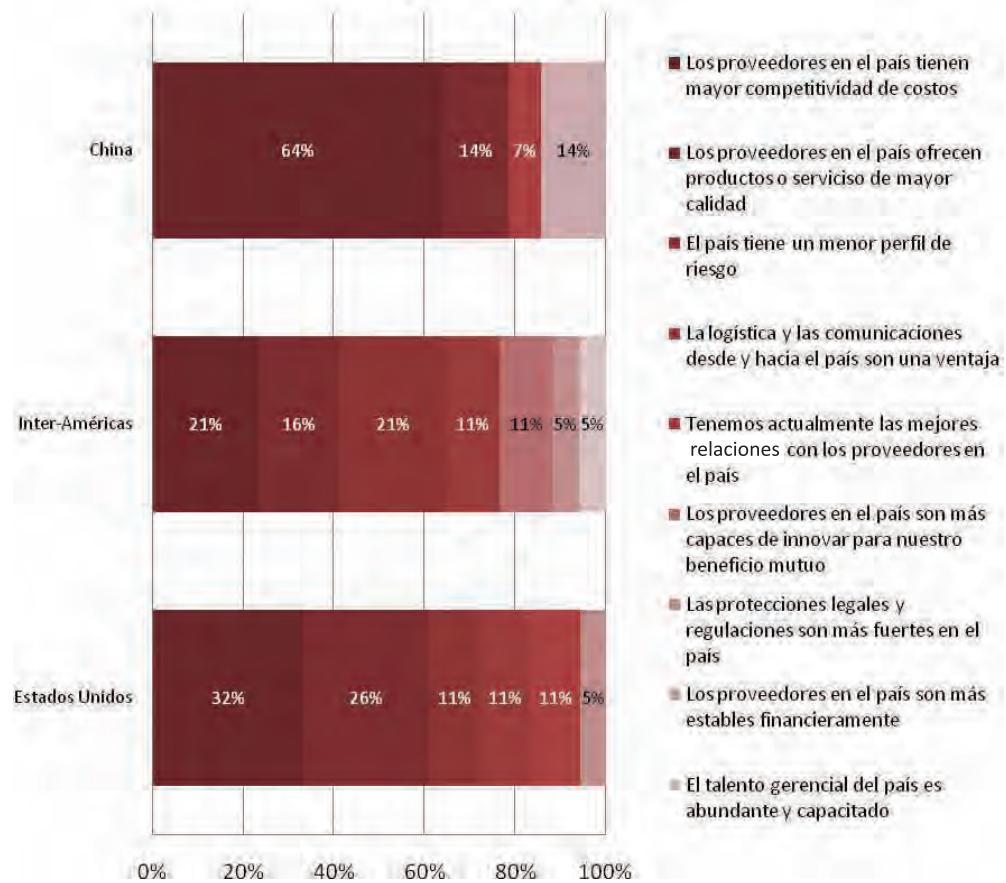
Los CEOs destacan que los Estados Unidos, Interaméricas y China constituyen los más importantes países para futuras necesidades de sourcing.

