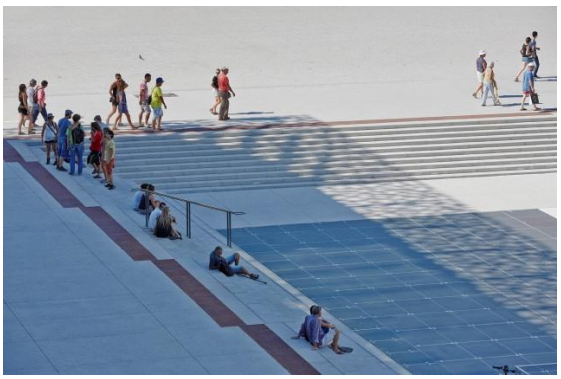
7ª Edición Regional de Encuesta Anual de CEOs
PwC Interaméricas

Redefiniendo el éxito del negocio en un mundo cambiante

Encuesta de CEOs



92% *de los CEOs de Centroamérica tiene confianza en el crecimiento de sus empresas en los próximos tres años.*

86% *de los CEOs está comprometido con alcanzar una fuerza laboral cualificada, educada y adaptable.*

pwc

www.pwc.com/interamericas

01

Presentación

Ángel Dapena Lambridge

Socio Sénior de PwC Interaméricas

02

Cuestionando la globalización

A paso lento

Enfrentando la realidad

No es un asunto fácil

La acción inmediata

Inestabilidad, déficit fiscal e impuestos

Retorno a la región

05

Nueva manera de medir y comunicar

El qué y el cómo

Evaluación social

03

El ciclo hacia arriba

Los bloques se reestructuran

Rumbo firme en mundo incierto

Hacia nuevas expectativas

Clientes modernos

Más que rentabilidad

Interés por la reputación

Y la tecnología…ahí

04

La agenda, clave del futuro

Atención a las limitaciones

Técnica, talento y creatividad

A. Efectividad tecnológica

B. La nueva generación digital

C. La innovación agrega

05

Conclusiones

Hacia una visión social

Presentación

La economía mundial no ha podido consolidar una recuperación fuerte luego de la crisis financiera de 2008, y por el contrario, muestra un desempeño débil e inestable.

A la par de ello, hay tendencias en otros frentes que tampoco favorecen el optimismo. Lo más destacado tiene que ver con la caída generalizada y sostenida de los precios de las materias primas y un ambiente político que quiere culpar de todos los males a la globalización. La decisión de la mayoría de los ciudadanos del Reino Unido de dejar la Unión Europea y buscar defender sus fronteras es una señal de alerta.

Sin duda esto genera preocupación e incertidumbre entre los CEOs globales y de Centroamérica en el corto plazo, como lo expresa la 19ª Encuesta Global Anual de CEOs de PwC, en la que se registra el más bajo nivel de pronóstico de los cinco últimos años sobre el comportamiento de la economía global y del crecimiento de sus propias compañías en el año 2016. Superada la coyuntura, la mayoría de los CEOs vuelve a recuperar el optimismo, demostrando su capacidad para enfrentar períodos adversos.

En la 7ª edición de la encuesta para Centroamérica tampoco se tienen expectativas favorables sobre el desempeño económico mundial, pero hay optimismo sobre la evolución de los ingresos empresariales en el próximo año. Y ese clima favorable se extiende hacia los próximos tres períodos.

La realidad es que el desempeño de la economía en la mayoría de los países de la región de Centroamérica y la República Dominicana da para tener esa visión positiva, pues el PIB de 2016 estará sobre el 4%, similar al registrado en 2015. Mientras tanto, el promedio latinoamericano será negativo por segundo año, con recesión en sus economías más grandes, Brasil y Argentina, y serios problemas políticos y económicos en Venezuela. Y hay razones adicionales que refuerzan la confianza de los directores centroamericanos: La región ha ganado espacio como centro de inversión extranjera. En 2015 alcanzó un monto de US$ 11,800 millones, lo que representó un crecimiento del 6% y es el monto anual más alto de la historia de la región. Mientras tanto, en Latinoamérica se presentó una caída del 14% y registró el nivel más bajo del último lustro.

El derrumbe de los precios internacionales del petróleo ha afectado a la economía latinoamericana y en particular ha debilitado las finanzas públicas y el sector externo. Sin embargo, en el caso centroamericano, los menores precios del crudo han favorecido sus balanzas debido a su dependencia de las importaciones.

En Centroamérica, como en el resto del mundo, los directores empresariales evidencian ajustes en el modelo de los negocios por la pérdida de confianza en la globalización y una tendencia hacia el proteccionismo. Esa visión de un mercado único para el mundo ha dado paso al establecimiento de bloques regionales que compiten con sus propias reglas y modelos. Pero el rumbo de los negocios es responsabilidad de los CEOs. Ellos dicen que los clientes quieren cada vez más a las empresas que ayudan a tener una mejor sociedad y a la altura de sus propios valores. Lo mismo pasa con quienes quieren vincularse a las compañías. En ese orden, el 86% de los CEOs centroamericanos está convencido de que en este siglo el éxito empresarial se redefinirá con criterios e indicadores que van más allá de la rentabilidad financiera. Cada vez se le da mayor relevancia a una visión integral que incluye el aporte a la solución de los problemas sociales, la defensa del medio ambiente, la protección de los derechos humanos y el apoyo a un talento más capaz e incluyente.

Esta es la 7ª versión para la región de Interaméricas (Centroamérica y Rep. Dominicana) de la Encuesta de CEOs que hace cada año PwC, para profundizar en los conocimientos, experiencias y perspectivas del CEO en sus organizaciones.

En nombre de PwC Interaméricas agradezco al selecto grupo de CEOs su colaboración desinteresada que hace posible estos hallazgos, siendo una contribución muy valiosa a una visión moderna y cada día más internacionalizada de nuestra región.

Ángel Dapena Lambridge
Socio Sénior
PwC Interaméricas

Cuestionando la globalización

"En la economía y en los negocios no hay almuerzo gratis", es una máxima que utilizan los expertos para evaluar el impacto de las decisiones adoptadas con un objetivo específico, que impactan favorablemente a algunos agentes, pero resultan desfavorables para otros. En ese mismo sentido, la globalización ofrece oportunidades y ventajas, pero también implica obstáculos y dificultades. Como ese ejemplo hay varios, así sean menos estructurales: una rebaja de los precios internacionales de las materias primas favorece a las economías no productoras y afecta a los países que tienen en la industria extractiva un soporte para su desarrollo. Lo mismo se aplica a los movimientos de las tasas de cambio de los países luego de acciones de autoridades monetarias como la Reserva Federal de Estados Unidos o su similar de la Unión Europea.

En ese orden, el mundo enfrenta una tendencia política que pretende culpar de todos los males a la globalización y que plantea revertir su funcionamiento sin tener en cuenta los resultados favorables que se han logrado. La decisión de la mayoría de los ciudadanos del Reino Unido de desvincularse de la Unión Europea, y las propuestas de importantes políticos de países adelantados para cerrar las fronteras, encabezan esa línea que produce desconcierto e incertidumbre.

El mismo Fondo Monetario Internacional lo ha advertido recientemente al revisar a la baja la tasa de crecimiento de la economía mundial: "políticas proteccionistas que buscan revertir el funcionamiento de una economía global que ha generado crecimiento mundial en buena parte de la era de la postguerra".

A paso lento

Los estudiosos de las tendencias económicas globales han reconocido que no esperaban todavía que se sintiera el efecto de la crisis financiera global de 2008, y aunque se dio un repunte en los primeros años, la economía mundial enfrenta una etapa de debilidad con bajo desempeño en los motores productivos de Estados Unidos, China y Alemania, estancamiento en Japón y depresión en Rusia y Brasil.

Según el FMI en su informe Perspectivas de la economía mundial (informe WEO, por sus siglas en inglés), el crecimiento de la economía mundial fue de 3,1% en 2015 frente a 3,3% en 2014, y en este año acaba de ser revisada la proyección hacia la baja, colocándola en el mismo nivel de 2015 y solo para 2017 se espera un repunte hasta 3,4%. En su evaluación, el organismo advierte de que "es claramente posible que los resultados sean más negativos", y añade que "esta

incertidumbre adicional, a su vez, puede abrir la puerta a una respuesta intensificada de los mercados financieros a *shocks* negativos".

