



27.<sup>a</sup> Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

# Prosperar en una era de reinvencción continua



# Prólogo/Introducción

**A medida que las múltiples amenazas convergen, muchas empresas están tomando medidas para reinventarse ¿Son suficientes? ¿Y qué se necesita para tener éxito?**

Hace doce meses, informamos que casi el 40 % de los presidentes de compañías a nivel mundial (CEO) consideraban que sus empresas ya no serían viables dentro de diez años, si continuaban por su camino actual. El imperativo de reinención que esto implicaba llamó la atención de nuestros clientes, lo que generó miles de conversaciones entre los líderes de empresas de todo el mundo y nuestros expertos. Al anticipar la magnitud de los cambios que se avecinaban, esos líderes concluyeron que necesitaban ser mucho más transformadores en su enfoque para que su organización prosperara en las próximas décadas.

La Encuesta Global de Presidentes de PwC de este año, la número 27 que hemos realizado, sugiere que la gran mayoría de las empresas ya están dando, al menos algunos pasos hacia la reinención. Sin embargo, incluso cuando los CEO intentan realizar cambios significativos en los modelos de negocios de sus empresas, están todavía más preocupados por su viabilidad a largo plazo. Aunque los 4702 encuestados de este año se mostraron más optimistas que el año pasado sobre el crecimiento económico global, el 45 % de ellos (**35 % en Colombia**) todavía no confía en que sus empresas sobrevivan más de una década siguiendo su camino actual. A continuación, relacionamos otros hallazgos clave de la encuesta:

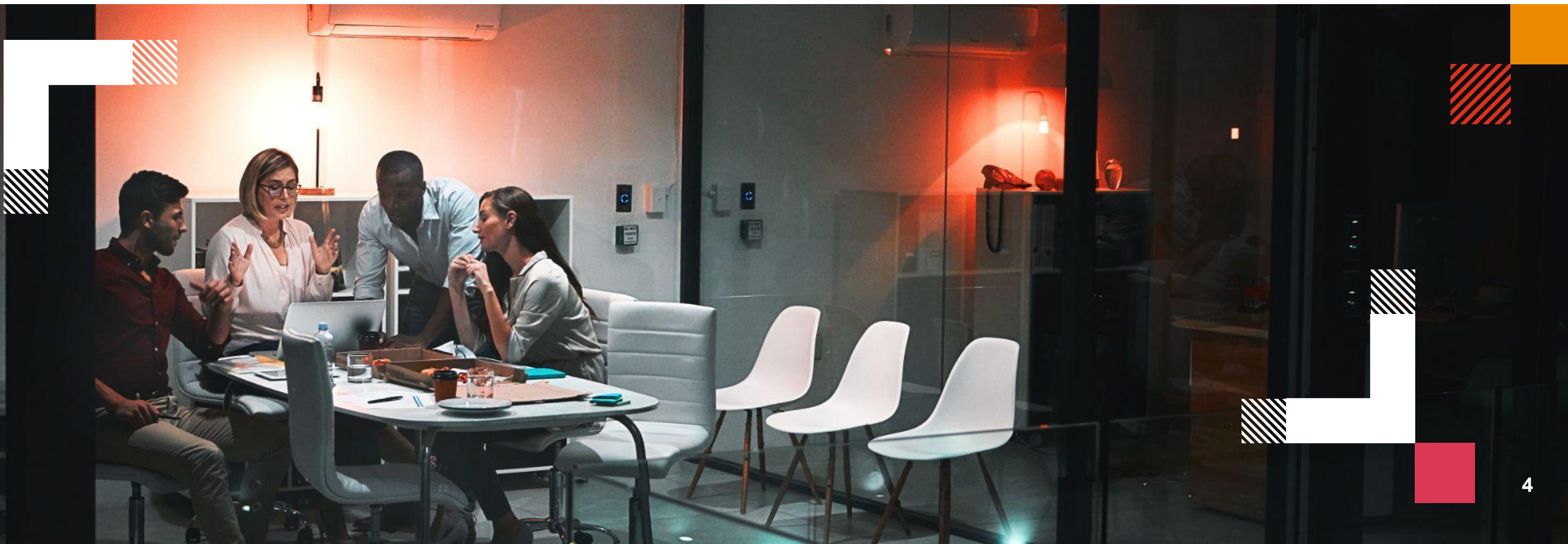
- **El impulso hacia la reinención se está intensificando cada vez más.** Los presidentes de compañías anticipan que enfrentarán una presión aún mayor en los próximos tres años, superando lo experimentado en los cinco años anteriores, debido a factores como los avances tecnológicos, el cambio climático y otras megatendencias que están redefiniendo el panorama de los negocios globales.




- **Los líderes conscientes de la supervivencia** (aquellos que creen que sus negocios no serán viables en la próxima década si siguen por el camino actual) tienen una probabilidad ligeramente mayor, en comparación con otros CEO, de estar tomando medidas destinadas a reinventar sus modelos de negocios. Por otro lado, los líderes de empresas más pequeñas son más propensos a percibir mayores amenazas para la viabilidad de sus compañías, en comparación con aquellos al frente de organizaciones de mayor envergadura.
- **Los presidentes de todo el mundo identifican enormes ineficiencias en una variedad de actividades operativas de sus empresas** (desde reuniones para la toma de decisiones hasta envíos de correos electrónicos). Al menos en un 40 % del tiempo dedicado a ellas es ineficiente. Una estimación conservadora sugiere que el costo asociado a esta ineficiencia podría equipararse a un impuesto a la productividad, ascendiendo a 10 billones de dólares. En este contexto, la IA generativa que, aproximadamente, el 60 % (65 % en Colombia) de los encuestados espera que aporte beneficios significativos, en términos de eficiencia, se perfila como una herramienta potencial para mitigar algunas de las cargas rutinarias.
- **Cuatro de cada diez presidentes en el mundo (30 % en Colombia) informan que han aceptado tasas de rentabilidad más bajas para inversiones respetuosas con el clima** en comparación con otras inversiones; en la mayoría de los casos, entre uno y cuatro puntos porcentuales menos. Esta es una evidencia clara de que algunos CEO están dispuestos a hacer concesiones complejas, mientras se esfuerzan por impulsar la sostenibilidad de sus negocios.

Hay mucho en juego y esta alta apuesta se ve reflejada en la creciente conciencia de los altos ejecutivos sobre la urgencia de cambiar y la necesidad de ofrecer resultados sostenibles, no solo para sus partes interesadas, sino también para la sociedad en general. Con el objetivo de desglosar la naturaleza de este desafío y las oportunidades que surgen de una reinvención empresarial significativa, hemos estructurado el informe de este año en nueve secciones, agrupadas en torno a tres temas principales:

- **El imperativo de la reinvención:** Las dos primeras secciones del informe se dedican a examinar el estado actual de la economía y a analizar la percepción de urgencia entre algunos líderes empresariales respecto a la viabilidad a largo plazo de sus modelos de negocio.
- **Cambio inminente:** Las siguientes tres secciones del informe se centran en el análisis de dos megatendencias críticas: el cambio climático y la disrupción tecnológica; esta última representada en particular por la IA generativa. Ambas tendencias están configuradas para impulsar una reinvención más profunda y extensa.
- **El manual de la reinvención:** Las últimas cuatro secciones describen acciones esenciales que las empresas pueden tomar para impulsar la reinvención continua.





# El imperativo de la reinvencción

27.<sup>a</sup> Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC



# 1. La necesidad imperante de reinversión

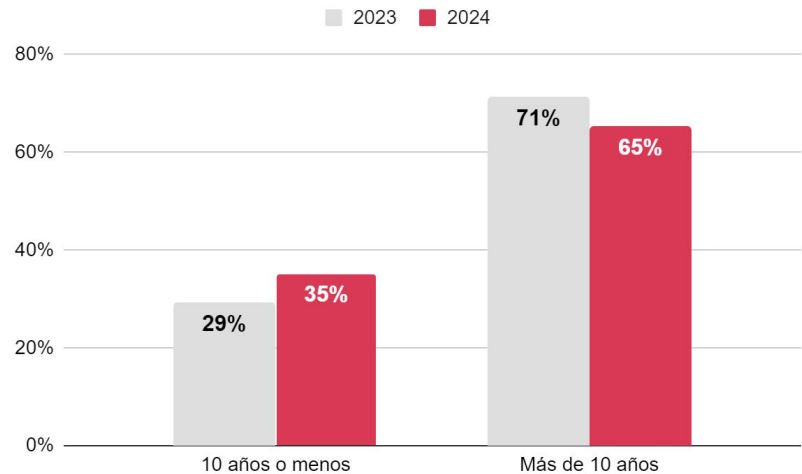
Ante el panorama de disrupción tecnológica, cambio climático y otras megatendencias globales, los líderes empresariales se ven obligados a adaptarse. Según la 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC, un enorme 97 % de los encuestados informó haber tomado medidas para modificar cómo crean, entregan y capturan valor en los últimos cinco años. En este período, el 76 % de los presidentes a nivel mundial, y un notable 85 % en Colombia, implementaron, al menos una acción que generó un impacto muy significativo o significativo en el modelo de negocios de sus empresas.

Esta tendencia refleja una preocupación creciente sobre la viabilidad a largo plazo: el 45 % de los encuestados a nivel mundial y el 35 % en Colombia dudan de que sus empresas puedan mantenerse viables más allá de la próxima década. Esta cifra representa un aumento respecto al 39 % (29 % en Colombia) registrado solo doce meses antes.

## Gráficas 1a y 1b: El imperativo de reinversión parece estar acelerándose

Q7: Si tu empresa continúa funcionando como hasta ahora, ¿durante cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?

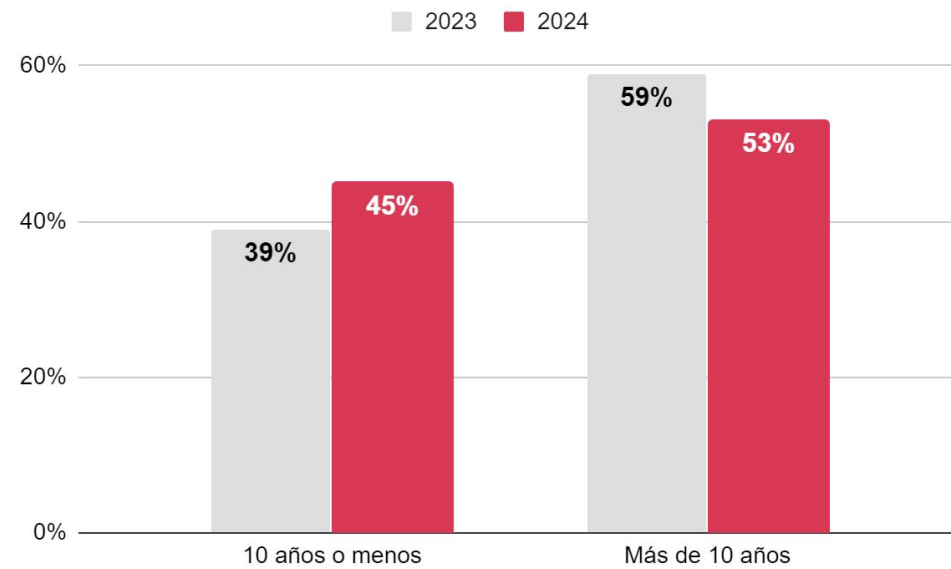
1a. Colombia



Nota: La suma de los porcentajes puede no ser igual a 100%, debido al redondeo. Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

## 1b. Global

Q7: Si tu empresa continúa funcionando como hasta ahora, ¿durante cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?



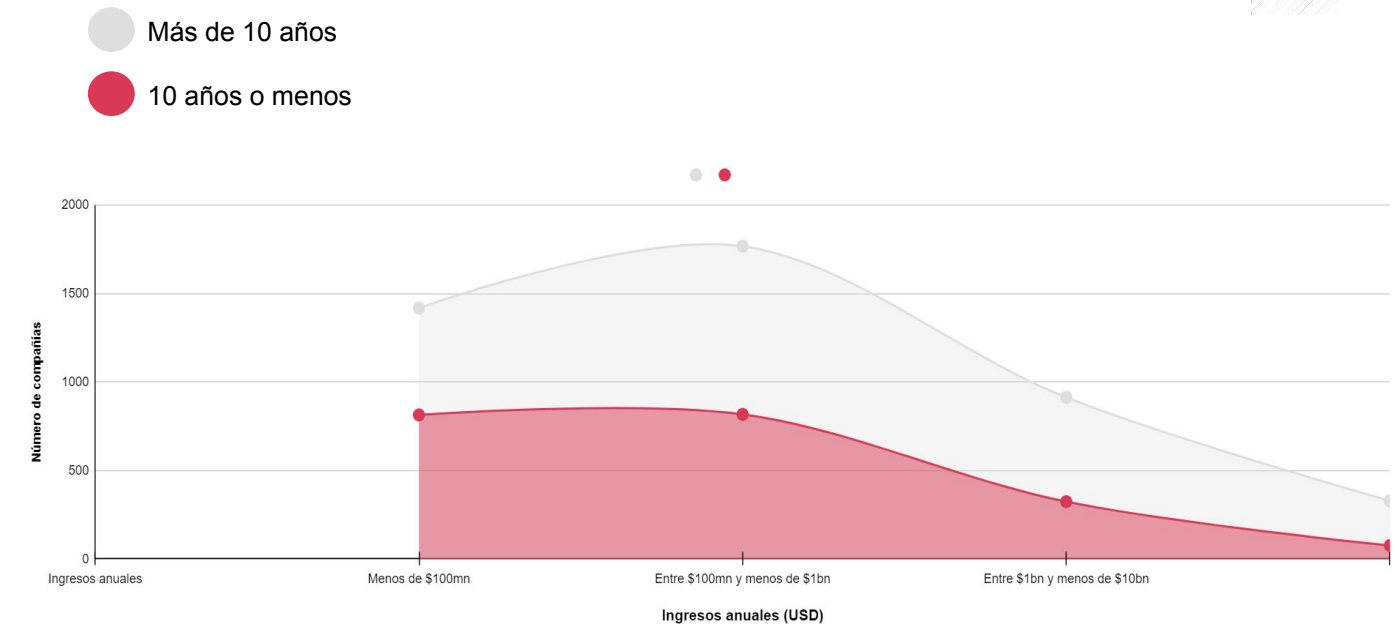
Nota: La suma de los porcentajes puede no ser igual a 100%, debido al redondeo.  
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**Análisis:** Durante los años 2023 y 2024, se ha observado un mayor optimismo entre los líderes empresariales de Colombia frente a la viabilidad a largo plazo de sus negocios, con un 71 % en 2023 y un 65 % en 2024, en relación con las expectativas globales del 59 % y 53 %, respectivamente. Esta tendencia indica un nivel de confianza significativamente más alto en Colombia, en comparación con la media mundial. No obstante, es importante destacar que, a pesar del mayor optimismo, hay una creciente preocupación entre algunos líderes colombianos sobre la viabilidad futura de sus negocios, evidenciada por el aumento del 29 % al 35 % de quienes creen que sus empresas serán viables por 10 años o menos entre 2023 y 2024. Aunque esta inquietud está presente, resulta ser menos pronunciada que en el ámbito global, en el que se observa un incremento del 39 % al 45 %, sugiriendo que, si bien la cautela está aumentando, la perspectiva general en Colombia sigue siendo notablemente más optimista en comparación con el resto del mundo.