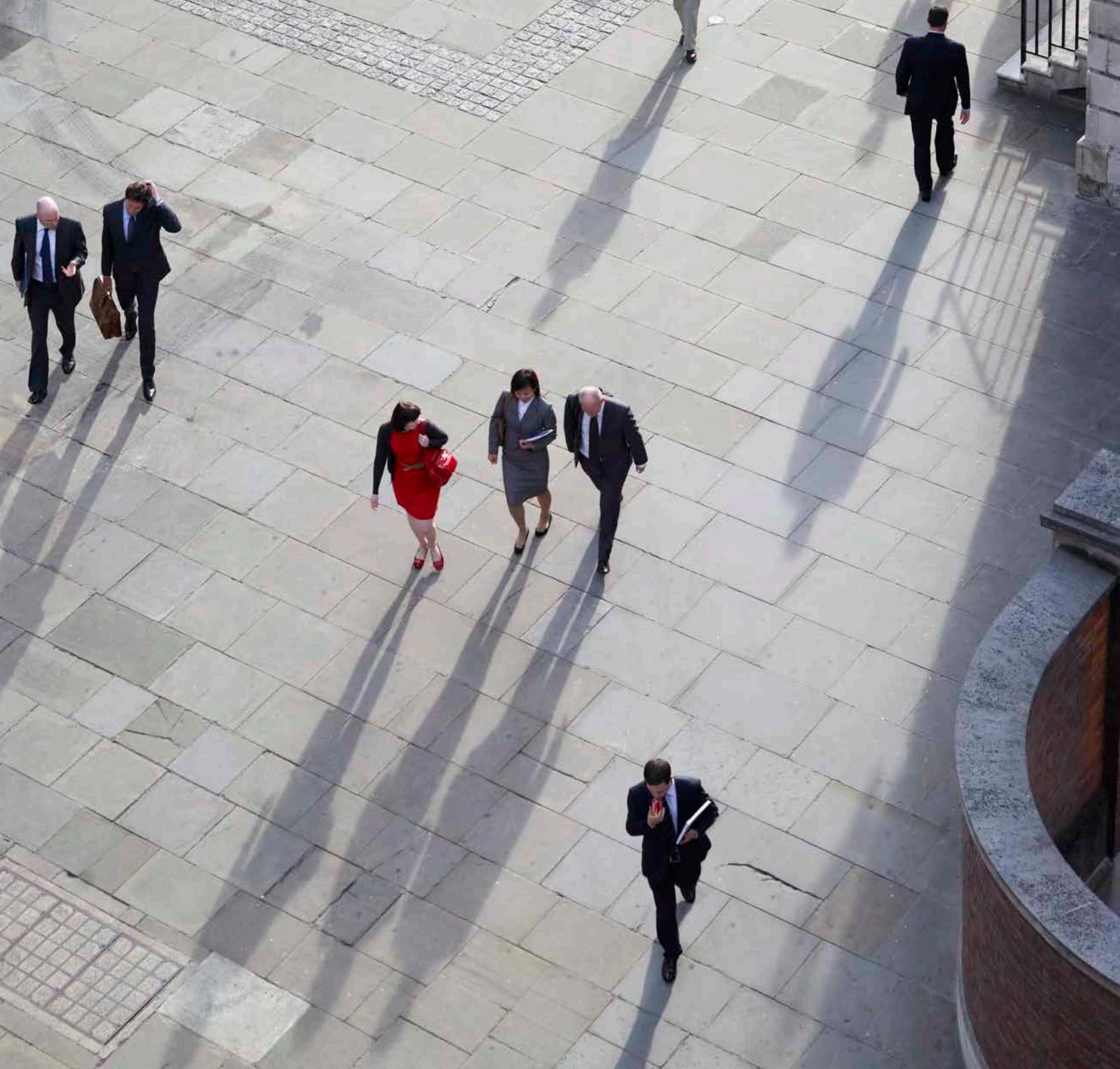
¿Cuáles tres países, sin incluir el país en el cuál está establecido, considera usted que son los más importantes para sus futuras necesidades de sourcing?



En el caso de China, las razones principales son sus bajos costos, dada la abundante y relativamente barata mano de obra que trabaja en las industrias manufactureras de esos países. En los Estados Unidos, una combinación entre costos relativamente bajos, mayor calidad y menor perfil de riesgo, constituyen las principales razones por las que los CEOs de Interaméricas cambiarían o mantendrían en el futuro sus necesidades de sourcing a ese país. En el caso de los propios vecinos Interaméricas, las razones son una combinación más diversa de factores, destacando entre los más importantes mayor competitividad de costos, calidad, perfil de riesgo y ventajas de logística y comunicaciones hacia el país.

¿Cuál de las siguientes razones aplica para cambiar o mantener su sourcing a algunos de estos países?





Dando forma a la respuesta corporativa

Dando forma a la respuesta corporativa

La mayoría de los CEOs de Interaméricas manifiestan que específicamente estarían en el corto plazo ejecutando algún o un gran cambio en la estrategia para manejar el talento, el riesgo y sus decisiones de inversión. También, alrededor de dos tercios prevé algún o un cambio importante en el enfoque de la reputación corporativa, la reconstrucción de la confianza y el compromiso con la Junta Directiva, mientras que tres cuarta partes prevé algo o un gran cambio en la estructura organizacional. Por otra parte, casi la mitad de ellos no prevé cambio alguno en la estructura de capital que conlleve si es caso a un menor apalancamiento financiero.

¿Hasta qué punto prevé usted cambios en cualquiera de las siguientes áreas de la organización o del modelo operativo de su compañía durante los próximos 12 meses?