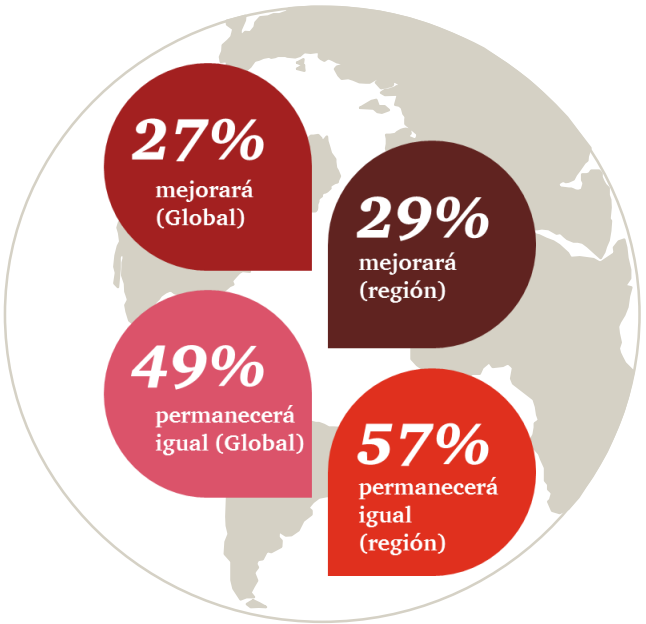
En Estados Unidos, el crecimiento más débil de lo esperado en el primer trimestre ha llevado al FMI a reducir su pronóstico para 2016 a 2,2%, el 0,2% por debajo de lo proyectado en abril, y mantiene sin variar el estimativo de ese país para 2017 en el 2,5%. En China se proyecta que el crecimiento repunte en 0,1 puntos porcentuales, al 6,6% en 2016, y se mantenga sin variación en 2017, al 6,2%. Los efectos del Brexit probablemente sean moderados en este país, la segunda economía más grande del mundo, en vista de los flujos comerciales reducidos y los vínculos financieros limitados con el Reino Unido.

En lo que se refiere a la zona del euro, el FMI elevó su pronóstico en 0,1% para este año al 1,6%, y lo redujo en 0,2 puntos porcentuales para 2017, al 1,4%. La economía del Reino Unido crecerá al 1,7% este año, pero el próximo se desacelerará al 1,3%, como consecuencia del impacto del Brexit.

El caso de América Latina no es uniforme. En conjunto se presenta un descenso significativo de su actividad económica desde el año 2014, que será mucho más grave en este año (-0,6%), en lo que coinciden tanto la Cepal como el FMI. En Suramérica, sus dos principales economías (Brasil y Argentina) están en recesión, y Venezuela enfrenta una crisis económica y política sin precedentes. Solo Perú y Colombia presentaron aumentos por encima del 3% en la vigencia anterior.

Por el contrario, los países de la zona de Centroamérica, incluyendo a México, mantienen una tasa de crecimiento positiva y estable en los últimos dos años con más del 5% en Panamá y Rep. Dominicana, y cerca al 4% en Nicaragua y Guatemala, y Costa Rica tendrá un repunte en 2016. Sin México, el promedio regional de crecimiento del PIB estará rondando el 4,0% en 2016.

¿Cree usted que el crecimiento económico global mejorará, permanecerá igual, o disminuirá durante los próximos 12 meses?



En este contexto, los CEOs, sin importar el grado de desarrollo de las economías en las que se mueven, saben de la interdependencia de los fenómenos y la velocidad con que se mueve la información, y son conscientes de que no hay tiempo para cerrar los ojos o esperar la reacción de los demás. Finalmente, ese es su trabajo para proteger sus negocios y responder de la mejor manera a sus asociados.

Por eso resulta entendible un aumento general de la incertidumbre de los CEOs sobre la economía global, y en concordancia, la pérdida de optimismo de los directores generales sobre las perspectivas de este año. A nivel global, quienes creen que el crecimiento mejorará en los próximos 12 meses cayó del 37% al 27% y quienes piensan que empeorará aumentó del 17% al 23%.

Pese a que el comportamiento esperado de la economía de la región de Interaméricas no sufre una variación importante, el ambiente global parece impactar en la opinión de los CEOs locales, pues se dio una rebaja similar de las expectativas para el corto plazo al bajar de 40% a 29% las opiniones de quienes estiman que la economía global mejorará, en tanto que aumenta de 51% a 57% la de quienes estiman que se mantendrá igual frente al período anterior. De cualquier forma, las opiniones más pesimistas de una reducción del crecimiento global son inferiores en la zona de Centroamérica que en el mundo, 14% frente a 23%.

En el caso suramericano, el decrecimiento económico de los dos últimos años se refleja en un marcado descenso del optimismo (de 34% al 21%), pero los casos más críticos ocurren en Colombia, que pasa de 27% a 8%, y en Perú de 35% a solo 5%.

Enfrentando la realidad

Los CEOs modernos reconocen el valor de la información, y lo que pasa en el resto del mundo no los debe tomar por sorpresa, pues finalmente sus compañías se desenvuelven en un mercado cuyas condiciones y problemas las afectan.

No es una contradicción tener una visión relativamente pesimista de la economía global y una importante capacidad de reacción en sus organizaciones. Así, hay una gran sintonía entre los CEOs globales y los

centroamericanos, que se expresa en sus opiniones y confianza sobre las perspectivas del crecimiento de los ingresos para el próximo período y los siguientes tres años.

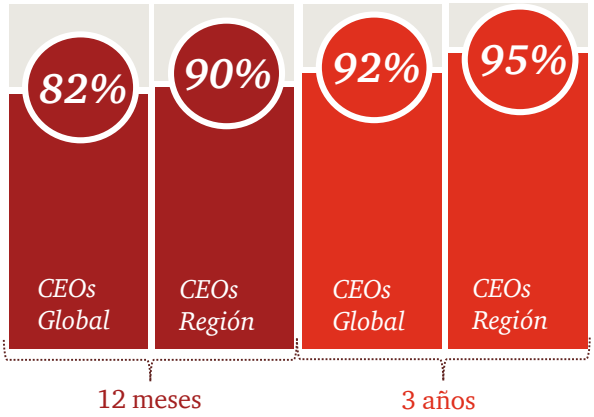
A nivel global, el 82% de los CEOs tiene confianza (“algo y mucha confianza”) sobre un aumento de los ingresos del negocio en el corto plazo, cifra ligeramente inferior a la del año anterior (84%). En el caso centroamericano, el optimismo es mayor (90%) frente al 83% del período precedente. Sin embargo, es importante destacar que mientras en el mundo la máxima confianza (“muy confiado”) solo alcanza a 35% de los directores, en el caso de la región es del 57%.

Pese a los problemas macro, los CEOs de Suramérica también tienen una relativa tranquilidad sobre el desempeño de los negocios en el corto plazo, con 81%. En Estados Unidos el promedio es similar y más alto en China (87%). Colombia registra el mismo nivel de Centroamérica (90%), en tanto que Perú y Brasil son los más bajos con 78% y 77%.

Si no hay decaimiento en el agregado del optimismo en el corto plazo por parte de los CEOs de Centroamérica, en el mediano término se mantiene alto con 95%. Sin duda que ellos están teniendo en cuenta la previsión de organismos como el FMI sobre un repunte de la economía para el 2017 y seguramente los siguientes años.

El optimismo acerca del repunte de los negocios en general no es uniforme por zonas. En América Latina, el 88% de los CEOs tiene confianza acerca del crecimiento

¿Qué tan confiado se siente sobre las perspectivas de crecimiento de ingresos de su compañía para los próximos 12 meses y 3 años?



de sus ingresos en los próximos tres años, aunque cuatro puntos inferior a la de hace un año.

La percepción de los CEOs a nivel global se mantiene alta en el 92%, el mismo nivel de los últimos tres períodos. Estados Unidos, Colombia y Argentina registran excelentes perspectivas de mediano plazo. México y Brasil no se quedan atrás.

No es un asunto fácil

Las noticias diarias en los medios de comunicación y la frenética explosión de las redes sociales muestran que hoy el mundo está en dificultades: el terrorismo global parece incontrolable, el desplazamiento forzado por los conflictos tiene características de desastre humanitario, y las pretensiones de políticos que buscan cerrar las fronteras están a la orden del día. Los CEOs son conscientes de que estos asuntos afectan a los negocios en el corto plazo y a las

comunidades en las que ellos se mueven. La pasividad, complacencia o la expectativa sobre la reacción de la competencia no parecen los caminos correctos.
Por eso, en todas partes la opinión es generalizada y creciente acerca de que hoy hay más amenazas que oportunidades que hace tres años, las cuales deben enfrentar las organizaciones empresariales. El 66% de los CEOs globales está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en que hay más factores adversos, y el 60% estima que hay mayores oportunidades. Comparativamente con el año pasado, la primera proporción subió en 8%. En Estados Unidos, la opinión de mayores amenazas ahora es de 74%.