## Gráfica 2: Las empresas más pequeñas corren mayor riesgo

Q7: Si tu empresa continúa funcionando como hasta ahora, ¿durante cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?

Líderes que perciben que su modelo de negocio puede ser viable por:



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

La creciente preocupación de los presidentes de compañías sobre la viabilidad a largo plazo de sus empresas no parece estar vinculada con inquietudes económicas inmediatas. En comparación con el año pasado, es ahora menos probable que los encuestados en el mundo anticipen una disminución en el crecimiento económico global. De hecho, un mayor número de ellos, el 38 %, frente al 18 % del año pasado, espera una mejora en el crecimiento económico para 2024. Para Colombia estas cifras son aún más optimistas, un 32 % de los líderes encuestados cree que la economía mundial crecerá en el próximo año, frente al 3 % que anticipaba una mejora en la economía hace 12 meses. Sin embargo, esto no implica un optimismo desmedido entre este grupo de líderes.

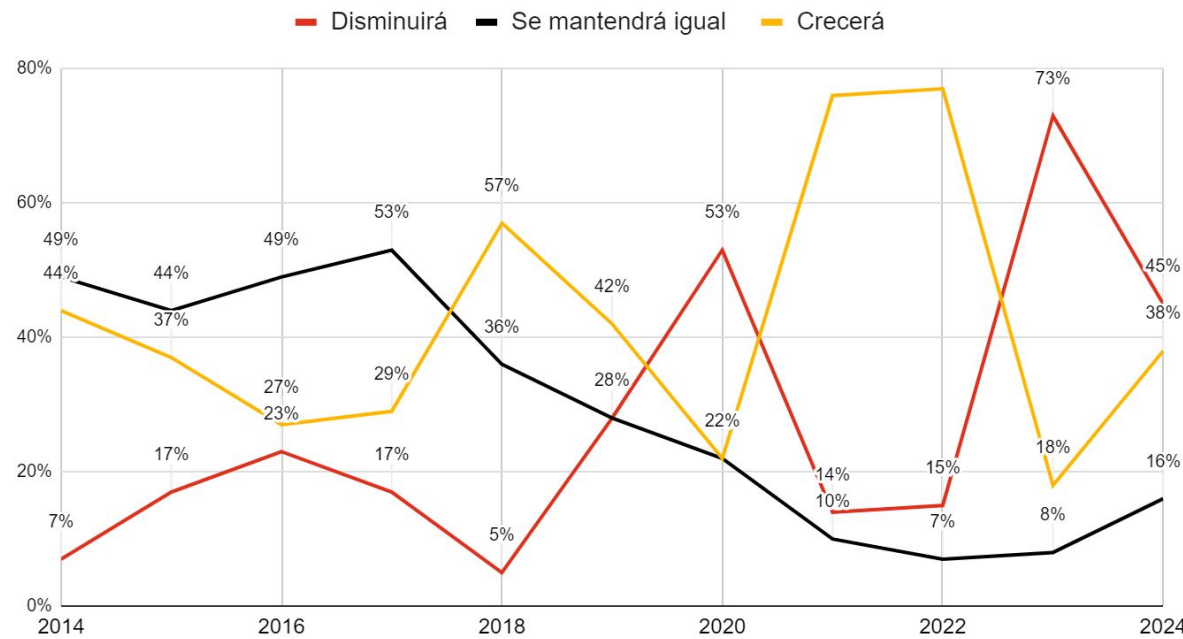
Para el crecimiento de los ingresos de sus compañías en los próximos 3 años, Colombia, con su dinámica única, refleja desafíos a corto plazo, pero un notable optimismo para el futuro.

A nivel global, se presenta una disminución en la confianza en el crecimiento económico de las empresas tanto en el corto plazo, como en los próximos 3 años. La prudencia podría ser una respuesta a un entorno económico y político incierto, marcado por desafíos internacionales.

### Gráficas 3a y 3b: Este año, los CEO tienen mayores probabilidades de esperar que la economía global mejore en comparación con el año pasado

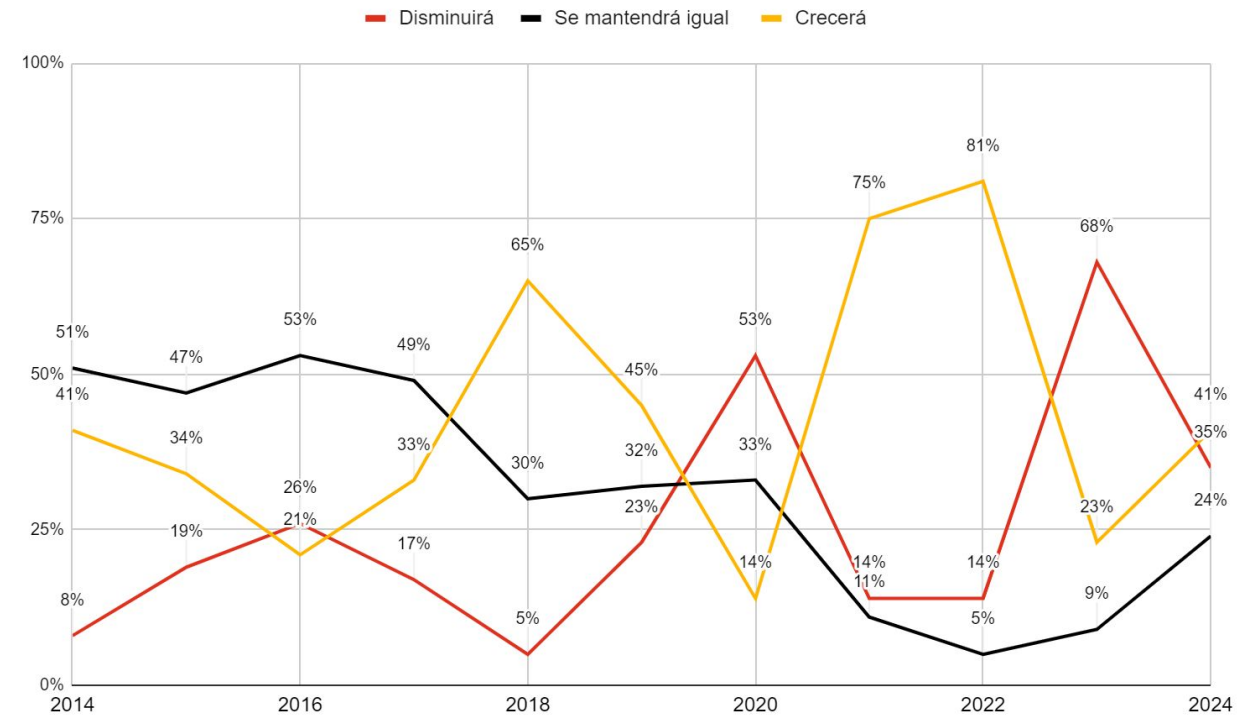
Q1a: ¿Cómo crees que cambiará el crecimiento económico mundial (es decir, el producto interno bruto), si es que cambia, durante los próximos 12 meses?

#### 3a. Global



Nota: La suma de los porcentajes puede no ser igual a 100 % debido al redondeo. 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

#### 3b. América Latina



Nota: La suma de los porcentajes puede no ser igual a 100 % debido al redondeo. 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**Análisis:** La evolución de las perspectivas económicas desde 2020 hasta 2024 refleja una notable reacción a eventos globales y regionales, con un impacto inicial significativo de la pandemia de COVID-19 en 2020, en la que un 53 % en ambas regiones (global y América Latina) preveía una disminución en el crecimiento económico. Sin embargo, el período 2021-2022 marcó una etapa de recuperación pospandemia y un fuerte optimismo, especialmente en América Latina, donde el 81 % en 2022 esperaba un aumento del crecimiento económico, superando el optimismo global del 77 %. A lo largo de varios años, incluyendo 2018 y 2022, América Latina ha mostrado consistentemente un mayor optimismo, en comparación con la perspectiva global. Sin embargo, en 2023 se observa un aumento en el pesimismo tanto a nivel global como en América Latina, aunque es más pronunciado en el primero. Esta tendencia sugiere preocupaciones crecientes sobre desafíos económicos como la inflación, conflictos geopolíticos y crisis energéticas. Con respecto a 2024, se espera una recuperación, pero con un optimismo más moderado en América Latina, en comparación con el panorama global.

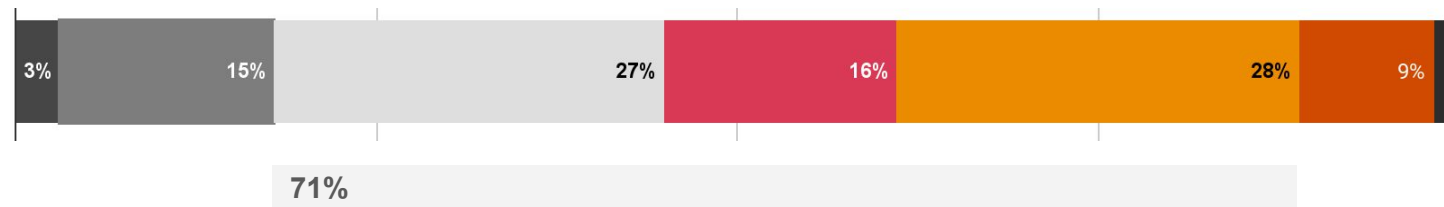


## Gráficas 4a y 4b: La mayoría de los CEO no están del todo seguros acerca del crecimiento de la economía mundial

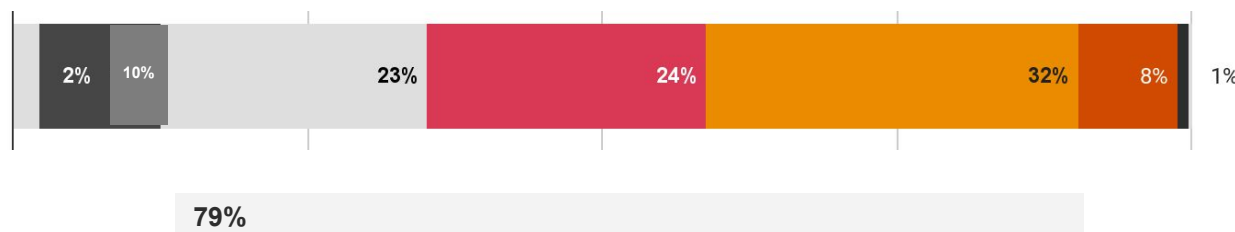
Q1a: ¿Cómo crees que cambiará el crecimiento económico mundial (es decir, el producto interno bruto), si es que cambia, durante los próximos 12 meses?



4a. Global



4b. América Latina



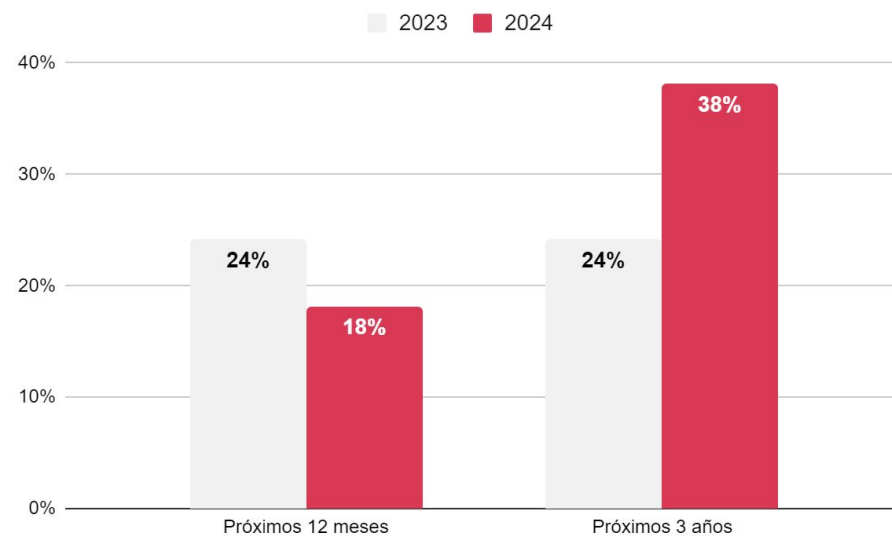
27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



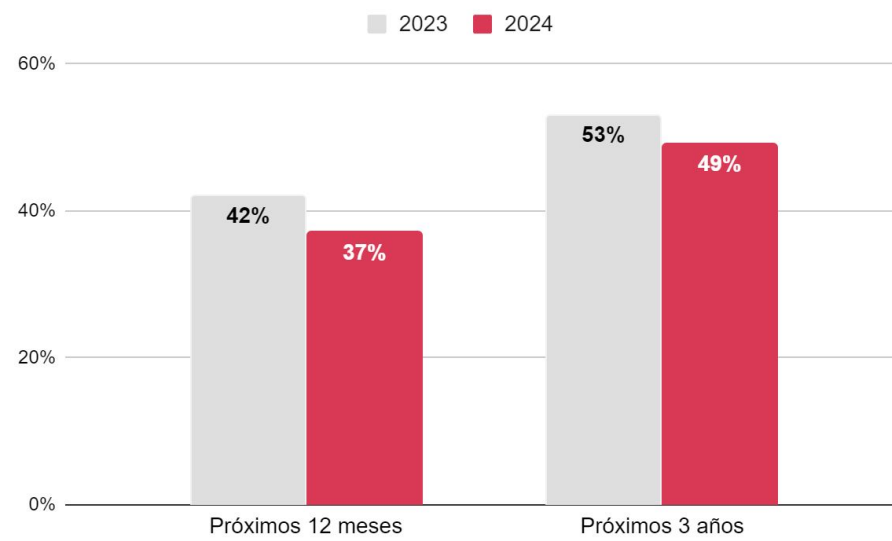
**Gráficas 5a, 5b y 5c: Los CEO tienen expectativas ligeramente más bajas para el crecimiento de sus empresas en el corto plazo**

Q22: ¿Qué tan seguro estás de las perspectivas de crecimiento de los ingresos de tu empresa en los próximos 12 meses/3 años?