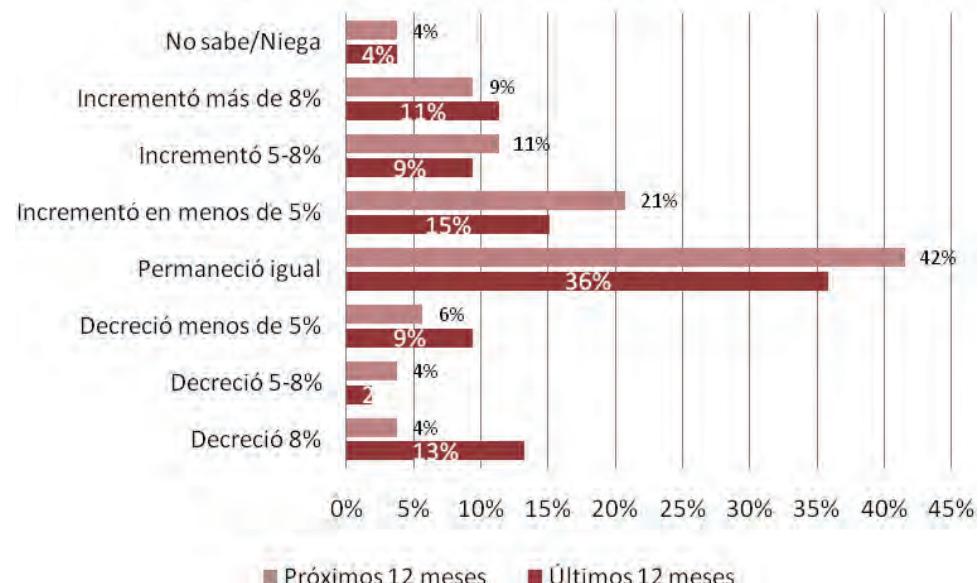


Enfoque en la reducción de costos

Los CEOs manifestaron que en los últimos 12 meses implementaron iniciativas para la reducción de costos y que continuarían con esta actividad de reestructuración para los 12 meses siguientes. Entre otras formas de reestructuración que mayormente implementaron recientemente señalan el comienzo de una nueva alianza estratégica o iniciativa conjunta; de hecho, una proporción aún mayor de ellos prevé ese tipo de reestructuración para los próximos 12 meses. Otro tipo de reestructuración que llevaron a cabo fue la subcontratación de un proceso o función, iniciativa ésta que se mantendría para los próximos 12 meses.

Apenas un 9% de los CEOs señalaron que habían completado una fusión o adquisición extranjera, pero ellos prevén que este tipo de actividad de reestructuración aumentaría en los próximos 12 meses. Ellos planean estas fusiones o adquisiciones en su mayoría en Latinoamérica.

¿Qué ha sucedido con la cantidad de empleados en su organización globalmente durante los últimos 12 meses/que espera que suceda en los próximos 12 meses?



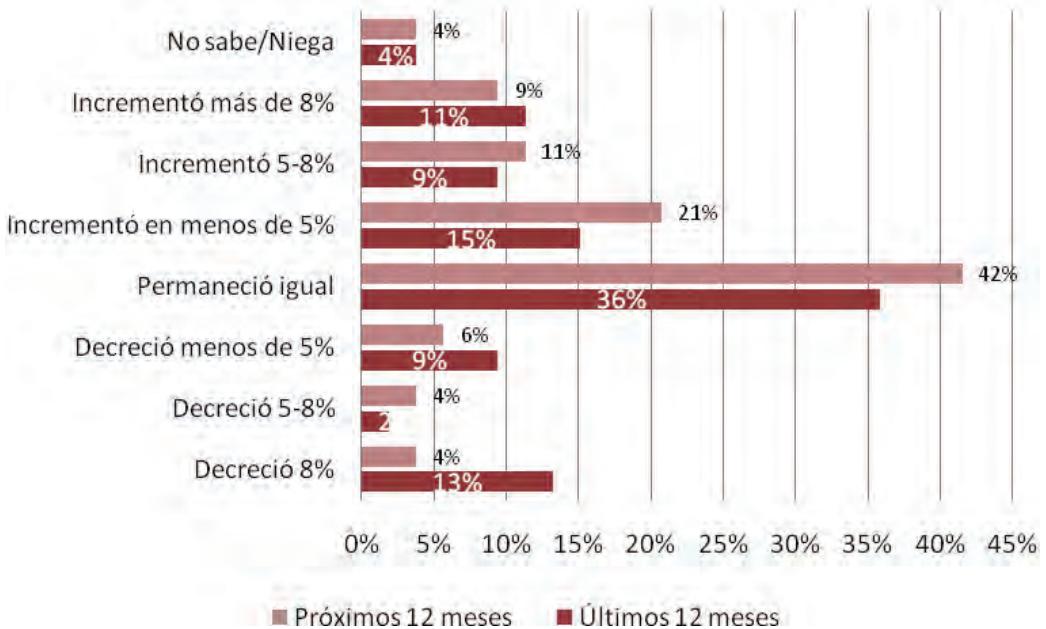
Manejando la escasez de talento

La encuesta de CEOs de Interaméricas también muestra que más de un tercio de ellos indican que en su organización a nivel global la cantidad de empleados permaneció igual. Ellos prevén que esta tendencia se mantenga para los próximos 12 meses. Otro tercio

manifiesta que en los últimos 12 meses, por el contrario, la cantidad de empleados se incrementó.