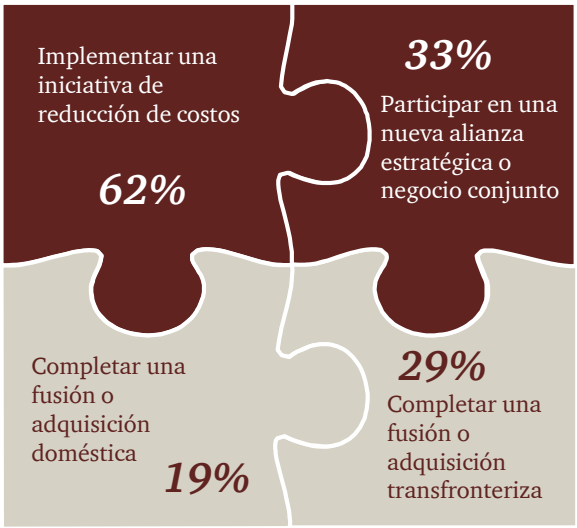
Los líderes centroamericanos han tenido un cambio significativo en esa idea recientemente. Hace un año, el 66% consideraba que había más oportunidades y el 54% veía más amenazas. Ahora esa relación es contraria: 71% amenazas y 67% oportunidades. Esa proporción es consecuente con el promedio latinoamericano, que asciende a 72% para riesgos. El *ranking* de la región lo lidera Perú con 82% y Brasil con 74%. En todos los casos se ha profundizado la percepción de mayores riesgos negativos para hoy que hace tres años.

La acción inmediata

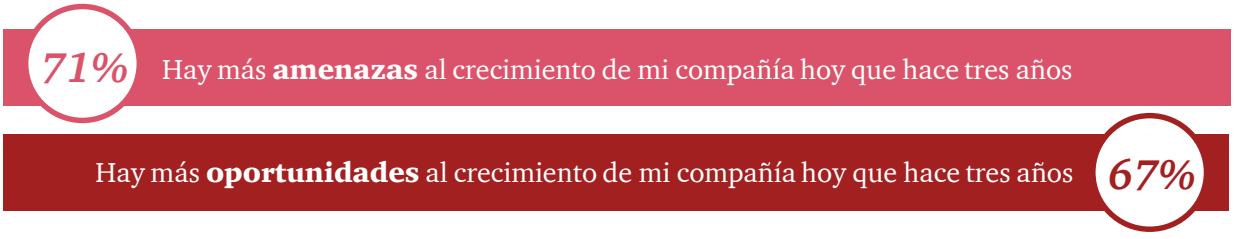
La mayor competitividad es uno de los factores que más se reclama a las organizaciones, para lo cual una mejor asignación de los recursos es una condición necesaria.

La implementación de la reducción de costos viene ganando terreno entre las empresas centroamericanas, y hoy aparece de lejos

Si decidiera iniciar una actividad de reestructuración, ¿cuál de las siguientes iniciaría durante los próximos 12 meses?



¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las amenazas y oportunidades que enfrenta su negocio?



La reducción de costos gana espacio como acción de corto plazo entre los CEOs de la región

como la primera acción en el corto plazo para el 62% de los CEOs, 13% más que en 2015 y 23% frente a la opinión de hace dos años. De esa forma se acerca su opinión a la de los CEOs globales, que consideran esa actividad de reestructuración durante los próximos doce meses como la más importante (68%).

La segunda opción de corto plazo para los directores de la región es la de "Participar en una nueva alianza estratégica o negocio conjunto" en el 33% de los casos, frente al 49% de los CEOs del mundo, seguida por "completar una fusión o adquisición transfronteriza" para el 29%. Tercerizar procesos o funciones comerciales es importante para uno de cada cinco directores locales.

Solo como dato comparativo, en el caso colombiano, la reducción de costos aparece también como la primera reestructuración (67%), seguida por las alianzas estratégicas y tercerización, pero es mucho más enfática en Brasil (93%) y en Perú (72%). Incluso en Estados Unidos es la primera opción para el 71% de los líderes.

Inestabilidad, déficit fiscal e impuestos

El manejo de la política económica y otros asuntos de gobierno no tienen un efecto neutro sobre los negocios, sino que pueden convertirse en determinantes en los resultados empresariales y el clima de confianza para la inversión. Lo mismo se puede afirmar de otras dificultades que trascienden el ámbito público y tienen que ver con fenómenos "nuevos" ligados a factores políticos, religiosos y del medio ambiente.

La inestabilidad social, la respuesta del gobierno al déficit fiscal y a la carga de la deuda, el aumento de los impuestos y los efectos del cambio climático y el daño ambiental, encabezan la lista de las potenciales amenazas que pesan sobre el rumbo de los negocios, de acuerdo con la opinión de los CEOs centroamericanos.

La más alta de las preocupaciones tiene que ver con la inestabilidad social (95%) que se explica en los altos niveles de inseguridad en algunos países de la región, y la incursión creciente de actividades ilícitas, así como la pobreza e indigencia que afecta a la región. Le sigue en importancia el manejo de los asuntos fiscales y de deuda, con el 95%.

Aunque cede dentro de las potenciales amenazas, la sobrerregulación sigue ocupando un lugar importante y se evidencia un aumento sustancial (del 74% al 85%) de la carga fiscal, asunto que es citado entre los primeros por los CEOs globales y es muy importante entre los países latinoamericanos, al igual que el exceso de regulaciones por parte de los gobiernos.

A nivel global es entendida la preocupación por la incertidumbre geopolítica expresada

por el 74% de los CEOs, lo que se explica por el incremento del terrorismo proveniente de distintas áreas del mundo, principalmente por los conflictos en Oriente Medio, Irak y Siria, y expresiones como el impacto de la gran cantidad de refugiados que buscan entrar a áreas como la Unión Europea. Es claro que la situación afecta principalmente a los países desarrollados de Occidente.

¿Qué tanto le preocupa cada una de estas potenciales amenazas económicas, políticas, sociales y ambientales para las expectativas de crecimiento de su organización?

- ***95%*** Respuesta del gobierno al déficit fiscal y la carga de deuda
- ***95%*** Inestabilidad social
- ***86%*** Aumento de carga fiscal
- ***81%*** Cambio climático y daño ambiental
- ***71%*** Desempleo / Volatilidad cambiaria

Varios países latinoamericanos viven dificultades que no surgen necesariamente del mundo global, sino ligadas a hechos locales o internos. La entrada ilegal de ciudadanos que buscan llegar a Estados Unidos usando fronteras de naciones del Caribe, la minería ilegal, el narcotráfico, y más puntualmente la inestabilidad política de Venezuela y los problemas de corrupción en Brasil y Argentina, son ejemplos concretos.

Pero también hay una lista de amenazas posibles que se ciernen sobre las organizaciones empresariales. Los directores en Centroamérica colocan el soborno y la corrupción en primer lugar (90%), con un incremento grande frente al año anterior (74%), y en segundo puesto se ubican los costos altos o volátiles de la energía (86%) y el cambio en el gasto y comportamiento de los consumidores (85%) con un aumento de 19 puntos al compararse con el ejercicio anterior.

¿Qué tanto le preocupa cada una de estas potenciales amenazas de negocios para las expectativas de crecimiento de su organización?

- ***90%*** Soborno y corrupción
- ***86%*** Cambio en el gasto y comportamiento del consumidor
- ***86%*** Costos altos o volátiles de la energía
- ***76%*** Disponibilidad de competencias clave
- ***71%*** Preparación para responder a una crisis

En América Latina, la preocupación es muy alta acerca del impacto que sobre los negocios tiene la corrupción y el fraude, y mientras que en el promedio global aparece mencionado por el 61% de los directores (igual que el año anterior), en Estados Unidos solo el 28% hace referencia al tema. En México es preocupación para el 90% de los directores, pasando del 83% de hace un año.

Las denuncias en áreas como administración de la justicia y los órganos policiales, las deficiencias en la asignación de recursos sociales en favor de los pobres, el robo de los recursos públicos y el bajo nivel de

popularidad de la clase política y de los gobernantes, explican buena parte de la percepción ciudadana y de los CEOs sobre los problemas de corrupción y mala administración pública.

La seguridad informática es también una preocupación para el 62% de los CEOs de la región, por lo que se suponen amenazas que trascienden fronteras y afectan los negocios. El porcentaje es similar entre los directores globales.