**5a. Colombia**

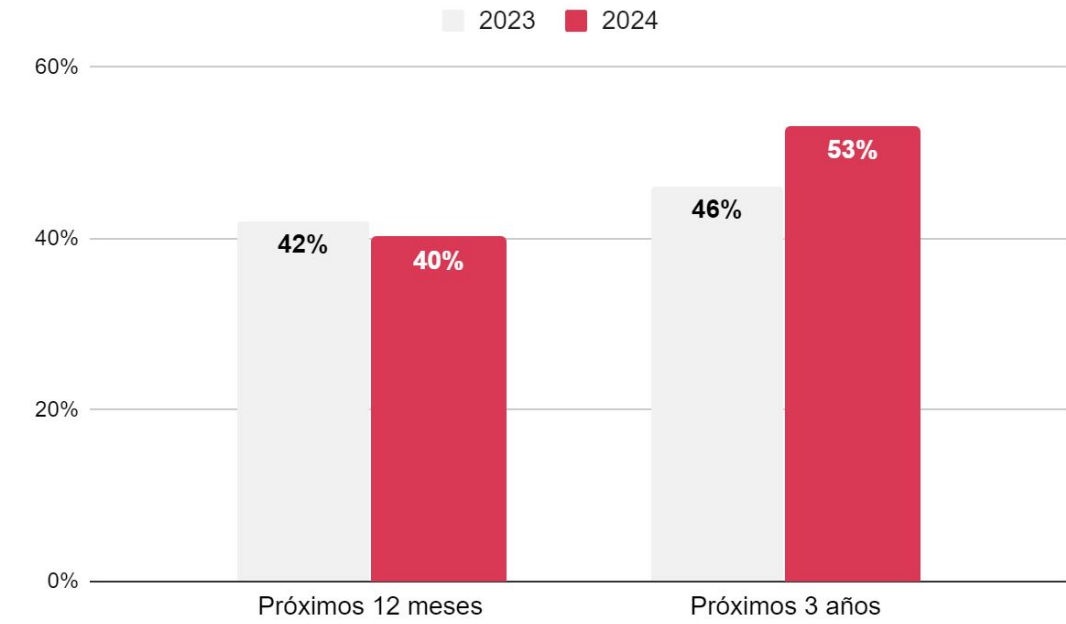


**5b. Global**



27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**5c. América Latina**



27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



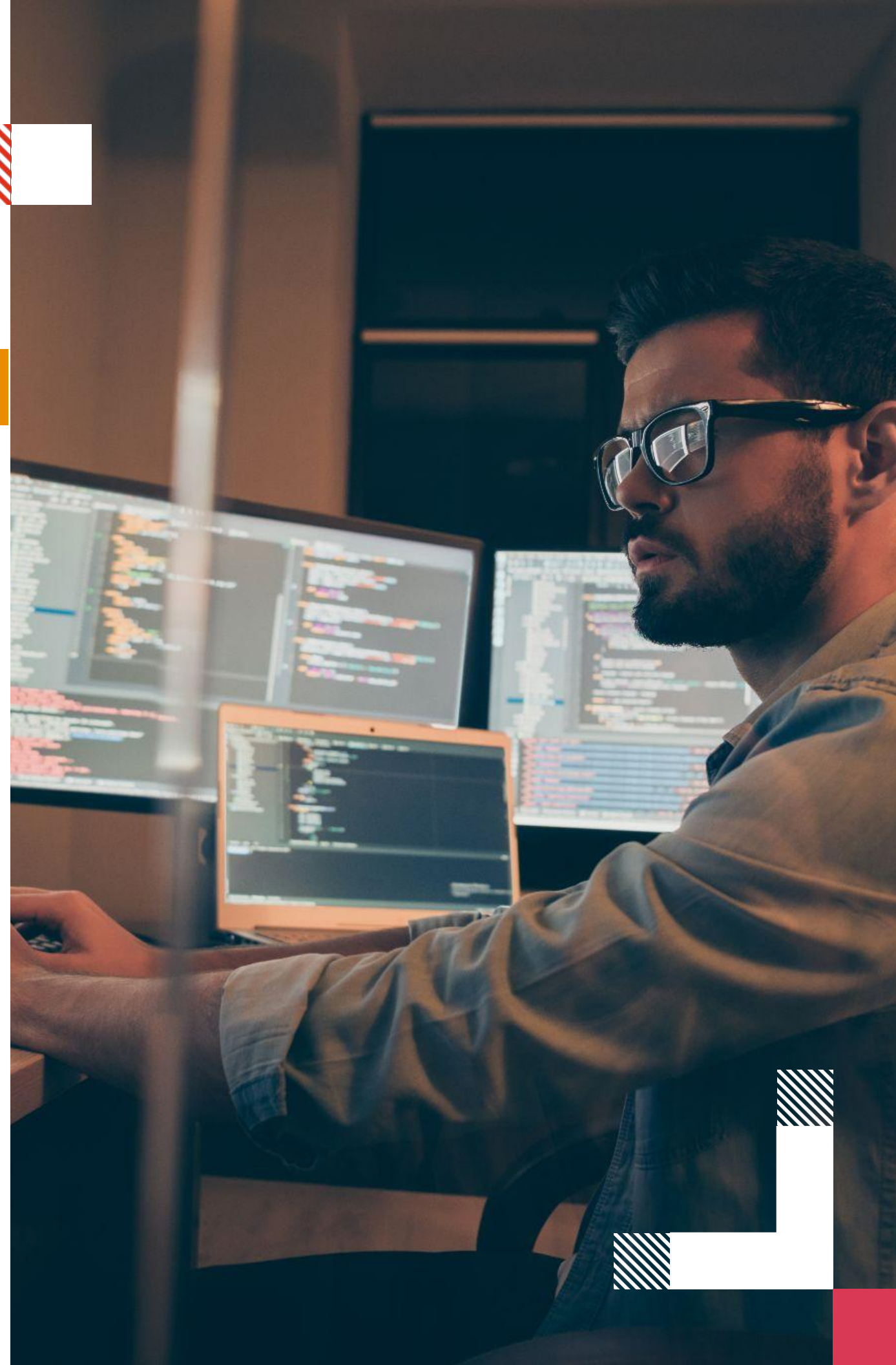


Tu próximo paso:

## Adaptación a la reinención continua.

En un entorno empresarial en el que la adaptabilidad se ha vuelto esencial, observamos una tendencia creciente entre los presidentes de compañías: están priorizando acciones significativas para apoyar la transformación de sus modelos de negocio. Aunque esta adaptación es crucial, por sí sola no resulta suficiente.

El estudio de PwC destaca que las compañías líderes van más allá de centrarse únicamente en su modelo de negocio; ponen un énfasis constante en la evolución de sus



modelos operativos y tecnológicos, elementos fundamentales para garantizar la continuidad. Este proceso implica un cambio de mentalidad y enfrenta a los gestores a desafíos de gran magnitud.

Para ganar, los CEO deben considerar una gama más amplia de iniciativas, por ejemplo, invertir en asociaciones de servicios para cerrar las brechas de capacidad del modelo operativo y mantenerse al día con los avances tecnológicos, lo que, a su vez, permite a la empresa centrarse en lo que necesita hacer mejor. La buena noticia es que la recompensa por hacerlo bien también es enorme ([las empresas ganadoras](#) obtienen grandes beneficios por su desempeño).



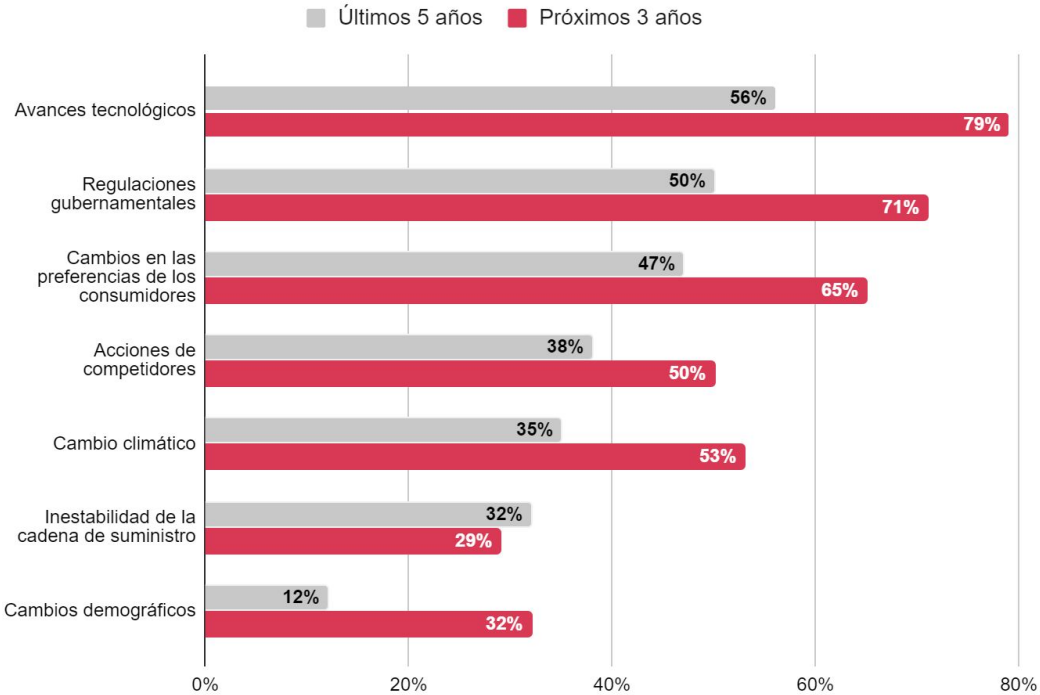
## 2. Presiones y amenazas

Otro indicador claro del creciente imperativo de reinventarse es la intensificación de las expectativas de los presidentes ante los factores que impulsan el cambio en los modelos de negocio para los próximos tres años, frente a los últimos cinco años. Para los próximos 3 años, anticipan un impacto significativamente mayor de elementos como la evolución tecnológica, las preferencias cambiantes de los clientes y los desafíos del cambio climático en la manera de generar, ofrecer y obtener valor. No obstante, ven una disminución relativa en el efecto de la inestabilidad de la cadena de suministro en el corto plazo.

### Gráficas 6a y 6b: El ímpetu por la reinvención se está intensificando

Q9: Indica en qué medida los siguientes factores han impulsado/impulsarán cambios en la forma en que tu empresa crea, entrega y captura valor en los últimos 5 años/próximos 3 años

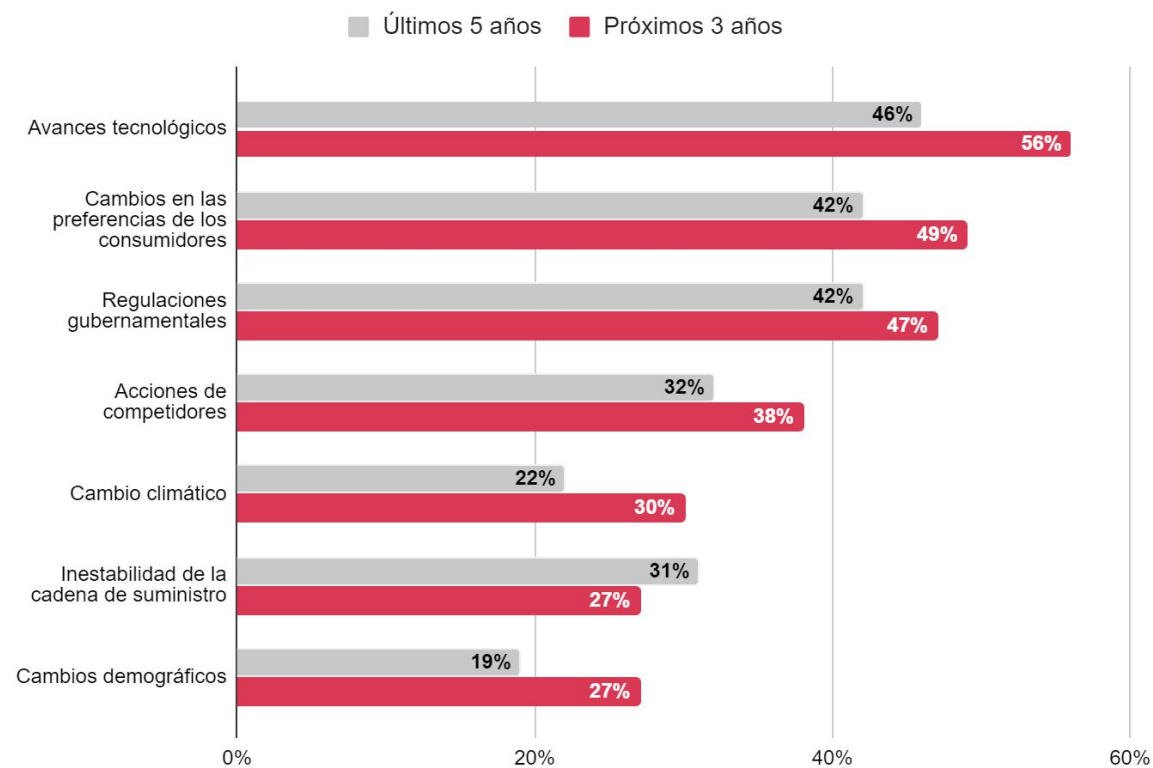
#### 6a. Colombia



27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

## 6b. Global

Q9: Indica en qué medida los siguientes factores han impulsado/impulsarán cambios en la forma en que tu empresa crea, entrega y captura valor en los últimos 5 años/próximos 3 años.