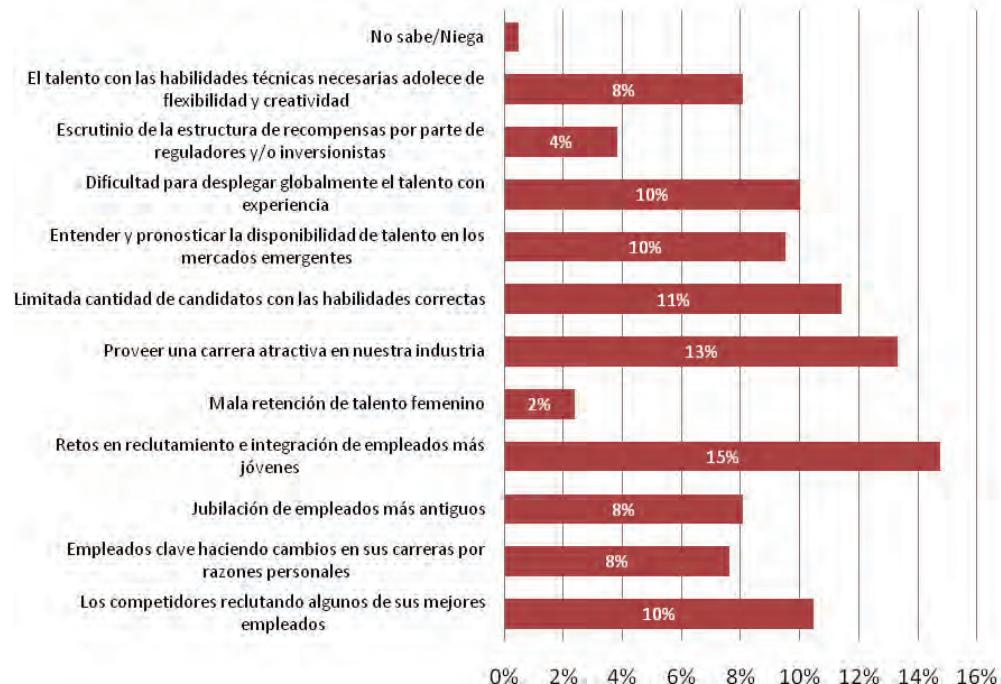
La tendencia al incremento iría en aumento, de acuerdo a las respuestas de ellos. Un poco menos de una quinta parte manifestó que la cantidad de empleos en su organización decreció.

¿Qué ha sucedido con la cantidad de empleados en su organización globalmente durante los últimos 12 meses/que espera que suceda en los próximos 12 meses?



Como se mencionó anteriormente, los CEOs han dicho que en el corto plazo estarían ejecutando algún o un gran cambio en su estrategia para manejar el talento. Para los próximos tres años los retos que ellos mayormente enfrentan son el reclutamiento e integración de empleados más jóvenes, proveer una carrera atractiva en la industria y lidiar con una limitada oferta de candidatos con las habilidades correctas. Otros retos también importantes que ellos prevén son el problema de la competencia reclutando algunos de sus mejores empleados, entender y pronosticar la demanda de talento en los mercados emergentes y dificultades para desplegar globalmente el talento con experiencia.