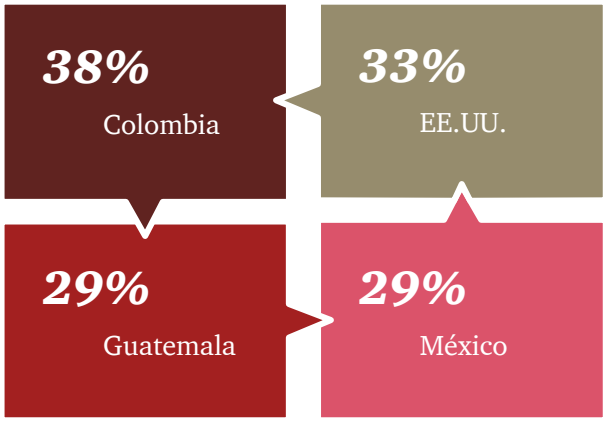
Finalmente, merece destacarse la conciencia que han adquirido los líderes empresariales de la región de Interaméricas por el impacto del cambio climático y el daño ambiental, que lo tienen en cuenta el 81%, frente al 50% del promedio global. En países como Colombia ese tema interesa como amenaza a 77% de los directores.

Retorno a la región

Los grandes mercados son conocidos: Estados Unidos, China, India, la Unión Europea y Japón, entre otros, y entrar a ellos sigue y seguirá siendo parte de la agenda de los CEOs del resto del mundo, aunque las limitaciones son evidentes: una baja capacidad para competir, la limitada oferta de productos y las restricciones más allá de lo meramente comercial que se están imponiendo hoy por una "reversa" política del libre comercio.

Para los CEOs centroamericanos, el realismo parece imponerse sobre la ilusiones: esos grandes mercados son opciones, en particular Estados Unidos, el mercado no solo

¿Cuáles tres países consideran que son los más importantes para las expectativas de crecimiento general de su organización durante los próximos 12 meses?



tradicional y más poderoso, sino más cercano y mejor conocido, y en menor proporción China, Alemania y Rusia.

Sin embargo, la conclusión más relevante de esta versión de la encuesta es que los CEOs de la región les dan una importancia mayor a sus vecinos como alternativas de crecimiento general de sus organizaciones, colocándola en un rango igual o superior que el de las potencias. Por ejemplo, Estados Unidos baja de 60% a 33% como primera opción, en tanto que Colombia sube de 29% a 38% y alcanza el primer lugar; México sube de 11% a 29%, Guatemala pasa de 6% a 29%, Nicaragua alcanza 14%, y Brasil 19 puntos desde 14%. Los problemas económicos y políticos que enfrenta Venezuela le han hecho perder relevancia, China pierde algo de encanto entre los CEOs al pasar del 20% al 14% como opción en los próximos 12 meses, y sorprendentemente España ha dejado de aparecer en el radar.

La atracción de Colombia y su colocación en el primer lugar tiene que ver con la estabilidad económica de ese país, que junto con Perú registran las más altas tasas de crecimiento de Suramérica en el 2015, y la importancia que sus CEOs le dan al mercado centroamericano, al igual que la banca y las empresas de servicios públicos y construcción.

La región centroamericana ha venido ganando atracción como destino de inversión extranjera en los últimos años. De un promedio anual de US$ 5,900 millones en el período 2005-2009, en 2015 alcanzó US$ 11,808 millones, la cifra más alta de la historia, con un crecimiento de 6% frente a 2014, en tanto que Latinoamérica registró una contracción del 14%. Por países, Panamá concentra el 43%, Costa Rica el 26% y Guatemala y Honduras recibieron el 10% cada uno.

El ciclo hacia arriba

Organismos como el Banco Mundial y el FMI han advertido acerca de un "explosivo coctel de riesgos" en el mundo, que combinado con una pérdida de capacidad de crecimiento económico, podría recrudecer las tensiones sociales. Según el FMI en su último informe sobre perspectivas de la economía mundial: "Depende de los líderes políticos ofrecer una narrativa que contrarreste la de los populistas que culpan de todos los males a los mercados globales. Pero esa narrativa debe ofrecer también la esperanza de que se tomen medidas que restauren las clases medias, y la confianza de los votantes en que el crecimiento económico puede ser compartido más justamente". En esa ruta, hay una tendencia generalizada a culpar por el estancamiento a factores como el envejecimiento de la población y los cambios tecnológicos. En el fondo lo que se pone en duda es la bondad del modelo de globalización, llevando a "políticas proteccionistas que buscan revertir el funcionamiento de una economía global que ha generado crecimiento mundial en buena parte de la era de la postguerra".

Los bloques se reestructuran

Lo que sí resulta cierto es que la idea de la globalización se ha ido depurando. Ya no es como se llegó a pensar, que implicaba ir hacia un solo país o mercado (ejemplo, el caso de la Unión Europea), sino que la competencia se da entre regiones que hacen acuerdos de mayor calidad, como lo espera el 75% de los CEOs globales, o del 81% que considera que los sistemas de las leyes y libertades son cada vez más divergentes y crecientes. El 83% prevé diferentes sistemas de creencias fundamentales que sostendrán a las sociedades, y que habrá distintos modelos económicos (59%), en los que cabe el acceso libre y abierto a internet (81%).

En Latinoamérica hay claridad en la idea de consolidación de los bloques regionales. Lo cree así el 84% de los CEOs. Ocurre lo mismo en Centroamérica con el 81% de las opiniones, y se considera que la mayor convergencia se da en internet (81%) como

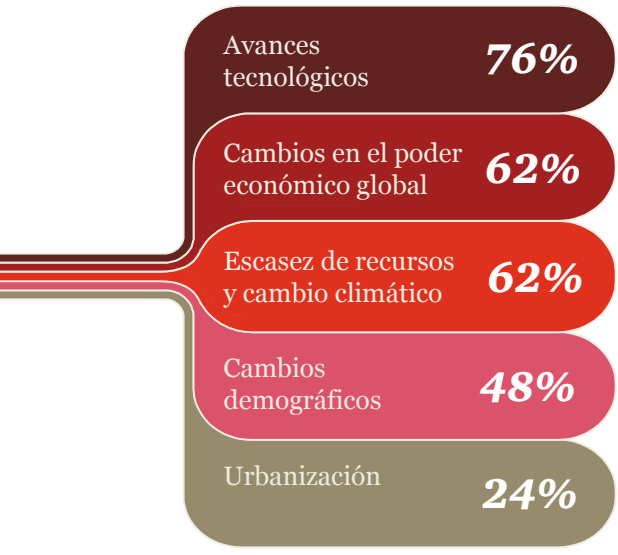
El mundo se está moviendo más hacia…

90%	Bancos de inversión regionales (e.g. Banco de Inversión de Infraestructura asiática)
81%	Bloques de comercio regionales (e.g. Sociedades Transpacíficas)
81%	Acceso libre y abierto a internet
81%	Múltiples creencias y sistemas de valores
67%	Múltiples reglas de ley y libertades
62%	Uniones políticas
52%	Uniones económicas y modelos económicos unificados

mecanismo que acerca a la humanidad, tanto en las oportunidades como en las amenazas.

No es exclusividad de los gerentes estar pendientes de las tendencias globales, pero ellos saben que el rumbo del mundo será determinante en los negocios para los próximos cinco años, y sin la menor duda los avances tecnológicos estarán a la cabeza de esas tendencias. A nivel global se le da la máxima nota y siempre queda entre las tres primeras tendencias a tener en cuenta, al igual que los cambios en el poder económico global. Entre los CEOs centroamericanos se agregan los cambios demográficos entre las tres más importantes líneas que transformarán las expectativas de los asociados hacia el mediano plazo.

Las primeras tres tendencias globales que consideran los CEOs que transformarán las expectativas de los accionistas de los negocios dentro de su sector durante los próximos cinco años.



Rumbo firme en mundo incierto

De acuerdo con el informe de la 19ª Encuesta Anual Global de CEOs de PwC, que incluyó entrevistas personales a ejecutivos en todo el mundo, los CEOs globales entienden que, a pesar de los enormes retos a los que se enfrentan en la gestión de su labor de hoy, también tienen que mirar hacia adelante y construir un negocio que esté listo para el complejo mercado global del futuro. Para equiparse para este desafío, los CEOs se están centrando en tres capacidades básicas.

La primera se basa en la capacidad de hacer frente a mayores expectativas. Los CEOs reconocen que sus clientes, así como otras partes interesadas, quieren que se tomen cada vez más medidas para hacer frente a problemas importantes. La respuesta para muchos ha sido la de centrarse en las necesidades del cliente, así como en la elaboración del sentido propio de propósito de sus empresas – lo que representan – para definir una visión más completa de cómo operan sus negocios dentro de la sociedad. Algunos CEOs están tomando medidas concretas para alinear esta misión más amplia como el objetivo central de su empresa antes que de la rentabilidad.