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**Análisis:** Los datos muestran una percepción notablemente más alta de impacto en los negocios entre los CEO de Colombia, en comparación con la percepción global, particularmente en los últimos 3 años. Por ejemplo, el impacto de los avances tecnológicos es percibido por un impresionante 79 % de los encuestados en Colombia, frente al 56 % globalmente. De forma similar, las regulaciones gubernamentales son vistas como un factor influyente por el 71 % en Colombia, comparado con el 47 % a nivel global. Además, los cambios en las preferencias de los consumidores son consideradas significativas por el 65 % de los líderes colombianos, en contraste con el 49 % a nivel global. Estas diferencias subrayan una mayor sensibilidad de las empresas colombianas a los cambios tecnológicos, regulatorios y de mercado.

La creciente importancia de tendencias como estas contrasta con las percepciones de los encuestados sobre la exposición a varias amenazas a corto plazo, que han disminuido, en general, desde el año pasado. Sin embargo, desde el punto de vista geográfico, los líderes de compañías todavía identifican focos de preocupación. **La inflación sigue siendo una preocupación fundamental** para estos líderes, a pesar de haber retrocedido en términos de exposición esperada para los CEO en general. **La volatilidad macroeconómica ha disminuido** en su mayor parte. Esto puede deberse a que las empresas ya han tomado medidas para protegerse de los efectos de esta situación. **En contraste, los líderes, especialmente de Colombia, identifican un mayor impacto del cambio climático y los ciber riesgos para sus negocios en el corto plazo**, en comparación con el año pasado.

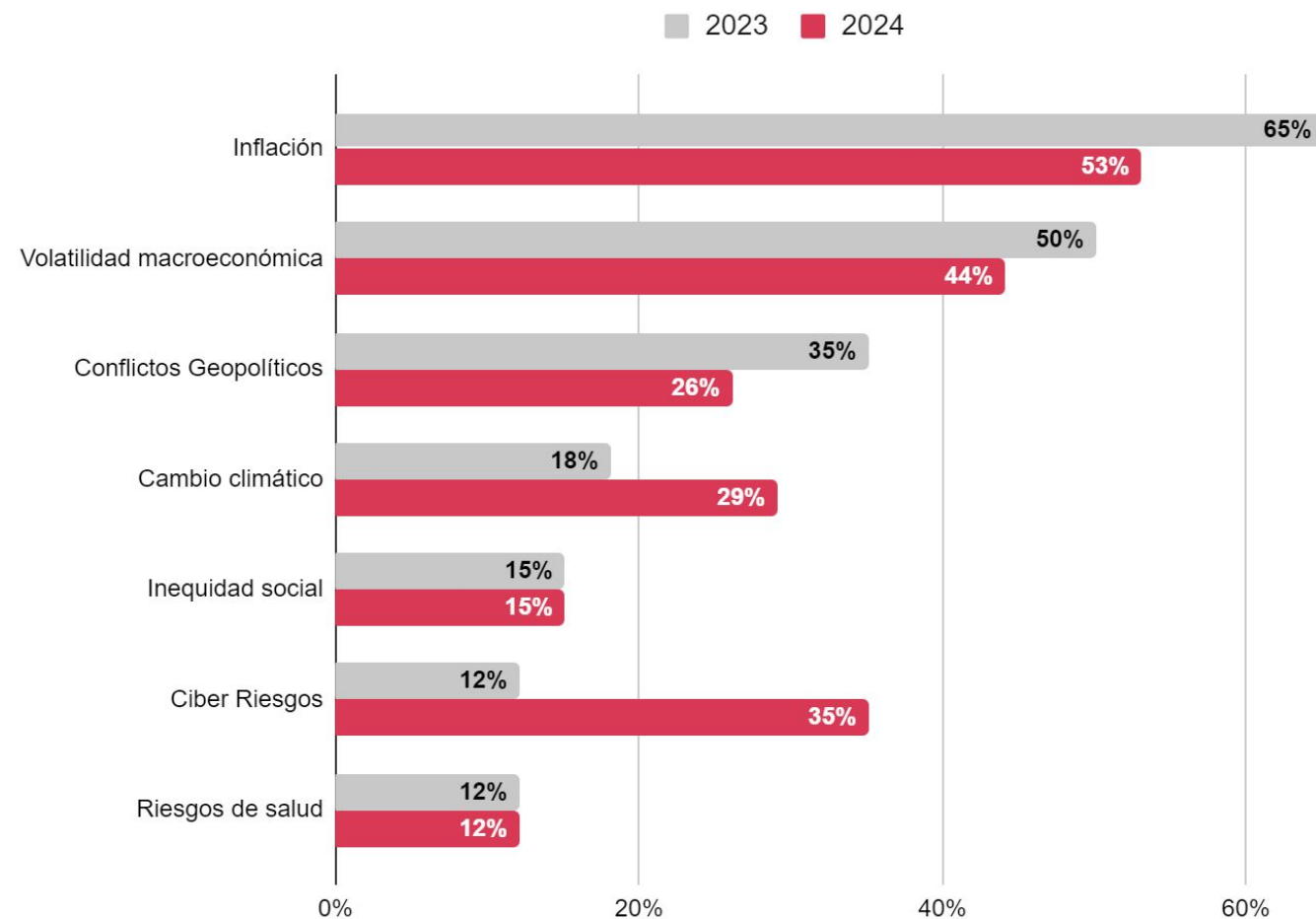
Por otro lado, en Europa occidental, los presidentes de compañías están más preocupados por los riesgos cibernéticos durante los próximos 12 meses, especialmente en Francia y Alemania, donde se percibe como la principal amenaza. Los presidentes estadounidenses también sitúan la exposición al riesgo cibernético en un lugar destacado de su lista de preocupaciones.



## Gráficas 7a y 7b: A corto plazo, los CEO se sienten menos amenazados. Pero los líderes colombianos detectan una mayor exposición al cambio climático y ciber riesgos en el corto plazo

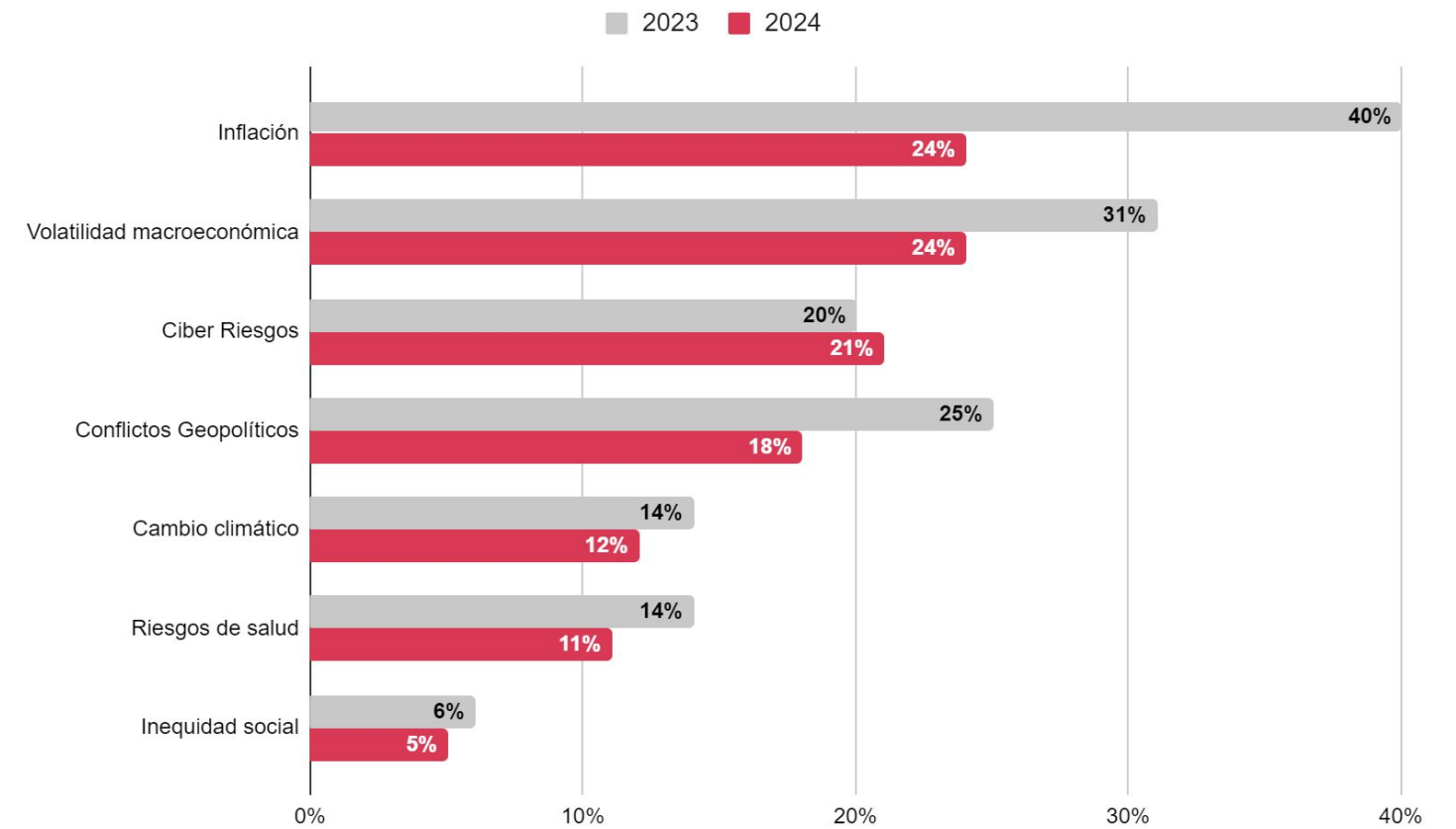
Q6: ¿Qué tan expuesta crees que estará tu empresa ante las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

### 7a. Colombia



Nota: La exposición se define como la probabilidad de sufrir una pérdida financiera significativa.  
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

### 7b. Global



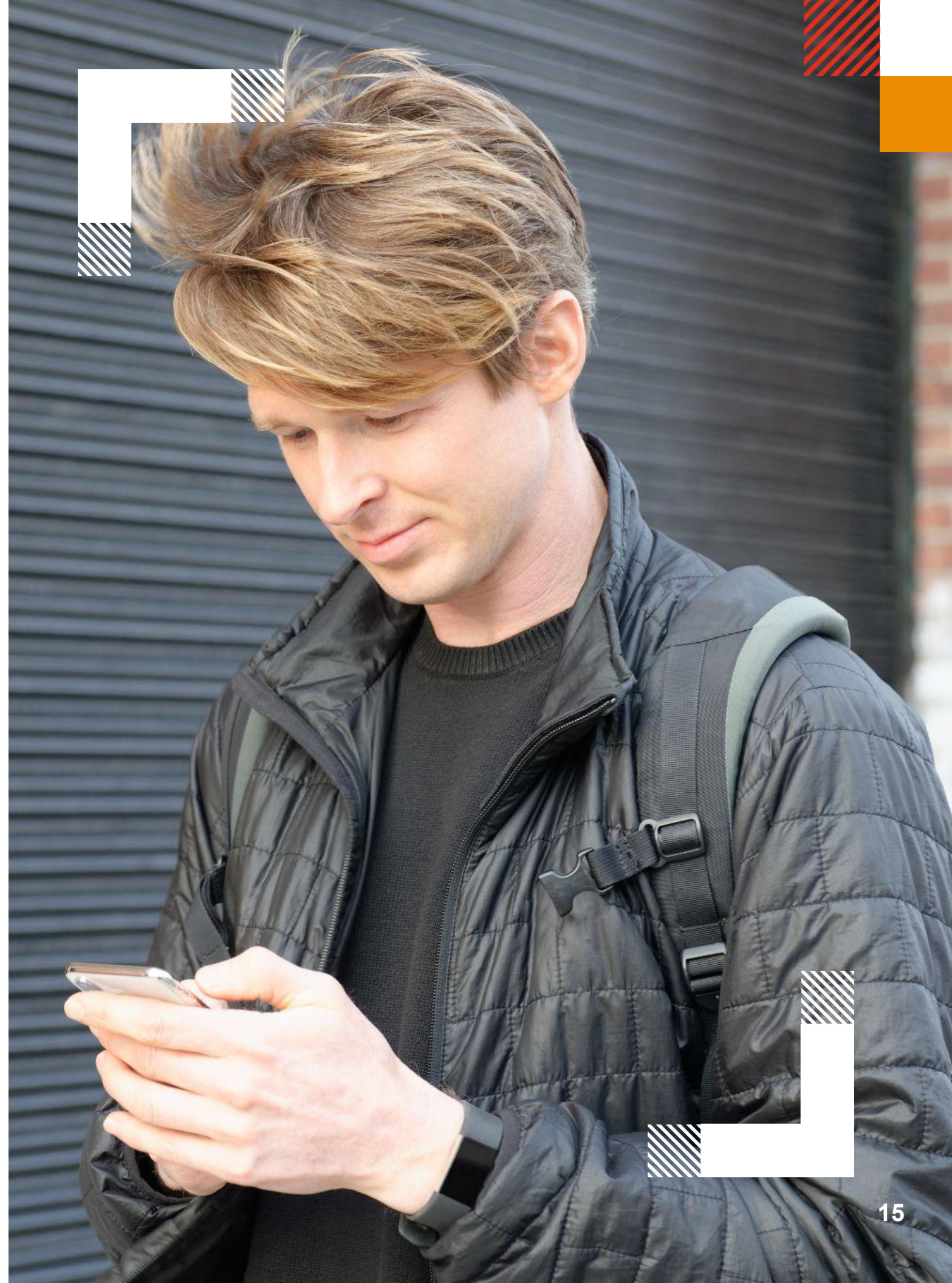
Nota: La exposición se define como la probabilidad de sufrir una pérdida financiera significativa.  
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**Análisis:** Los presidentes en Colombia muestran una mayor preocupación que sus homólogos globales sobre varios riesgos clave, reflejando, posiblemente, un entorno empresarial más desafiante en el país. Destaca la alta preocupación por la inflación y la volatilidad macroeconómica, que supera significativamente la percepción global. Además, hay una creciente inquietud por los ciberriesgos y una mayor conciencia de los riesgos asociados al cambio climático y conflictos geopolíticos. Estas diferencias subrayan la singularidad del contexto colombiano, marcado por una sensibilidad aguda a las fluctuaciones económicas y emergentes desafíos en seguridad cibernética y medio ambiente.