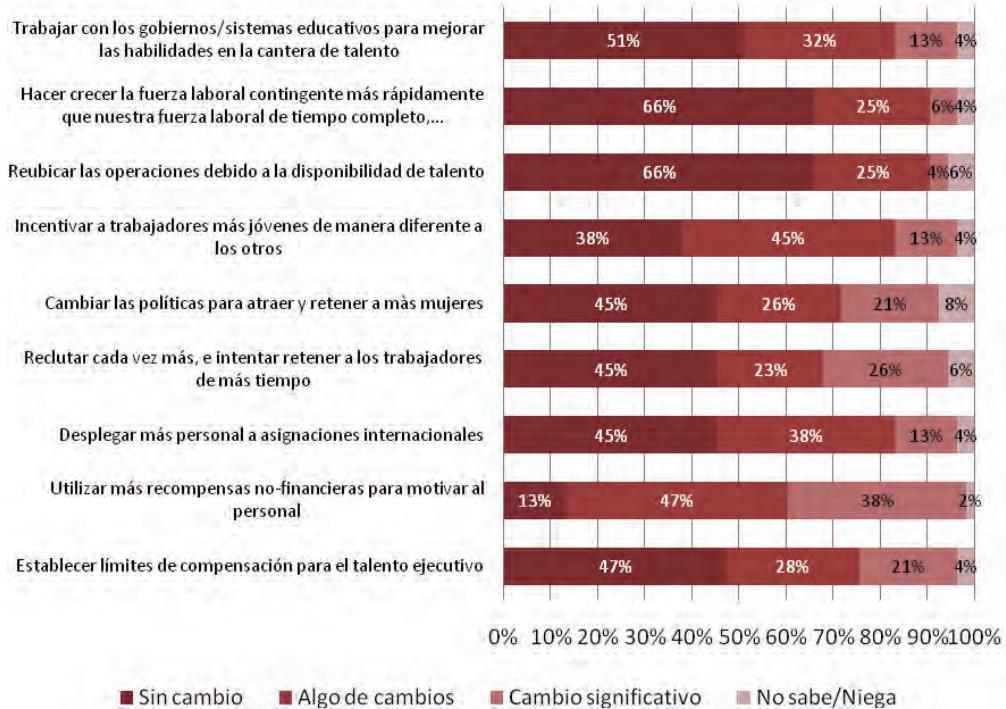
Considerando el talento que se requirió para el éxito de su negocio en los últimos tres años, ¿cuáles son los retos clave que usted espera enfrentar?



La escasez de talento se ha convertido en una limitante para el crecimiento de las organizaciones.

La utilización de recompensas no financieras para motivar el personal e incentivar a trabajadores más jóvenes de manera diferente son los cambios que ellos estarían implementando mayormente en una perspectiva de corto plazo.

¿Hasta qué punto planea usted cambiar su estrategia de personal en las siguientes formas en los próximos 12 meses?



Adaptándose a los cambios en el comportamiento de los consumidores, los negocios y el gobierno

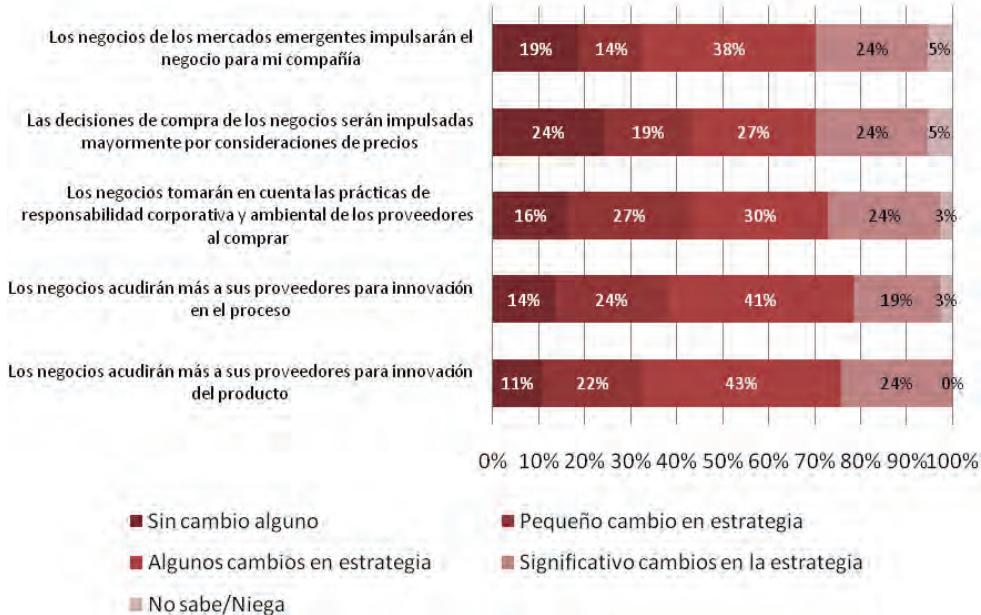
En una perspectiva de tres años los CEOs prevén que estarán implementando cambios en su estrategia para adecuarse al hecho de que los consumidores en el largo plazo se enfocarán más en el precio y valor de su dinero, tendrán, además, un rol más activo en el desarrollo de los productos y servicios, y utilizarán cada vez más artefactos móviles y medios sociales para dar a conocer sus necesidades y preferencias a las compañías.