El segundo es el de la tecnología, la innovación y el talento para ejecutar las estrategias que satisfagan estas mayores expectativas. Los CEOs están utilizando la tecnología para acercarse a los consumidores, pero tienen dificultades para alinear todas las partes de su modelo operativo detrás de las estrategias de cliente. Algunas compañías están incurriendo en lo que llamamos un "déficit de ejecución"

para la configuración de su propuesta de valor, estrategia, operación y compromiso de lo que representan. También están buscando construir mejores capacidades de innovación y descubriendo el talento para hacer frente a las cambiantes expectativas de los clientes. Hoy la fuerza de trabajo de los "nativos-digitales" es la preferida en las organizaciones.

Los directores generales, como capacidad final, buscan desarrollar métodos para medir y comunicar el éxito, esto es, herramientas para medir mejor el impacto y el valor de la innovación y los riesgos clave para los asociados, en un concepto amplio. Las empresas están abordando estos desafíos a través de una mayor atención a los datos y a la tecnología para obtener un mejor conocimiento de los procesos de negocio y para medir una gama más amplia de variables. También están buscando comunicar mejor una serie de cuestiones "más suaves" de una manera fiable y consistente a través de múltiples canales, asuntos que tienen que ver más con la sociedad que con los meros indicadores financieros.

Estas tendencias forman parte de la visión de los CEOs de todo el mundo y es válida con más importancia entre las empresas de los países emergentes, y particularmente relevante para la región de Interaméricas, debido a que los negocios deben considerar la situación social de la comunidades en las que operan.

Hacia nuevas expectativas

El escenario en el que las empresas producen y la gente compra ya no tiene vigencia. Las empresas tienen mayor responsabilidad y su relación con los distintos agentes sociales ya no es en un solo sentido, sino que se retroalimenta permanentemente de variables no comerciales, pero que socialmente hacen viables a los negocios: la ética, la responsabilidad social, la protección del medio ambiente y la transparencia en el manejo de sus impuestos son asuntos que forman parte de las preocupaciones de los CEOs con visión de futuro. Y cada día esa tendencia dominará más el escenario.

Clientes modernos

Decirlo es más fácil que ponerlo en práctica. Los directores siempre han sostenido que su prioridad son los clientes, consumidores y usuarios, y los exaltan como su prioridad. A nivel global lo expresa el 90%, igual a los que en Centroamérica lo consideran así. Y es que tiene que ser así, sin distingos de localización.

Esa visión integral que exalta al máximo a los consumidores y clientes se fundamenta en que es el grupo que impacta más alto la estrategia del negocio y en esos términos hay que darles también la máxima atención, usando los instrumentos que brinda la tecnología y el mercadeo.

Grupo de mayor impacto en la estrategia de organización de los CEOs en la región

Incluso en países como Colombia (95%), Perú (96%) y México (96%), esa apreciación supera al promedio global (90%) y al mismo Estados Unidos (92%). La pregunta es: ¿se están realizando las acciones concretas para que ello sea una realidad?

Entre los CEOs de Centroamérica y Rep. Dominicana, un segundo grupo que impacta la estrategia de la empresa son los colegas y competidores de la industria (70%), siguiendo la misma tendencia de los CEOs globales. Le sigue el "público en general" que se puede asimilar en parte a los mismos clientes y usuarios. Contrario a lo que pasa en los países de Suramérica, los directores de Interaméricas no le dan tanta relevancia al gobierno y a los reguladores (62% contra 78%) presentándose casos extremos como el de Argentina con 94% y Colombia con 89%. El promedio global es de 69% y de 78% para los países latinoamericanos.

Para los directores no es un secreto que los clientes y los consumidores, su prioridad, ponen las condiciones y resulta cada día más difícil descubrir sus gustos y pretensiones. Las tendencias que más están influyendo en su comportamiento en Centroamérica, como se especificó antes, son los avances tecnológicos, los cambios demográficos y las relaciones de poder económico.

Más que rentabilidad

¿Y se están haciendo cambios en las organizaciones para ajustarse a los nuevos requerimientos y tendencias? ¿El propósito o razón de ser de la empresa valida esa necesidad?

Son respuestas complicadas a preguntas difíciles. Más de cuatro de cada diez directores de Centroamérica afirman haber cambiado el propósito de la organización en los últimos tres años para tener en cuenta los efectos más amplios que se tienen sobre la sociedad, y el 29% dice que es un trabajo de hace más tiempo. Así, para el 72% de los CEOs de la región es un tema prioritario. En el caso global, la proporción de quienes dicen haber cambiado en los últimos tres años es menor (24%), pero es más alta como una tarea de más largo tiempo y que viene desde el pasado (45%).

43% de CEOs en la región ha cambiado el propósito de su organización en los últimos tres años para tener en cuenta los efectos más amplios que tenemos en la sociedad.

La idea que se tiene hoy de las organizaciones va cambiando con el tiempo. En otras palabras, la percepción de lo que es la empresa ahora se ajusta sustancialmente hacia el mediano plazo. Hoy, la mayoría de los CEOs globales (70%) estima que sus clientes están más interesados en una mezcla de costo, conveniencia y funcionalidad, y uno de cada cuatro (27%) afirma que sus clientes buscan relacionarse con organizaciones alineadas con el interés público, lo cual será más claro en el futuro (44%). En el caso centroamericano esa idea del interés de los clientes es mucho más acentuada ahora (86%) que hace cinco años (62%).

El conocer de las necesidades cambiantes de los clientes tiende a reflejar la descripción de las nuevas organizaciones. El 84% de los CEOs cree que podrán afrontar con éxito las expectativas de sus asociados (84% en Centroamérica); el 82% dice de su empresa da prioridad a los objetivos de largo plazo sobre los de corto plazo (85% en Interaméricas), y el 72% dice que reporta tanto la información financiera como no financiera, en tanto que en el caso regional esa proporción sube al 81%, que adquiere más fuerza hacia el futuro (90%).

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las amenazas y oportunidades que enfrenta su negocio?

55%	Nuestro propósito se centra en crear valor para los accionistas	**35%**	Nuestro propósito está centrado en crear valor para los accionistas en general
29%	Le damos prioridad a la rentabilidad a corto plazo sobre el largo plazo	**71%**	Le damos prioridad a la rentabilidad a largo plazo sobre la de corto plazo
86%	Nuestros clientes buscan una mezcla de costo, conveniencia y funcionalidad en los productos/servicios	**14%**	Nuestros clientes buscan relaciones con las organizaciones que tratan las necesidades de los accionistas en general
52%	Los más talentosos prefieren trabajar para las organizaciones cuyos valores sociales están alineados a los suyos propios	**43%**	Los más talentosos prefieren trabajar para organizaciones que proporcionan una compensación competitiva
76%	Nuestros inversionistas están buscando inversiones éticas	**24%**	Nuestros inversionistas están básicamente buscando ingresos y crecimiento de capital
43%	Crear valor para los accionistas en general nos ayuda a ser rentables	**57%**	La rentabilidad nos ayuda a proporcionar valor para los accionistas en general
90%	Se espera que tratemos las necesidades de los accionistas en general	**10%**	No se espera que tratemos las necesidades de los accionistas en general
43%	Invertimos en un programa de Responsabilidad Social Corporativo independiente	**52%**	La responsabilidad corporativa es central para todo lo que hacemos
19%	Nos enfocamos principalmente en temas financieros en nuestros reportes	**81%**	Nuestros reportes incluyen temas financieros y no financieros

La responsabilidad social forma ya parte integral de los activos empresariales, pero hacia el futuro ganará mayor importancia haciéndose imprescindible. El 64% de los CEOs dice que ese compromiso corporativo es el núcleo de su negocio en lugar de ser un programa independiente, y entre los CEOs de la región esa creencia la expresa el 71%. La percepción incluye también al talento, pues el 59% de los CEOs globales estima que los mejores talentos quieren trabajar con organizaciones que comparten sus valores sociales, y el 67% cree que será importante en cinco años. En Centroamérica, más de la mitad lo piensa así (52%) en el corto plazo, y esa proporción se mantiene hacia el mediano plazo.

Los accionistas están actuando en la misma dirección. El 37% considera que ellos buscan hacer inversiones con criterio ético, y esa proporción subirá a 45% en cinco años. En Centroamérica la proporción es de 76% ahora y de 67% luego, en sintonía con la preocupación por manejar un código de ética y valores al interior de las empresas (57%). La discusión sobre ética en los negocios es muy amplia. En la **revista Perspectivas** de PwC Interaméricas -Vol 15 No. 5, Fernando Guerra, auditor sénior de PwC, lo expresa: "Se espera en todo momento transparencia, decencia, equidad y respeto entre las organizaciones y los individuos dentro de ellas. Lo cierto es que las leyes poseen algunos elementos, pero la ética va mucho más allá. Las organizaciones pudiesen diseñar controles, pero estos son operados por humanos; dado lo anterior, es en el corazón del hombre donde se originan los malos pensamientos, fraudes, corrupción, etc.".