Tu próximo paso:

# Comprender la interconexión de las megatendencias.

Al examinar las tendencias que impactan su región e industria, los CEO pueden descubrir oportunidades que capitalicen las fortalezas de sus empresas. Agrupar estas tendencias según sus similitudes facilita la comprensión de su impacto conjunto y cómo pueden potenciarse mutuamente. Por ejemplo, la interacción entre la tecnología, el cambio climático, la regulación y las preferencias de los clientes podría exigir una transformación completa de [nuestro sistema industrial](#). Para los CEO, es crucial atender a las necesidades y deseos no solo de los clientes, sino también de proveedores, socios, inversionistas, reguladores y la sociedad. Quienes lideran o gestionan una organización enfrentan el desafío de visualizar el ecosistema futuro donde operarán. Es fundamental desarrollar una visión clara sobre la evolución de los grupos de valor y el papel que jugarán distintos tipos de empresas en este nuevo entorno.





# Cambio inminente



27.<sup>a</sup> Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC





### 3. Impacto del cambio climático



Dentro de las megatendencias que están impulsando a los CEO hacia una rápida reinención, el cambio climático resalta como un factor clave con el potencial de intensificar todas las demás. Los resultados de la encuesta muestran un progreso variado en la consecución de los objetivos relacionados.

Los líderes de Colombia se destacan sobre sus homólogos en el mundo frente a la puesta en marcha de acciones concretas para mitigar el impacto de este factor:

- **Alrededor del 79 % de los líderes encuestados en Colombia están implementando medidas para mejorar la eficiencia energética;** cerca de dos tercios de los participantes globales también lo están haciendo.
- Aproximadamente un 9 % ya ha finalizado estas iniciativas.
- **El 76 % de los encuestados en Colombia** están en proceso de desarrollar productos y servicios

más sostenibles, mientras que alrededor del 50 % de los líderes de todo el mundo están avanzando en esta iniciativa.

Es más probable que los líderes de empresas en Europa Occidental tengan iniciativas de eficiencia energética e innovación orientadas al clima en curso o finalizadas. A pesar de ello, los CEO de todo el mundo están aceptando tasas de rentabilidad más bajas para inversiones respetuosas con el clima, como veremos más adelante.





Sin embargo, un número significativo de líderes indica que no contemplan tomar otras medidas relacionadas con el clima. **En Colombia, por ejemplo, solo la mitad de los encuestados ha integrado el riesgo climático en su planificación financiera, mientras que un 21 % no tiene intenciones de hacerlo.** Esta situación podría explicarse por el hecho de que muchos de estos ejecutivos ya han considerado el riesgo climático en sus pólizas de seguro, especialmente, en respuesta a fenómenos meteorológicos extremos recientes, pero sin abordar los efectos crónicos y a largo plazo del cambio climático. Asimismo, es posible que se hayan centrado exclusivamente en las operaciones dentro de sus límites, sin evaluar completamente las interdependencias y riesgos en sus cadenas de suministro.

De las acciones climáticas menos consideradas por los presidentes encuestados, hay dos que resaltan por su profundo impacto social. **La primera es la mejora en las habilidades de la fuerza laboral**, un paso crítico para asegurar una transición equitativa hacia una economía de emisiones netas cero. **La segunda acción, la inversión en soluciones climáticas que aprovechen los recursos naturales**, la cual resulta esencial para que las empresas reconozcan y aborden su sorprendente dependencia de los ecosistemas naturales. De hecho, PwC estima que el 55 % del PIB mundial ([equivalente a unos \\$58 billones de dólares](#)) depende moderada o altamente de la naturaleza.

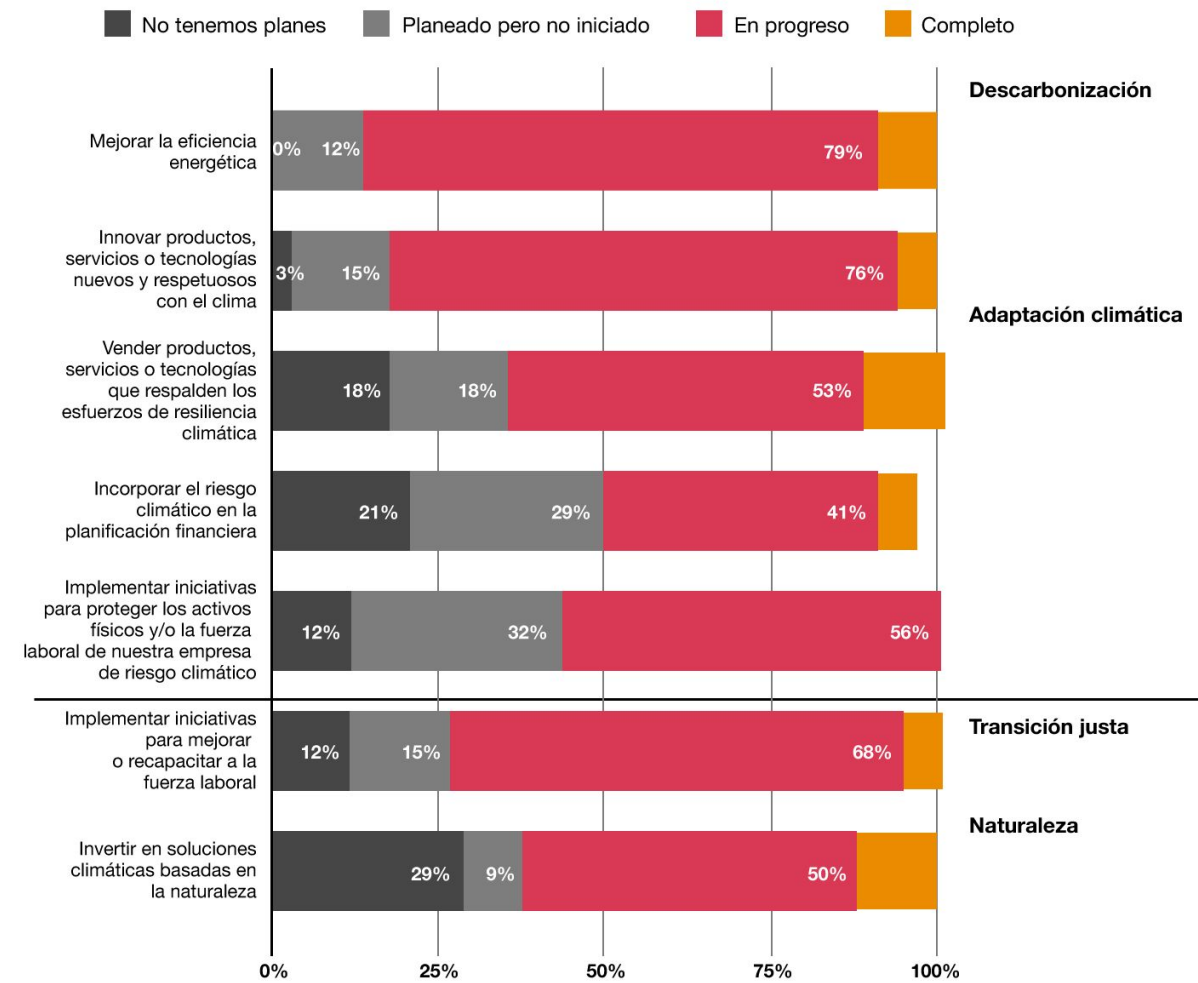
### **Gráficas 8a y 8b: Son más los CEO que avanzan hacia la descarbonización, pero son menos los que tienen planes para otras acciones climáticas**

Q16: A continuación, se muestra una lista de acciones que las empresas pueden emprender, relacionadas con el cambio climático. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el nivel de progreso de tu empresa en cada una de estas acciones?



## 8a. Colombia

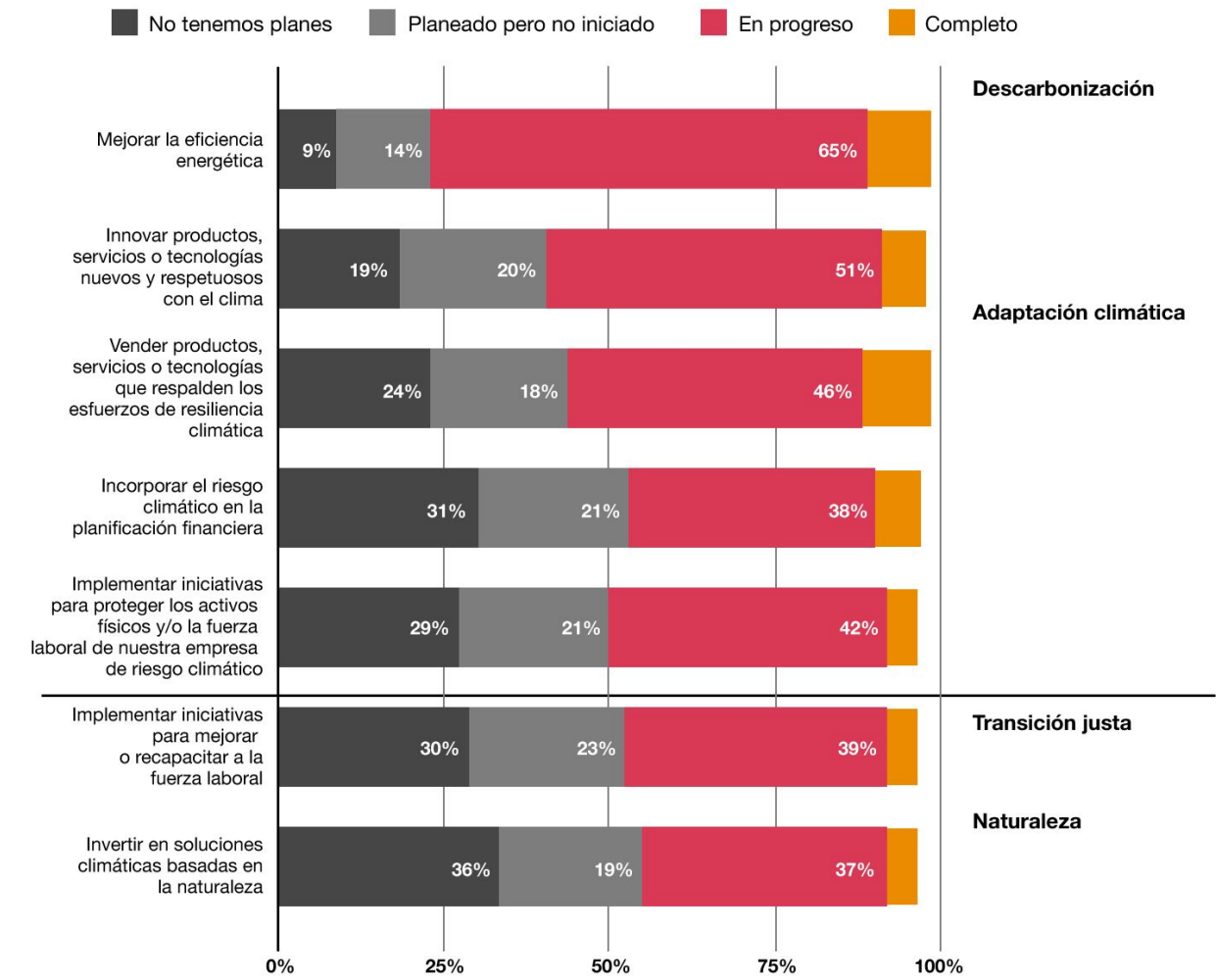
Colombia



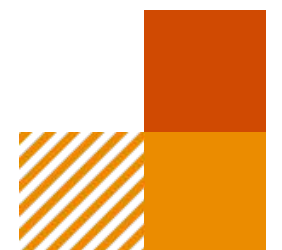
Nota: La suma de los porcentajes puede no ser igual a 100%, debido al redondeo.  
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

## 8b. Global

Global



Nota: La suma de los porcentajes puede no ser igual a 100%, debido al redondeo.  
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.





Tu próximo paso:

## Mirar a la naturaleza.

Si bien se requieren más avances climáticos en todos los ámbitos, un punto ciego en particular pueden ser las soluciones climáticas basadas en la naturaleza. El acelerado deterioro de los ecosistemas naturales y la insuficiente respuesta social hacen que la pérdida de naturaleza sea un desafío cada vez más urgente [que está interrelacionado con el cambio climático](#). PwC estima que el valor total de las cotizaciones (en 19 bolsas de valores importantes) más expuestas al riesgo financiero de la dependencia de la naturaleza es de [casi \\$45 billones de dólares](#). Si bien no será fácil, los presidentes de compañías deberían buscar posibilidades para crear modelos de negocios positivos para la naturaleza que no solo mitiguen los riesgos y fortalezcan los retornos financieros, sino también beneficien a la sociedad. Algunas empresas pueden encontrar oportunidades para abordar las prioridades climáticas y las prioridades naturales al mismo tiempo. Por ejemplo, la reforestación puede ayudar a capturar las emisiones y al mismo tiempo mejorar la biodiversidad, dirigir el capital a las economías en desarrollo y apoyar a los pueblos indígenas y las comunidades locales.