¿Hasta qué punto cambiaría usted su estrategia en los próximos tres años en respuesta a los siguientes cambios potenciales a los comportamientos del consumidor de largo plazo?



Los CEOs adaptarán sus estrategias en los próximos tres años para tomar en consideración que los negocios acudirán cada vez más a sus proveedores para innovar sus procesos y productos. También se adaptarán para tomar en consideración que los negocios tomarán más en consideración las prácticas de responsabilidad corporativa y ambiental de los proveedores al comprar.

¿Hasta qué punto cambiaría usted su estrategia en los próximos tres años en respuesta a los siguientes cambios potenciales en los comportamientos de compra de los negocios?



Los líderes ejecutivos dan pasos hacia una cultura en la que la inflación pueda prosperar: construyendo relaciones con instituciones de investigación, comprometiendo clientes al desarrollo e investigación, creando un ambiente corporativo en el cual se aliente el correr riesgos, tolerando los errores y reconociendo y retribuyendo las iniciativas individuales.

¿Hasta qué punto cambiaría usted su estrategia en los próximos tres años en respuesta a los siguientes cambios potenciales a los comportamientos de compras?

Igualmente, los CEOs adaptarán sus estrategias para tomar en consideración que también los gobiernos toman en cuenta las prácticas de responsabilidad corporativa y ambiental de las compañías al momento de decidir comprar.



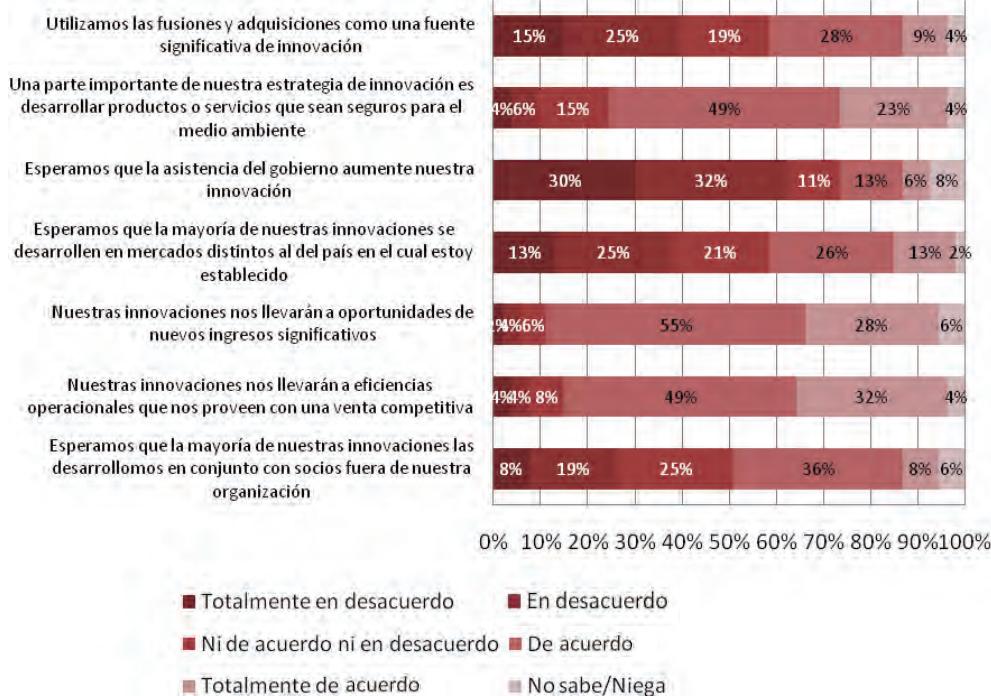
Las innovaciones mejoraran la eficiencia operacional y estarán alineadas con el medio ambiente

En un horizonte de tres años los CEOs prevén que innovaciones de sus compañías les generen eficiencias operacionales que les permitirán obtener una ventaja competitiva; que, además, dichas innovaciones les conduzcan a oportunidades de mayores ingresos; y que una parte importante de esas innovaciones les permitan desarrollar productos o servicios que sean seguros para el medio ambiente.