A la pregunta a los CEOs: ¿Hasta qué punto está usted haciendo ajustes como respuesta a las cambiantes expectativas de los asociados?, se le presta mucha atención a asuntos que trascienden el normal desarrollo de los negocios y destacan aspectos como los "nuevos servicios y productos éticos" (52%), "derecho y bienestar de nuestra fuerza laboral" (76%), medición del éxito y responsabilidad (67%) y a la forma en que se minimizan los impactos sociales y ambientales (38%). Todos esos promedios están por encima de las calificaciones de los CEOs globales, lo que demuestra que es efectivo el interés local por esos asuntos.

Interés por la reputación

La comentada visión social alcanza dimensiones que en el pasado no se consideraban. Ahora, por ejemplo, la transparencia en los impuestos ha ganado un espacio grande en las organizaciones y en el pensamiento de los CEOs, pues el 71% cree que ese valor tiene efectos sobre la reputación de la compañía. En Centroamérica, el 90% de los directores lo cree así, por encima del registro latinoamericano de 85%. Sin duda que esa concepción de la empresa como un ente social ayuda a ver los impuestos más allá de una mera obligación con el Estado.

Esa visión exigente de compromiso social incluye la necesidad de garantizar la sostenibilidad ambiental y la protección de los recursos naturales. Hay evidencia concreta en este sentido: Por ejemplo, en las campañas publicitarias de muchas empresas se hacen alusiones a su compromiso ambiental, ahorro de energía y protección de

los recursos escasos. En el fondo tiene que haber convencimiento de que se debe hacer compatible la ruta del negocio con lo que quieren los asociados.

Y la tecnología...ahí

Sin duda que nada de lo anterior se puede hacer sin tecnología, elemento central de cualquier estrategia para competir, ganar mercados y convencer a clientes y usuarios, en particular a los llamados nativos digitales. Sin discusión, el 77% de los CEOs está convencido de que ese elemento va a transformar la manera de hacer negocios en los próximos cinco años. En Centroamérica, esa ponderación de la tecnología la expresa el 76% de los CEOs, y el 67% está haciendo cambios en el área como respuesta a las expectativas cambiantes de los asociados en general.

La comunicación y el manejo de los datos en forma virtual están a la orden del día, pero es claro que hay tecnologías que generan mayor provecho en la interacción con los agentes involucrados en el negocio. Para los CEOs centroamericanos, la participación en las redes sociales ocupa el primer lugar (71%) y la información permite hacer investigación e innovación (71%).

La conectividad móvil y las redes sociales se han convertido en formas fundamentales para obtener información y adquirir bienes y servicios, al mismo tiempo que están dando a la gente acceso a más información acerca de lo que las empresas hacen y del impacto de su comportamiento sobre manejo de las redes de distribución, calidad de los productos, trato a sus trabajadores y veracidad de ofertas y descuentos, entre otros.

Sin duda que este es uno de los asuntos en los que Centroamérica debe trabajar más. Solo así se puede hacer realidad la idea que tiene el 86% de los CEOs locales sobre que en el siglo XXI el éxito empresarial estará sustentado en aspectos que van más allá de los meros resultados financieros. Esa idea la tiene el 76% de los directores globales y en Latinoamérica el 82%.

86% de CEOs de la región está de acuerdo con que el éxito de un negocio en el siglo XXI será redefinido por más que el beneficio financiero.

Mientras que el **14%** está en desacuerdo.

La agenda, clave del futuro

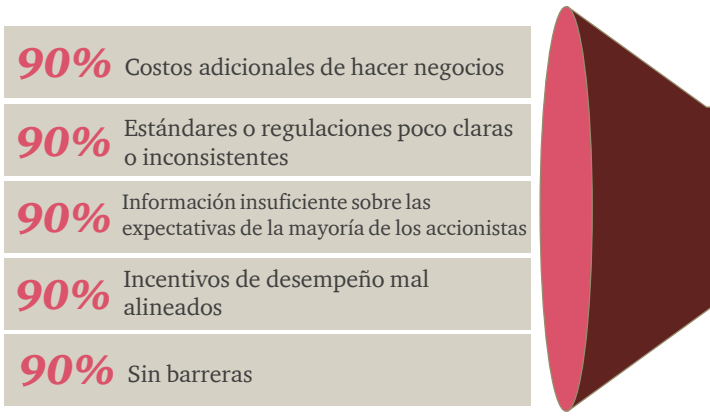
Hoy más que antes, las organizaciones se juegan a diario su reputación y credibilidad. Los CEOs saben que es una tarea difícil que forma parte del reto de comenzar a adaptar sus negocios para el futuro y para los nuevos clientes más sofisticados, informados y exigentes. Si no lo hacen bien, podría afectarse la reputación de la marca y poner en peligro el largo plazo de la empresa. Más de la mitad de los CEOs globales encuestados (55%) están preocupados por la falta de confianza en los negocios de hoy, en comparación con el 37% de hace tan solo tres años. El "Edelman Trust Barometer 2015" también mostró que los niveles públicos de confianza en las empresas en 2015 había disminuido al nivel más bajo desde 2008. En consecuencia, solo aquellas organizaciones que pueden construir la confianza parecen cosechar beneficios significativos.

Atención a limitaciones

La información y los datos se requieren cada día en la toma de mejores decisiones. Y esa información no solo forma parte de una base de datos pasiva, sino que se reproduce y actualiza a una gran velocidad, no solo cuantitativa, sino cualitativamente. En esos términos, siempre se requerirá más y mejor información.

Pero las barreras van más allá. Hay limitaciones que los CEOs dicen encontrar

Barreras que están enfrentando sus organizaciones al responder a las expectativas de la mayoría de los accionistas.



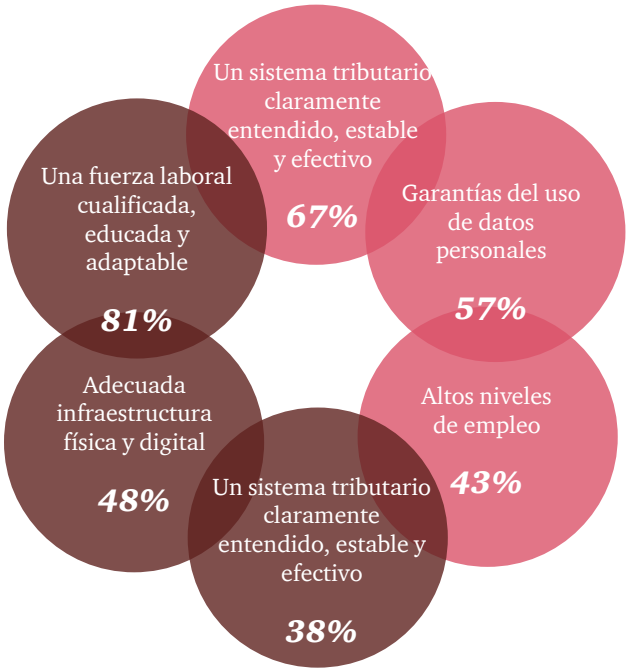
para responder a las expectativas cambiantes de los asociados. La principal se refiere a los costos adicionales de hacer negocios, citado por el 45% de los CEOs globales, 48% en Estados Unidos y 38% en Centroamérica. Una segunda barrera tiene que ver con el cumplimiento de las regulaciones poco claras o inconsistentes, que comparte el 42% de los CEOs globales y el 29% de los locales, 40% en Estados Unidos y 38% en Colombia.

Para los expertos, el libre juego de la oferta y la demanda o libre mercado requiere reglas para garantizar la competencia leal entre las empresas y protección de derechos de los consumidores por parte de los gobiernos. Las organizaciones privadas deben aplicar y acatar la normatividad, pero los gobiernos no

pueden extremar medidas que limiten los proyectos y las inversiones que benefician a la comunidad. Por eso es clave la cercanía que deben lograr empresas y gobiernos para trabajar conjuntamente en la solución de problemas, en un modelo en el cual puede beneficiarse toda la sociedad.

Los directores centroamericanos están cada vez más seguros de que pueden superar estas barreras. Sus tres principales resultados para el entorno en el que están localizados son, en orden de importancia: Una fuerza laboral cualificada, educada y adaptable (81%), una adecuada infraestructura física y digital (48%), y un sistema tributario claramente entendido, estable y efectivo (38%).

¿Cuáles creen los CEOs de la región que deben ser las prioridades del ● gobierno y de la ● sociedad?



Así, la tarea oficial en la región debe enfocarse en el tema de la transparencia de impuestos (67%), mejorar la infraestructura (48%) y atender los niveles de desempleo (43%). Sin embargo, las políticas de seguridad deben ser una prioridad del Estado para garantizar un adecuado clima social y de los negocios (57%).