## 4. La oportunidad de la IA

Una segunda megatendencia con implicaciones sistémicas es la disrupción tecnológica. Específicamente, analizamos la IA generativa, que tiene todas las características de una tecnología que podría cambiar significativamente la forma en que operan las empresas. También se acerca a una coyuntura crítica, aparentemente preparada para transformar modelos de negocio, redefinir procesos de trabajo y reformar industrias enteras.

Los encuestados a nivel global de este año parecen creer tanto en el rápido ritmo de adopción de la IA generativa como en su enorme potencial de disrupción. Por ejemplo, durante el próximo año, aproximadamente la mitad de los encuestados (48 % global, 44 % en Colombia) esperan que la IA generativa mejore su capacidad para generar confianza con las partes interesadas y alrededor del 60 % (41 % en Colombia) espera que mejore la calidad del producto o servicio. Vemos que los líderes en Colombia están menos confiados sobre cómo la IA puede generar valor en el corto plazo, respecto a los demás líderes en el mundo. Lo anterior, se debe a que los niveles de adopción de IA en las empresas colombianas es significativamente menor, en comparación con el resto del mundo (9 % y 32 %, respectivamente) y, por esta razón, la gran mayoría de los CEO colombianos no esperan resultados tangibles en el corto plazo.

En los próximos tres años, más del 60 % de los presidentes encuestados también anticipan que la IA generativa aumentará la competencia, impulsará cambios en sus modelos de negocio y requerirá nuevas habilidades en su fuerza laboral. Hasta ahora, la experiencia aparentemente refuerza las expectativas. Los líderes de compañías que dicen haber adoptado la IA generativa en toda su empresa (alrededor de un tercio de nuestra muestra) tienen significativamente más probabilidades que otros de anticipar su potencial transformador durante los próximos doce meses, así como durante los próximos tres años.



## Imágenes 1 y 2: Las expectativas de impactos de la IA generativa a mediano plazo superan las tasas de adopción reciente

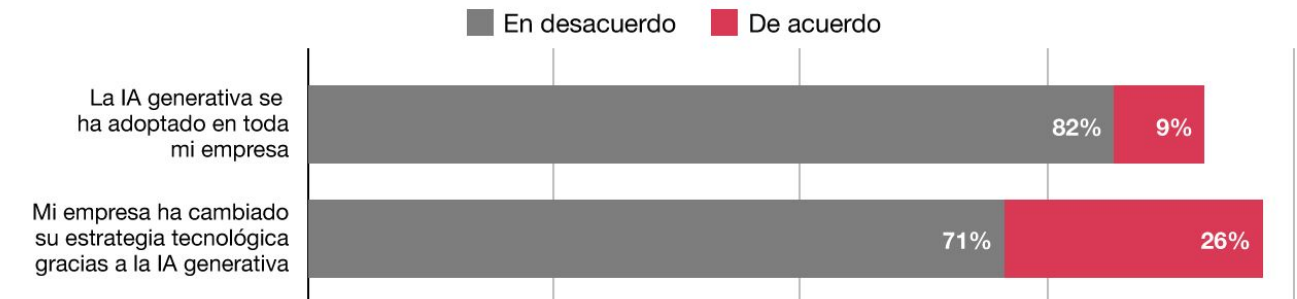
Q13: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?

### Imagen 1: Colombia

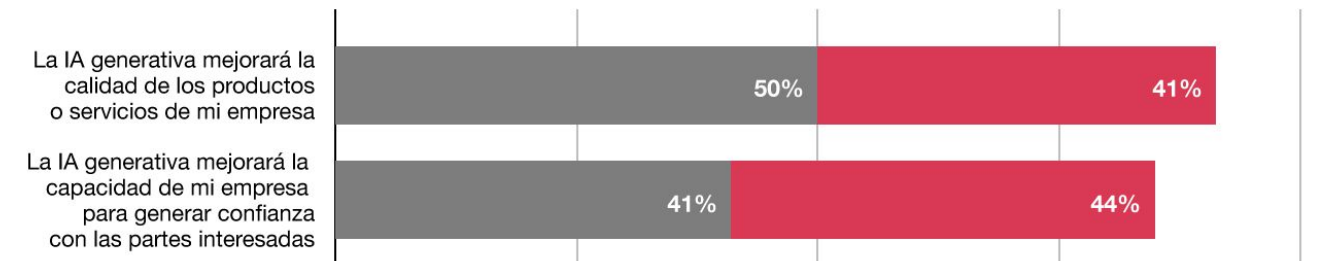
**Análisis:** La adopción actual de la inteligencia artificial (IA) generativa en Colombia es significativamente más baja, en comparación con la media global, con solo un 9 % de los CEO colombianos reportando su adopción total frente al 32 % a nivel global, y un 71 % en Colombia, que no ve un cambio en su estrategia tecnológica, debido a la IA, en contraste con el 48 % global. Sin embargo, las expectativas de la IA a medio plazo en Colombia muestran un moderado optimismo: un 41 % espera mejoras en productos o servicios y un 44 % en la generación de confianza en los próximos 12 meses, aunque inferiores a las expectativas globales. De cara a los próximos 3 años, hay una expectativa significativa (62 % en Colombia) de que la IA generativa transformará la operación empresarial, similar a la percepción global. Además, la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y la anticipación de una mayor intensidad competitiva por la IA generativa son vistas de manera similar en ambos contextos.

Colombia

#### Últimos 12 meses



#### Próximos 12 meses



#### Próximos 3 años



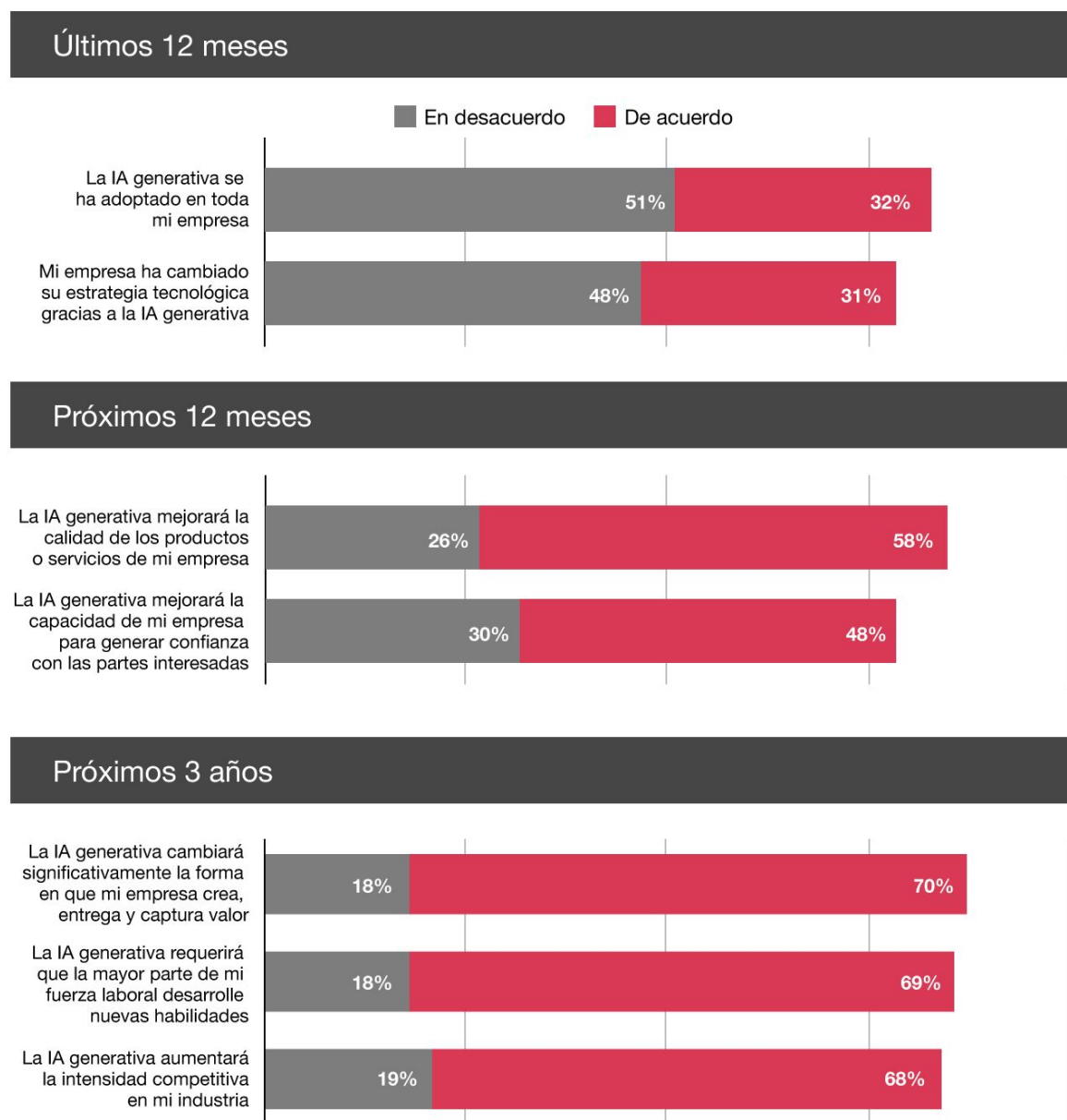
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



Q13: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?

### Imagen 2: Global

Global

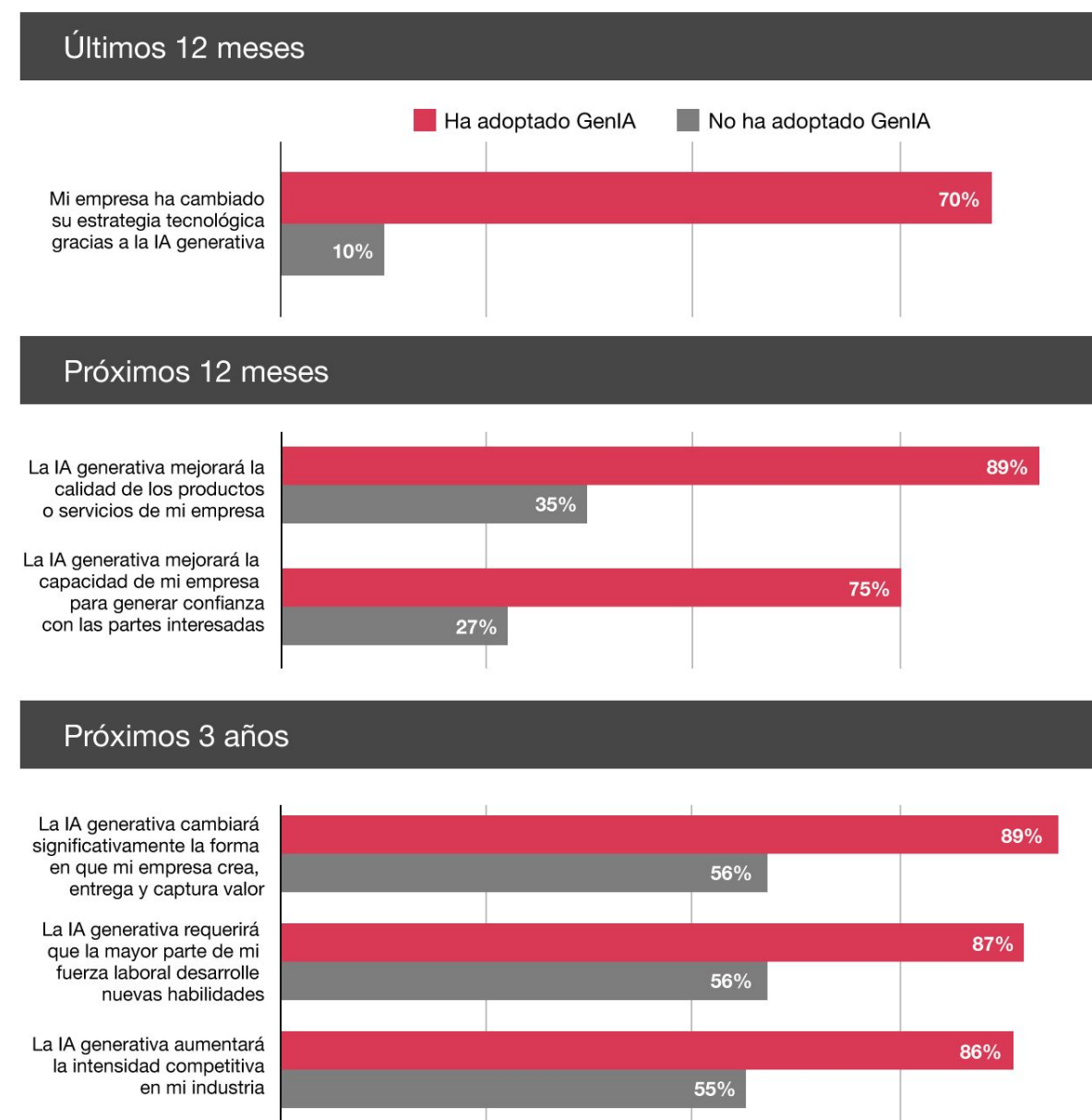


Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

### Imagen 3: Los CEO que han adoptado la IA en sus empresas son significativamente más propensos a percibir su impacto

Q13: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?

Global



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



Los presidentes encuestados generalmente prevén varios impactos comerciales positivos a corto plazo, derivados del uso de la IA generativa. Estos incluyen aplicaciones que potencian los ingresos, tales como la mejora en la calidad del producto y el fortalecimiento de la confianza del cliente, además de incrementar la eficiencia operativa. Este punto de vista concuerda con los hallazgos de la [Encuesta Global de Riesgos 2023 de PwC](#), en la que el 60 % de las organizaciones consideró la IA generativa principalmente o completamente como una oportunidad, más que un riesgo.