Contrariamente, alrededor de dos tercios de los CEOs rechaza la afirmación de que están esperando que la asistencia del gobierno contribuya al aumento de su innovación. Tampoco prevén que las fusiones y adquisiciones sean una fuente significativa de

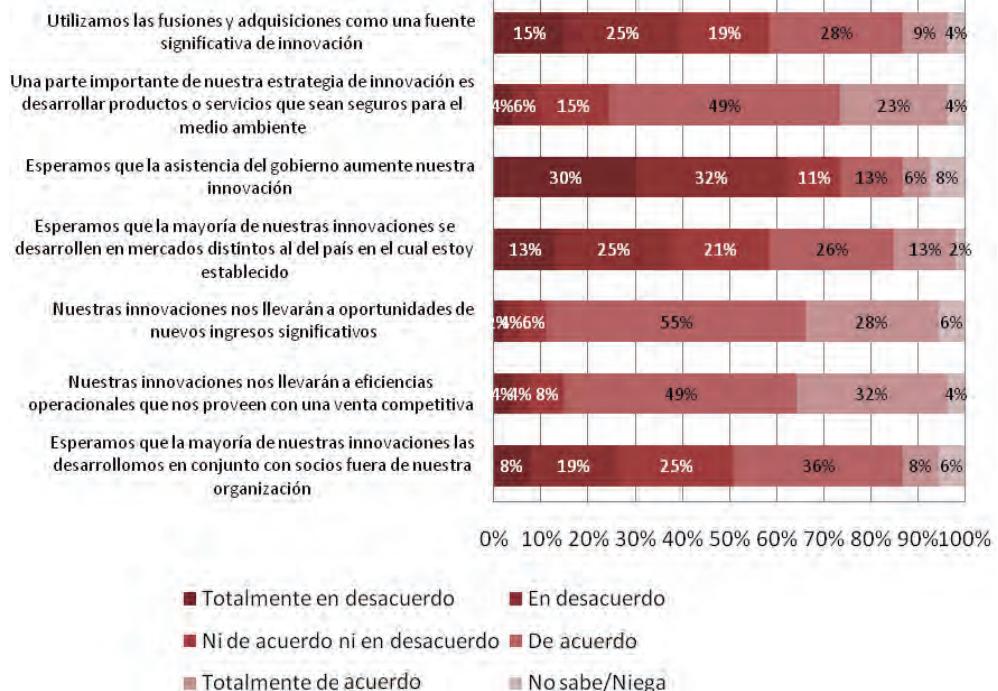
innovaciones o que la mayoría de dichas innovaciones se desarrollen en conjunto con socios fuera de su organización o que éstas se desarrollen en mercados distintos del país en el cual sus compañías están establecidas.

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre sus expectativas sobre la innovación de su compañía en los próximos tres años?



Con respecto a las inversiones de capital en IT estratégicas, la mayoría de los CEOs están de acuerdo con la afirmación de que, en un horizonte de tres años, estarán enfocadas en la reducción de costos y el incremento de las eficiencias operacionales.

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre sus expectativas sobre la innovación de su compañía en los próximos tres años?



Los CEOs apuestan a la innovación para adaptarse al consumidor.

Conclusiones

Los CEOs de Interaméricas se mostraron muy optimistas frente al futuro crecimiento de los mercados donde operan. Sin embargo, a nivel global consideraron que el crecimiento económico es incierto y, de hecho, una posible amenaza potencial para sus negocios.

Por supuesto, otro de los retos importantes por afrontar es el aumento de los costos energéticos. Si bien es cierto que los precios del petróleo se desplomaron desde el segundo semestre de 2008, en los años 2010 y 2011 se ha observado una tendencia alcista acelerada y amenazante.

Más allá de la incertidumbre del crecimiento económico y del reto de los costos energéticos, hay otros factores como la inestabilidad política, los desastres naturales y el cambio climático, los cuales se han convertido en amenazas globales latentes para los CEOs.

Después de la crisis global, los CEOs han adaptado sus estrategias, siendo más conservadores y prestándole mayor atención al

manejo del riesgo. Podría pensarse que esta crisis generó un entorno más regulado, sin embargo la encuesta reveló que éste no ha sido un factor relevante que haya impulsado el cambio de estrategia. Al mismo tiempo, los CEOs de la región tampoco consideraron que su estructura de capital haya sido un factor de riesgo, de forma tal que hayan tenido que cambiar sus estrategias debido a la necesidad de reducir el apalancamiento financiero. En cambio, las exigencias de los consumidores y las dinámicas de la industria resultaron ser las principales causas del cambio de estrategia de muchas compañías.

En cuanto a la forma que los CEOs de Interaméricas le dan a la respuesta corporativa, el enfoque se observa en una mayor atención en la reducción de costos, el manejo adecuado de la escasez de talento con las habilidades clave y la adaptación a los cambios de largo plazo de los consumidores en términos de precio, calidad, mayor uso de artefactos móviles y redes sociales. La mayor parte de los CEOs coinciden en que las

innovaciones mejorarán la eficiencia operacional de sus compañías y que éstas estarán alineadas con el compromiso que debemos tener con el medio ambiente.