¿Y el gobierno está haciendo bien su trabajo? Según los CEOs centroamericanos, el balance es satisfactorio en la calificación del recurso humano (44%), salud y bienestar para la fuerza laboral y protección de los datos (43%). No ha sido eficaz en construir la infraestructura (71%) y en fomentar una mejor distribución de los ingresos (67%), pero sin duda merece una estrella negra en garantizar un sistema tributario estable (81%).

Técnica, talento y creatividad

Nadie tiene duda sobre la importancia de la tecnología para el desarrollo y crecimiento de las empresas y de cómo está transformando la relación con los clientes, y en general con todos los actores, incluyendo al gobierno y sociedad. Sin embargo, el asunto va más allá que invertir en compra de equipos, sino que se requiere de la participación general de la organización en el proceso de innovación, para lo cual el desarrollo de talento es clave. Así, tecnología, talento e innovación se necesitan y retroalimentan.

A. Efectividad tecnológica

Las necesarias inversiones en tecnología cada día pesan más en las organizaciones y preocupan a los CEOs. A nivel global, el 90%

¿Hasta qué punto está usted haciendo cambios en las siguientes áreas como respuesta a las cambiantes expectativas de los accionistas?

100%	Cómo manejamos nuestra marca, mercadeo y comunicaciones
95%	Cómo utilizamos la tecnología para evaluar y cumplir con las expectativas de la mayoría de los accionistas
90%	La forma en que maximizamos el valor de la sociedad de nuestra investigación y desarrollo e innovación
90%	Cómo definimos y manejamos los riesgos
90%	Nuestros valores, ética y códigos de conducta
90%	Cómo medimos el éxito y de lo que somos responsables.
86%	Derechos y bienestar de nuestra fuerza laboral
86%	La forma en que desarrollamos nuevos servicios y productos 'éticos'
81%	La forma en que minimizamos los impactos ambientales y sociales de nuestra cadena de suministros
81%	Cómo manejamos nuestros asuntos fiscales
81%	Cómo y con quién nos asociamos
67%	La forma en que minimizamos los impactos sociales y ambientales de nuestras operaciones de negocios

dice estar haciendo cambios de alguna magnitud o significativos en esta área. En Centroamérica es más enfático con el 95%.

En la medida en que grandes volúmenes de datos, computación en la nube y la internet se vuelven más importantes en los negocios modernos, el papel que desempeña la tecnología como instrumento para ayudar a entender las expectativas adquiere la importancia que piensan los directores.

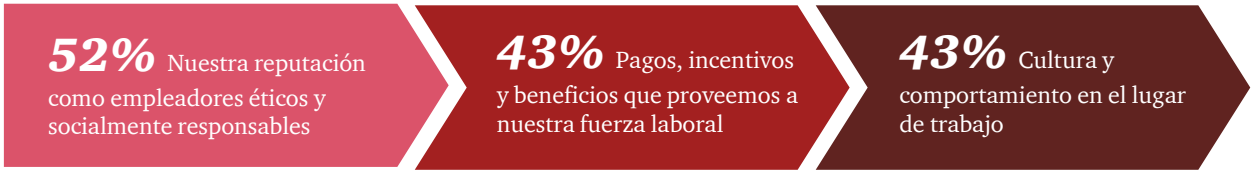
B. La nueva generación digital

No hay duda de que las empresas necesitan una fuerza de talento que supere el mero conocimiento del negocio. Es una nueva generación de personas con una mentalidad empresarial que puede aprovechar la tecnología e impulsar la innovación. Son los "nativos digitales".

El 86% de los CEO centroamericanos considera que tener una fuerza laboral cualificada es la primera condición para ayudar a cumplir sus objetivos, más si se tiene en cuenta que el 71% está planeando aumentar su plantilla en los próximos 12 meses, frente al 54% que lo advertía hace un año. A nivel global lo considera prioritario 75%, y 48% que incrementará la planta.

¿Y qué están haciendo los directores locales en este sentido? El 52% advierte de que la estrategia de talento se enfoca hacia tener una reputación como empleadores que destaque la ética y la responsabilidad social, y el 43% lo hace a través de pagos e incentivos y en promover una cultura del trabajo. Otros aspectos que se promueven son la inclusión laboral y la salud y bienestar de los trabajadores. A nivel global la principal

Tres de los aspectos de su estrategia de talento que está cambiando para lograr el mayor impacto para atraer y retener a la gente que usted necesita para permanecer relevante y competitivo.



herramienta es la promoción de liderazgo hacia el futuro.

La nueva generación de trabajadores calificados ha crecido en un mundo digital diferente y está mejor dotada para hacer frente a los problemas de hoy y de mañana. Ellos tendrán la capacidad para descubrir los requerimientos de los clientes del futuro en un contexto económico cada vez más volátil. Se sienten cómodos con los datos, los análisis y muchas de las nuevas tecnologías. Este tipo de talento también tendrá que ser capaz de desarrollar nuevos líderes con las habilidades correctas y gran adaptabilidad para alinear a toda la plantilla detrás de los objetivos del negocio y de crecimiento, pero también es fundamental para la etapa de ejecución.

En esta área está uno de los principales retos de las empresas de la región. Los cambios de enfoque en las habilidades y la capacidad de adaptación de su gente, el logro de mayor productividad a través de la automatización y la tecnología, y los programas de movilidad global, son herramientas que deben usarse más y mejor entre nuestras empresas, pues su cobertura es baja.

El protagonismo de los directores no se puede delegar cuando se trata de liderazgo, modernización y cultura hacia el trabajo. Corresponde a ellos esa responsabilidad, pero es determinante su convencimiento para concretarlo.

C. La innovación agrega

Para el 73% de los directores de Centroamérica (53% globales) las tecnologías de la innovación facilitan el éxito. (PREGUNTA 12), pero los verdaderos ganadores en el juego serán los que logren aprovechar la técnica para ofrecer productos y servicios que sean rentables, convenientes, funcionales y sostenibles.

La mayoría de las empresas tiene dificultades para lograr un crecimiento impulsado por la innovación. Innovar para atender las demandas cambiantes de los clientes de bienes y servicios sostenibles y éticos añade una dimensión difícil que muchas empresas apenas están empezando a abordar, en particular en los países emergentes y también en Centroamérica, donde hay deficiencias desde la misma definición de lo que es innovación. De nuevo aquí, las cabezas de las organizaciones juegan un papel clave en la cultura de la innovación y la creatividad, para lo cual deben ser conscientes y tener convencimiento de que los resultados no se dan en forma inmediata, sino que resultan de un proceso que involucra mucho liderazgo, motivación y eficiencia en la asignación de los recursos escasos.

Nueva manera de medir y comunicar

A lo largo de la encuesta a los CEOs de todo el mundo se evidencia un cambio muy significativo en las organizaciones: el negocio ya no se sostiene solo con calidad y precio, sino que tiene que considerar el aporte a la responsabilidad social. Y en ese orden, ya no es suficiente presentar indicadores financieros y una buena rentabilidad para certificar el éxito. Los grupos de interés quieren esos datos "duros", pero también razones "blandas", esto es, financieras y no financieras.

Esta tendencia de evaluación, cada vez más importante, sugiere que hay mucho espacio para mejorar en la medición, como en la comunicación de las áreas clave del negocio, incluyendo, por supuesto, los datos financieros básicos. Para el caso centroamericano es muy válida esta apreciación.

Y hay avances que no se pueden desconocer. Los gerentes de la región centroamericana (71%) consideran que sus accionistas tienen mayor conciencia y están más involucrados en la determinación de la estrategia fiscal del negocio. Esa ponderación supera en más de 20 puntos la de los CEOs globales.

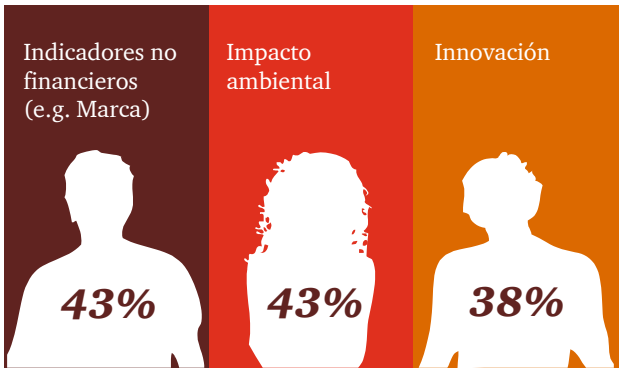
Una actitud en tal sentido facilita un concepto gerencial mucho más amplio sobre los impuestos y pago de obligaciones sociales. El 86% de los directores locales advierte de que el impuesto es un costo del negocio que debe ser administrado eficientemente al igual que otros costos, y también le da valor a la reputación (concepto social) de la empresa. El 90% de los CEOs locales lo advierte así, 10 puntos por encima del caso de los globales.