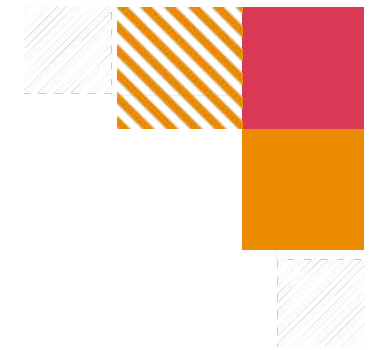
A nivel social, los efectos de la IA generativa aún son inciertos. Es probable que algunos de esos beneficios de eficiencia se obtengan a través de la reducción de la nómina de empleados; **al menos en el corto plazo, una cuarta parte de los encuestados (25 % global y 21 % en Colombia) esperan reducir la plantilla en al menos un 5 % en 2024, debido a la IA generativa.** Es posible que las empresas que realizan reducciones tempranas para captar eficiencias en algunas áreas ya las estén compensando con contrataciones en otras, a medida que se vuelven más claras nuevas oportunidades de crecimiento e ingresos.

Los hallazgos destacan la importancia de que los CEO [quién a sus equipos en el ámbito de la IA generativa](#). La transparencia, el enfoque en el propósito y la confiabilidad en torno a los planes y decisiones relacionados con la IA son fundamentales. Esto puede ayudar a aliviar las preocupaciones de los trabajadores sobre el impacto de la IA en sus empleos, fomentando un ambiente más propicio para la experimentación e innovación. Es esencial que estos líderes asuman el desafío de equilibrar la inevitable tensión entre la pérdida de empleos a corto plazo y el potencial de creación de empleo a largo plazo que ofrece la IA. Este equilibrio debe considerarse como una parte integral de su rol.



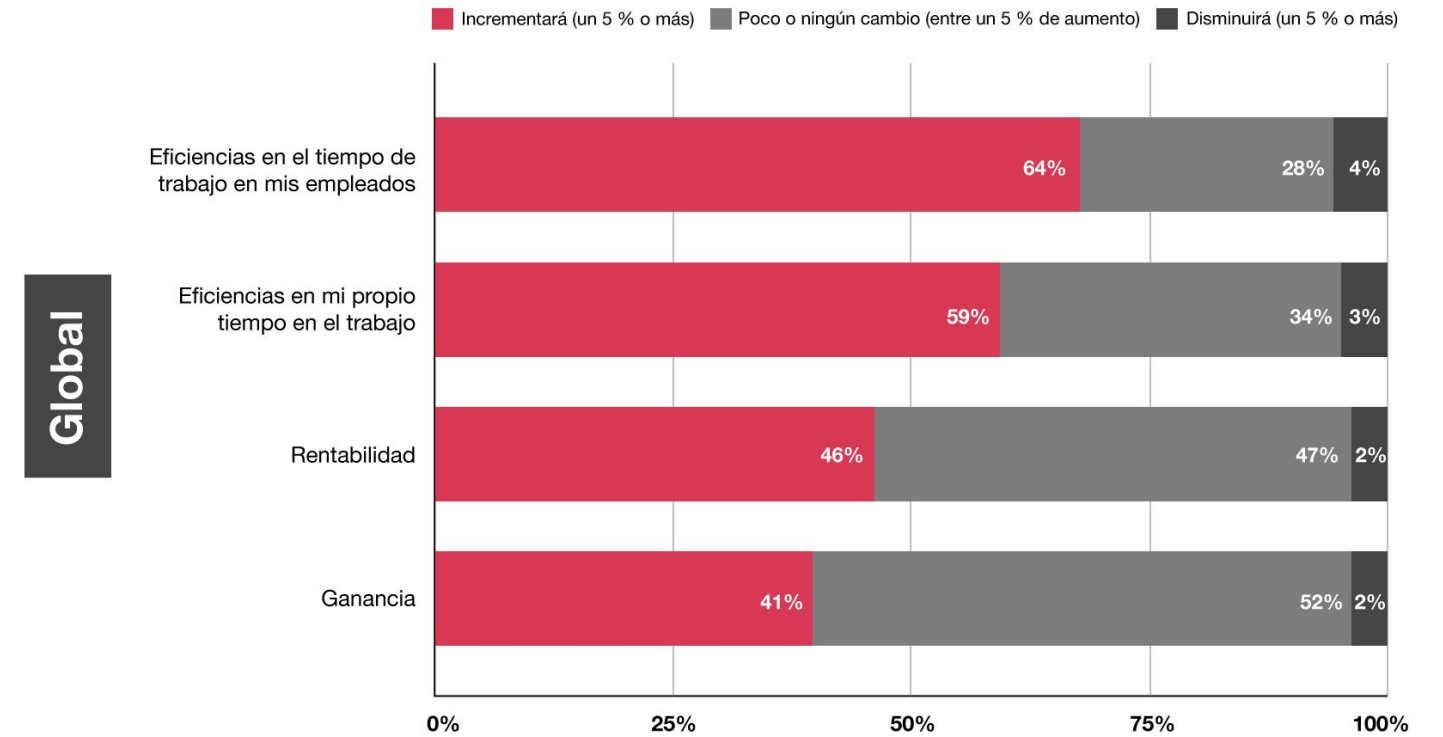
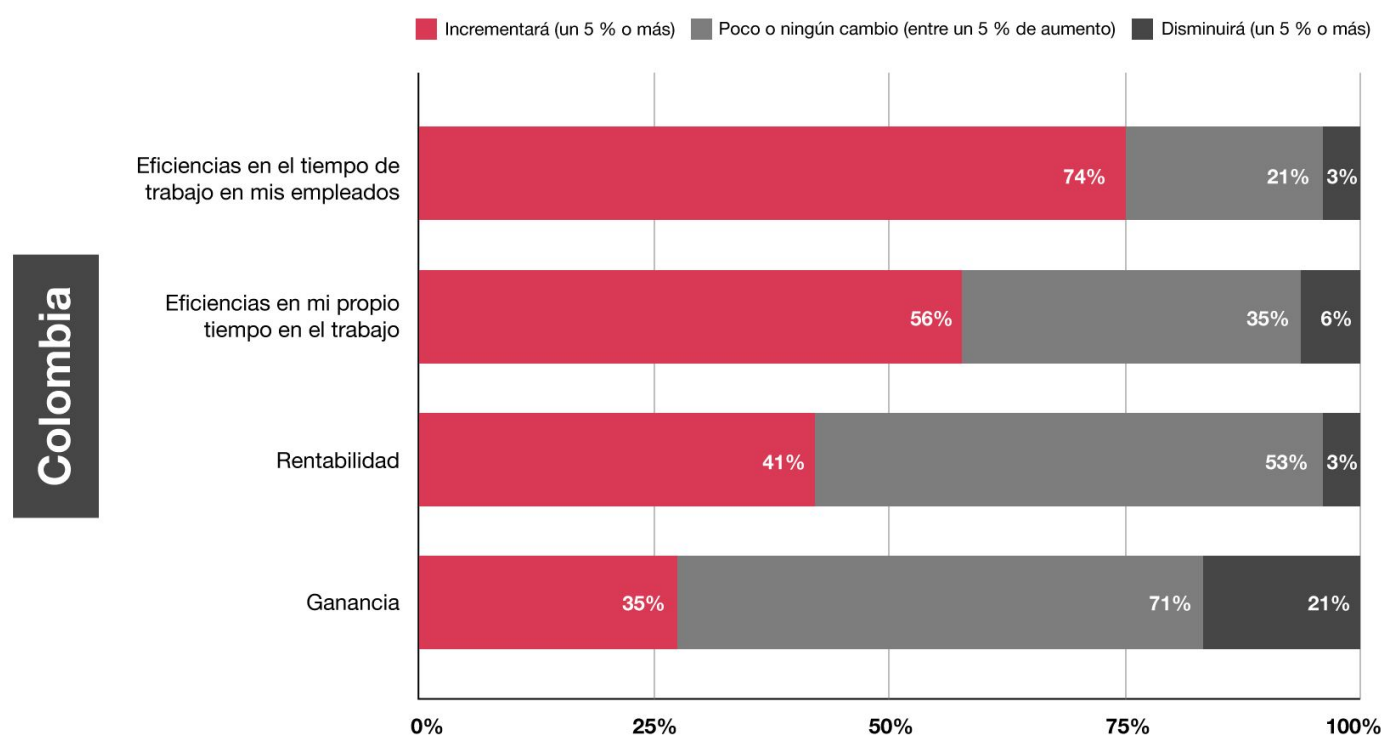
## Gráficas 9a y 9b: El CEO anticipa eficiencias importantes a corto plazo de la IA generativa

Q14: ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá los siguientes aspectos en tu empresa en los próximos 12 meses?



### 9a. Colombia

### 9b. Global

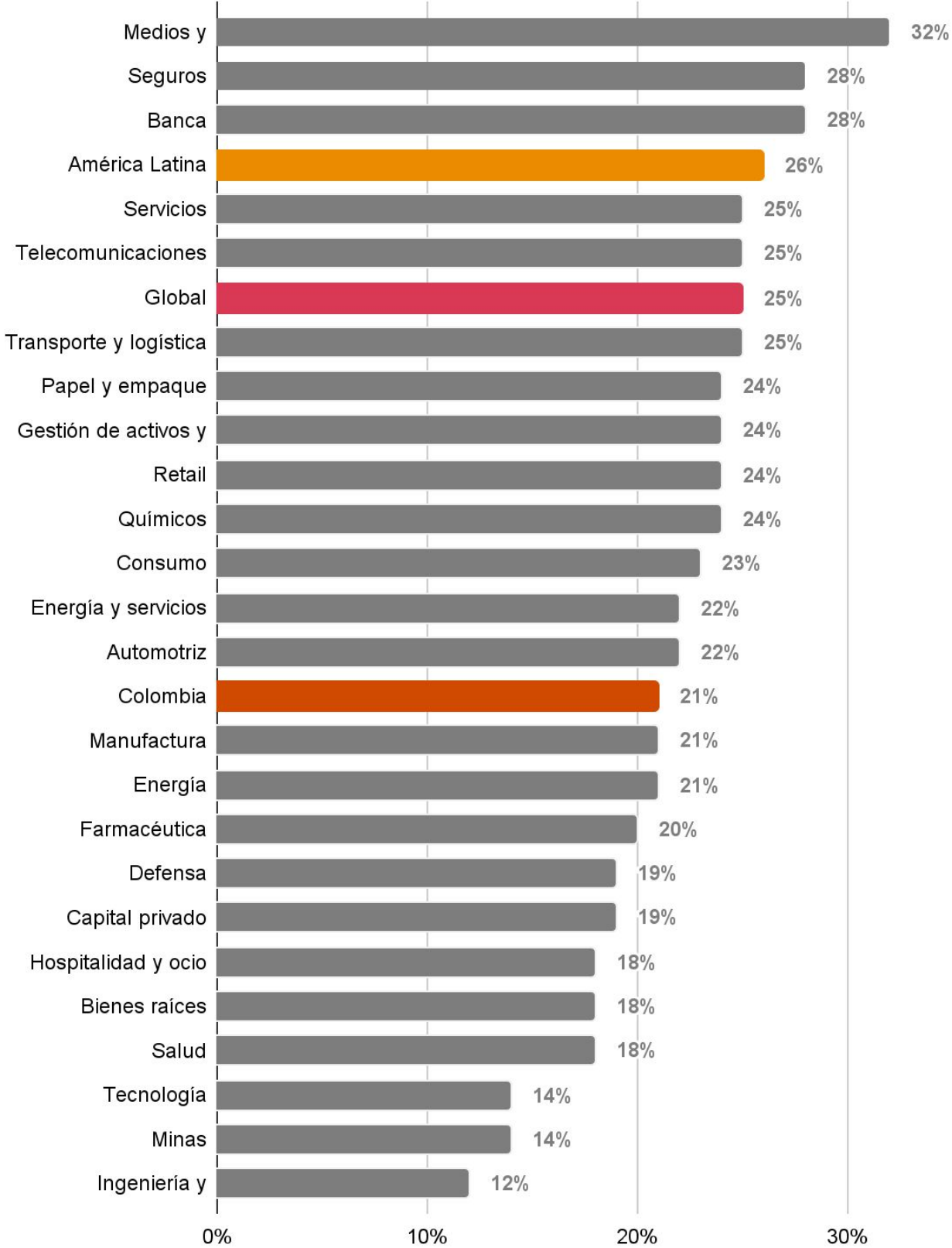


Fuente: 27.<sup>a</sup> Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**Análisis:** A pesar de un nivel significativamente menor de adopción de la IA generativa en Colombia, en comparación con el ámbito global, los CEO colombianos muestran un optimismo notable sobre su impacto en la eficiencia operativa, con un 74 %, anticipando un aumento en la eficiencia del tiempo de trabajo de los empleados, superando el 64 % a nivel global. Sin embargo, en términos de rentabilidad y ganancias, los líderes colombianos son más cautelosos: solo un 41 % espera un aumento en la rentabilidad y un 35 % en las ganancias, y un notable 21 % incluso prevé una disminución en las ganancias, lo que contrasta con el mayor optimismo global (41 % y 2 %, respectivamente). Esta precaución en Colombia puede reflejar una combinación de realismo sobre los beneficios financieros directos de la IA y una expectativa optimista sobre las mejoras en eficiencia, en el contexto de una adopción de IA actualmente más baja.

**Gráfica 10: Sin embargo, 1 de cada 4 líderes anticipa una reducción de la nómina en un 5 % o más en 2024, debido a la IA generativa**

Q14: ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá los siguientes aspectos en tu empresa en los próximos 12 meses?



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

Tu próximo paso:

## Apuesta más en tu estrategia de IA.

En esta fase inicial de adopción de la IA generativa, la mayoría de las empresas están aún delineando sus objetivos y la razón detrás de su uso de esta avanzada tecnología multifuncional. Y con razón. A pesar del creciente entusiasmo, la IA generativa representa solo una faceta del amplio espectro de la inteligencia artificial, y todavía está lejos de alcanzar todo su potencial.