En última instancia, la mayor preocupación de los líderes de empresa es el impacto de la creciente deuda pública y la forma en que los gobiernos manejarán el tema. De hecho, los CEOs opinan que la reducción del gasto o el aumento de los impuestos para hacerle frente a la creciente deuda pública retrasará el crecimiento económico y aumentará la cotización de impuestos de sus negocios.

Metodología

Segunda Encuesta Regional Anual de CEOs

La metodología utilizada este año para conducir las encuestas a variado. El 80% de las entrevistas fueron conducidas por PwC International Survey Unit, complementadas con el 20% de encuestas restantes conducidas por PwC Interaméricas.

Para la Segunda Encuesta Regional de CEOs se realizaron entrevistas en Centroamérica y República Dominicana. Las encuestas fueron realizadas a líderes diversas empresas de de múltiples sectores pertenecientes a los siete países de la región de Interámericas. El 80% de las entrevistas fue elaborado vía telefónica, el 15% por vía electrónica y el 5% restante se condujo personalmente.

La mayoría de las entrevistas fueron desarrolladas entre septiembre y diciembre del 2010, mientras que la menor parte se realizó entre los meses de enero y marzo del 2011. Con respecto a la participación de compañías de acuerdo a los

ingresos se observa que el 4% de las compañías tiene ingresos que exceden 1 billón de dólares, el 17% tiene ingresos de \$100 millones a \$1 billón, y el 58% restante tiene ingresos de menos de 100 millones. Por otro lado, el 79% está clasificado como compañías privadas y el 18% al menos cotiza en una bolsa de valores.

Cabe señalar que el total de entrevistas fue manejado de manera confidencial y bajo una base no atribuible.

>Contactos

PwC Costa Rica

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

PwC El Salvador

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

PwC Guatemala

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

PwC Nicaragua

Km 6 1/2 Carrretera a Masaya
Edificio Cobirsa II, tercer piso
Tel: +505 2270-9950
Fax: +505 2270-9540
Dirección Postal: Apartado postal 2697
Managua - Nicaragua
Socio Francisco Castro Matus.

PwC Panamá

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

PwC República Dominicana

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

PwC Honduras

Tegucigalpa, M. D. C., Honduras, C. A.
Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N° 1,
Bloque F, 3era Calle.
Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09
Fax: +504 2231-1906
Dirección Postal: Apdo. Postal N° 3700
Tegucigalpa - Honduras
San Pedro Sula, Cortés, Honduras, C. A.
Entrada Principal Col. Orquídea Blanca
14 Avenida Circunvalación Noroeste, 10
Calle
Tel: +504 2553-3060
Fax: +504 2552-6728
Dirección Postal: Apdo. Postal N° 563
San Pedro Sula - Honduras
Socios Wilfredo Peralta, Reynaldo
Rodríguez y Ramón Morales.

*Construyendo relaciones
que crean valor...*



www.pwc.com/interamericas

PwC presta servicios de auditoría, impuestos y consultoría, enfocados a las industrias para construir la confianza pública y brindar valor a sus clientes y grupos de interés. Más de 160,000 personas en 154 países a través de nuestra red comparten sus ideas, experiencia y soluciones para desarrollar perspectivas frescas y asesorías prácticas.

El contenido dentro de esta revista ha sido preparado como información general en temas de interés únicamente, y no constituyen asesoramiento profesional. No otorgamos ninguna representación o garantía (expresa o implícita) sobre la certeza o plenitud de la información contenida en este reporte, y, de conformidad con el alcance permitido por la ley, los autores, patrocinadores y editores no aceptan ninguna responsabilidad, y rechazan cualquier responsabilidad, por las consecuencias suyas o de cualquiera otra persona que actúe, o se abstenga de actuar, confiando en la información contenida en esta revista o por cualquier decisión que se base en la misma.

© 2011 PwC. Todos los derechos reservados. No se permite su distribución posterior sin el permiso de PwC. "PricewaterhouseCoopers" y "PwC" se refieren a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Cada firma miembro es una entidad legalmente separada y no actúa como agente de PwCIL o de ninguna otra firma miembro. PwCIL no provee ningún servicio a clientes. PwCIL no es responsable de actos u omisión de ninguna de sus firmas miembro ni puede controlar el ejercicio de su criterio profesional u obligarlas de ninguna forma. Ninguna firma miembro es responsable de actos u omisión de ninguna otra firma miembro de la red PwCIL ni puede controlar el ejercicio de criterio profesional de ninguna otra firma miembro u obligarlas de ninguna forma.