El qué y el cómo

En este nuevo y moderno escenario que trasciende lo meramente financiero y alcanza variables de tipo social, los CEOs deben ser racionales y mostrar la relación costo-beneficio, y en ese orden les preocupa el qué y el cómo: en cuáles áreas deben hacer más medición y cómo hacerlo. La misma idea se reclama para el impacto de áreas como la innovación y los procesos de I+D. Una vez definido lo anterior surge una pregunta: ¿Cómo comunicar mejor los resultados integrales a los múltiples actores, incluyendo las comunidades en las que están localizados?

A la pregunta de qué actividades deberían enfatizarse más para medir el impacto, las más importantes fueron, para el caso centroamericano, "Indicadores no financieros" (43%), "Impacto ambiental" (43%) e "Innovación" (38%). A nivel global se reseñan las mismas, aunque en distinto orden de importancia, y se agregan las de medición de riesgos y estrategia de negocios.

Áreas que los CEOs de la región consideran que su negocio debería hacer más para medir y comunicar impacto y valor.



Los CEOs globales (68%) y locales (57%) reconocen la importancia de los datos y análisis, y esos registros no solo tienen que ver con los indicadores tradicionales, sino que incluyen variables ligadas a la innovación y al componente social. Es evidente que esta medición es un asunto que deben priorizar los gerentes de la región centroamericana para dar a conocer su compromiso con las sociedades en las que se mueven, ciertamente afectadas por grandes necesidades.

El 90% de los CEOs (81% en el caso global) describe como más exitosa, en el siguiente lustro, a una compañía que reporte no solo los temas financieros, sino los no financieros, lo que explica en buena parte que crean que ese éxito empresarial en este siglo vaya más allá de la mera medición cuantitativa de los beneficios.

Evaluación social

La capacidad de las empresas para tener en cuenta los indicadores no financieros de éxito es una prueba de cómo ha crecido el campo de los informes de sostenibilidad y medición en los últimos 15 años. De cara al futuro, la adopción de Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ayudará a impulsar la medición de una gama más amplia de impactos. De nuevo, la tecnología y los datos son puntos clave, en el entendido de que evaluar los asuntos sociales con indicadores concretos no es fácil, comenzando porque no hay relación directa entre costos y rentabilidad cuando se involucran esas variables no financieras.

Los marcos existentes para la presentación de informes sobre la gestión ambiental, social y de gobierno (ESG) son puntos de partida importantes para mejorar la visibilidad de las acciones corporativas para los clientes y otros grupos de interés. Por ejemplo, el Global Reporting Initiative (GRI) proporciona directrices de informes de sostenibilidad, mientras que el Consejo Internacional de Información Integrada (IIRC) es compatible con los informes integrados anuales, y la Junta de Normas de Contabilidad Sostenible (SASB) está dirigida a temas de sostenibilidad de la regulación financiera para las empresas que cotizan en bolsa.

Otra aproximación es la herramienta de PwC Total Impact Measurement and Management (TIMM), un modelo que integra la sostenibilidad, los indicadores económicos y de impuestos para evaluar el impacto total de una organización. Esto ayuda a las personas que toman las decisiones a entender el efecto neto de sus acciones y las desventajas que deben enfrentar.

La 19ª encuesta global y la 7ª de la región de Centroamérica y República Dominicana se han venido consolidando como instrumentos de gran valor en el proceso de toma de decisiones empresariales y de conocimiento de las variables que determinan la ruta de los negocios en el mediano y largo plazo, en un mundo cada vez más globalizado, pero sujeto a barreras y limitaciones.

Las relaciones comerciales con el exterior siguen siendo un elemento clave en el desarrollo regional, y la internacionalización de las economías nacionales un objetivo prioritario.

De acuerdo con la evaluación de la Cepal de Naciones Unidas, durante el año 2015 se dio una caída generalizada en las exportaciones y términos de intercambio de Latinoamérica, pero esa reducción fue inferior en la región centroamericana explicada "principalmente por su patrón exportador, donde la demanda de Estados Unidos, su principal destino, ha sido más dinámica que la de otras regiones. Por otra parte, las exportaciones mexicanas y centroamericanas tienen un alto componente de manufacturas, las cuales no sufrieron caídas de precios tan abruptas como las de las materias primas".

La idea de la importancia del comercio exterior por parte de la región se ratifica en la Encuesta 2016 en la que los CEOs no solo le dan relevancia a los mercados del mundo desarrollado, sino que ven un potencial grande en Suramérica y los mismos países vecinos.

Conclusiones

Hacia una visión social

El progreso tecnológico ha introducido cambios en todas las esferas de la vida y con seguridad los seguirá produciendo a un ritmo insospechado y en variables que nadie se atreve a pronosticar con certeza. Las organizaciones privadas, la dirigencia política y los mismos gobiernos deben adaptarse a los nuevos requerimientos de los grupos de interés, cada día más informados y exigentes.

Ese cambio técnico va de la mano con la mayor conciencia y exigencia en la protección de los recursos naturales y el medio ambiente, los derechos ciudadanos y humanos, y la responsabilidad social empresarial. La expansión urbana, el cambio climático y la pérdida de confianza en la globalización a favor de un modelo multipolar complementan esa visión.

A medida que esto sucede, los CEOs están aprendiendo que gran parte de su éxito depende del tratamiento que den no solo a las variables tradicionales vinculadas al negocio, incluyendo la calidad y acceso a los productos, sino a esos valores sociales y a la satisfacción de las expectativas de los asociados.

Establecer el propósito de una compañía y sus fortalezas al identificar y desarrollar algunas capacidades funcionales es crucial para el éxito. Existe evidencia de que las compañías que se enfocan en un set pequeño de capacidades distintivas, tienen dos veces más probabilidades que otras de alcanzar niveles más altos que el promedio de rentabilidad.

Los directores generales, como hemos visto, están atrapados entre tratar de resolver diferentes, y a veces contradictorias demandas de los clientes y asociados, y a la vez satisfacer sus propias necesidades comerciales y mantener los costos bajos. Ser capaz de unirse de manera más eficaz a la tecnología, la innovación y la gente, puede proporcionar a las empresas las capacidades para hacer precisamente eso, y hacerlo bien. Pero hoy hay que sobrepasar al mínimo. Las exigencias de los clientes y usuarios y del mismo talento al interior de las organizaciones incluyen una visión integral de los negocios, esto es, el aporte social y su compromiso con la sociedad en la que está asentada.

Los directivos y los CEOs han ganado conciencia de que asuntos como los impuestos deben ser manejados con una gran transparencia, pues no hacerlo puede afectar la reputación de las compañías y poner en peligro su supervivencia. Lo mismo se aplica a los valores éticos y principios organizacionales y al impacto ambiental de la actividad empresarial.

De esa forma, los directores globales y de Centroamérica saben que el éxito de un negocio en el siglo XXI hay que redefinirlo más allá de las variables financieras tradicionales e incluir en la agenda como prioridades la responsabilidad corporativa en todo lo que se hace, unas relaciones basadas en el desarrollo de productos y servicios "éticos", respeto a los derechos y bienestar de la fuerza laboral, la forma en que se maximiza en la sociedad el valor de la investigación y el desarrollo de la innovación, y la escogencia de los proveedores y asociados centrales.

Esto implica la obtención de un conocimiento profundo acerca de lo que les importa a los consumidores y de lo que la propia empresa representa en términos de valores sociales. Se trata de alinear a toda la organización a partir de este compromiso, con el fin de ejecutar con eficacia las estrategias para los clientes. Eso implica el uso de todo el poder de los datos y la tecnología para medir y comunicar cómo estas estrategias están siendo ejecutadas.

Solo con direccionar el curso entre los valores del consumidor y la ejecución de las estrategias, las compañías pueden soñar con construir confianza, que es muy importante para lograr hacer negocios en una era tan incierta como la actual. Y el liderazgo de los directores es fundamental para el logro de ese objetivo. Esto tiene plena vigencia para el futuro de las organizaciones empresariales de Centroamérica.

www.pwc.com/interamericas

Con oficinas en 157 países y más de 223,000 personas, somos una red de servicios profesionales líder en el mundo. Ayudamos a las organizaciones y a los individuos a crear el valor que están buscando, a través de la entrega de calidad en nuestros servicios de auditoría, impuestos y consultoría.

© 2017 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver **www.pwc.com/structure** para más detalles.

Este contenido es para propósitos de información general, y no debe ser usado como sustituto para consultas con asesores profesionales.