A medida que los presidentes navegan en el dinámico entorno empresarial actual, se enfrentan al desafío de equilibrar los riesgos



potenciales con la urgencia de actuar rápidamente para capitalizar nuevas oportunidades. Las empresas pioneras están integrando sus estrategias de IA generativa con sus enfoques digitales y de IA preexistentes. Esto implica no solo mejorar las competencias de sus trabajadores, sino también fomentar una cultura de experimentación orientada a identificar y expandir casos de uso prometedores. En su transición hacia productos y servicios cada vez más digitalizados, impulsados por la IA (incluyendo modelos basados en el concepto de “todo como servicio”), estas empresas se encuentran en la búsqueda constante de oportunidades innovadoras para redefinir [cómo intercambian valor con los clientes y otras partes interesadas.](#)

## 5. El desafío de la IA

A medida que la IA generativa gana impulso, un creciente número de expertos en el campo están levantando banderas rojas sobre las posibles consecuencias no intencionadas y significativas que pueden emerger con la expansión de esta tecnología. Esta preocupación se refleja también en las respuestas de líderes empresariales en [una reciente encuesta](#). Por ejemplo, en lo que respecta a la IA generativa, estos ejecutivos manifiestan una preocupación predominante por los riesgos de ciberseguridad. Además, más de la mitad concuerda en que podría intensificarse la propagación de información falsa o engañosa dentro de sus organizaciones.

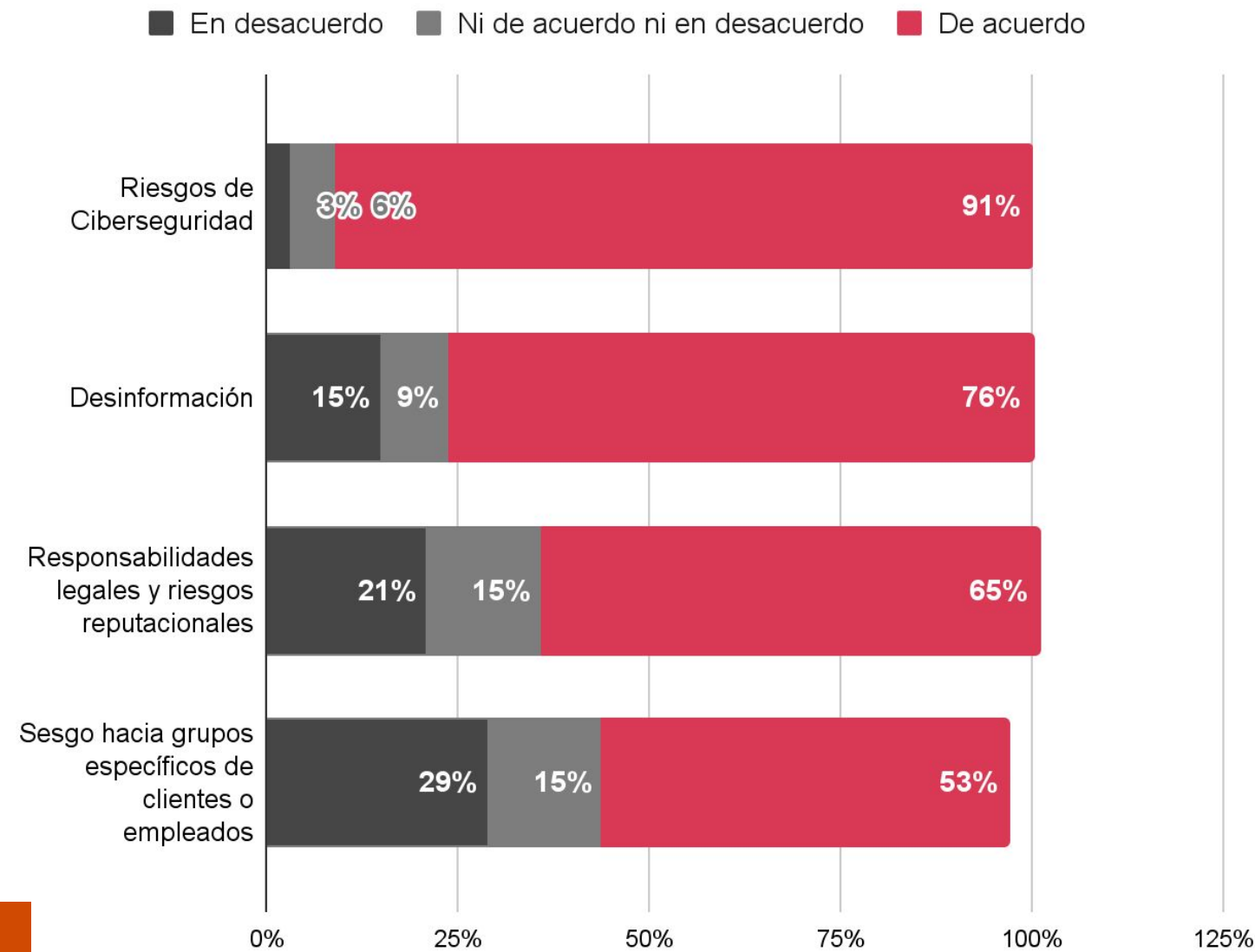
**En Colombia, un 50 % de los presidentes encuestados anticipa que la IA generativa podría intensificar los sesgos hacia ciertos grupos de trabajadores o clientes durante los próximos 12 meses.** Esta cifra es notablemente superior a la tendencia global, en la que solo el 34 % comparte esta preocupación. De manera interesante, incluso entre los CEO cuyas empresas han adoptado ampliamente la IA generativa, la familiaridad con esta tecnología no reduce las inquietudes sobre sus riesgos potenciales.



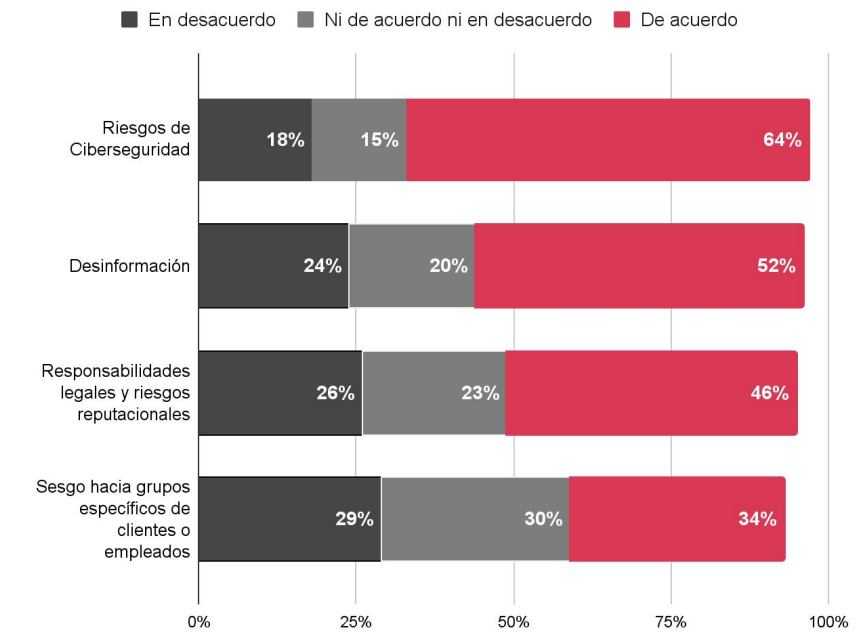
## Gráficas 11a, 11b y 11c: Cuando se trata de IA generativa, los CEO están más preocupados por la ciberseguridad

Q15: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con que es probable que la IA generativa aumente los siguientes riesgos en tu empresa en los próximos 12 meses?

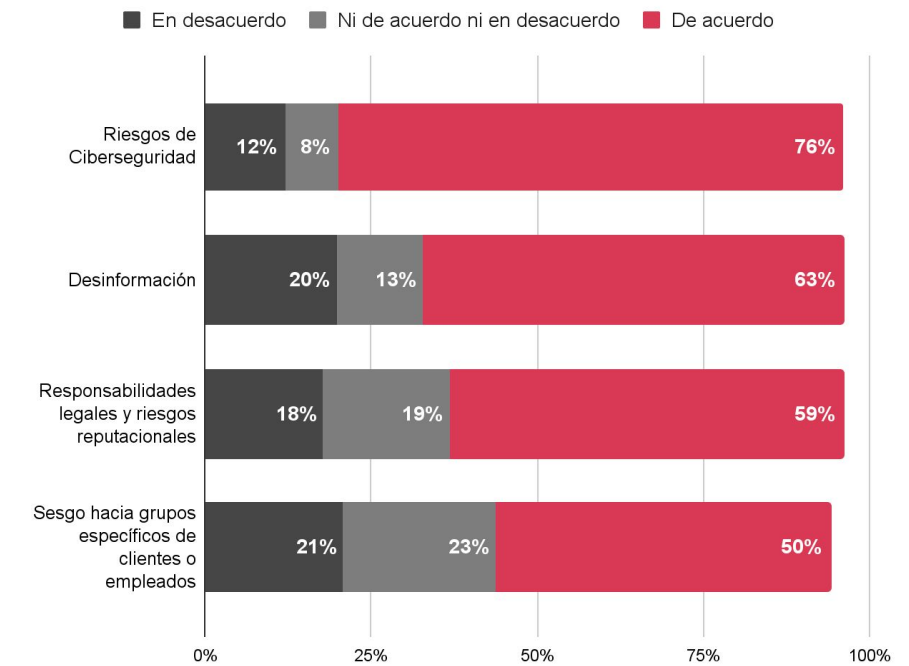
### 11a. Colombia



### 11b. Global



### 11c. América Latina

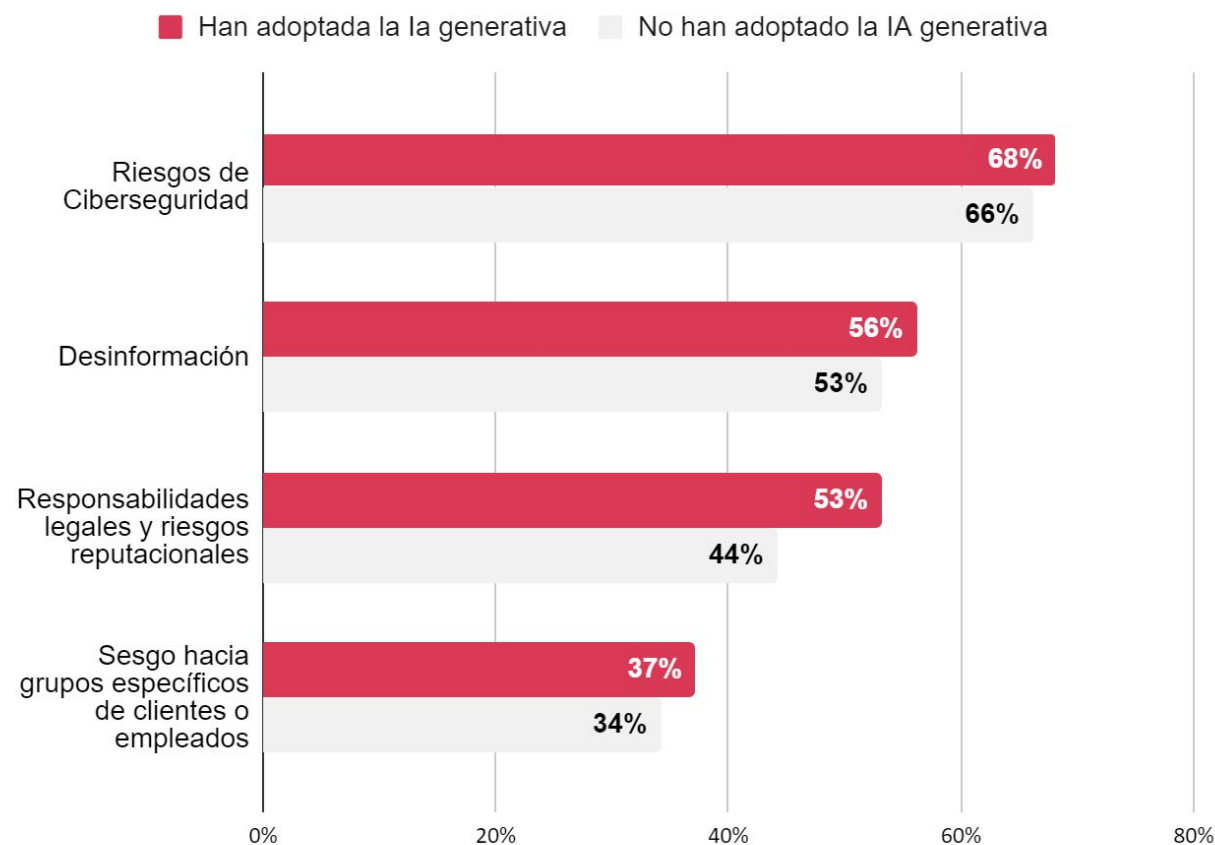


Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

**Análisis:** Los CEO en Colombia muestran una preocupación significativamente mayor por los riesgos asociados con la IA generativa en comparación con América Latina y a nivel global, destacándose en aspectos como ciberseguridad (91 % de acuerdo en Colombia vs. 76 % en América Latina y 64 % global), desinformación (76 % en Colombia vs. 63 % y 52 %), responsabilidades legales y riesgos reputacionales (65 % vs. 59 % y 46 %), y sesgo hacia grupos específicos (53 % vs. 50 % y 34 %). Esta elevada preocupación en Colombia podría estar vinculada a una menor adopción y familiaridad con la IA generativa, lo que intensifica la percepción de riesgos potenciales y refleja un mayor grado de cautela o una comprensión menos madura de estas tecnologías en el entorno empresarial colombiano.

## Gráfica 12: La adopción generativa de IA no mitiga la preocupación sobre sus riesgos

Q15: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con que es probable que la IA generativa aumente los siguientes riesgos en tu empresa en los próximos 12 meses?



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

Estos descubrimientos destacan la importante responsabilidad social de los líderes empresariales para asegurar un uso adecuado de la IA en sus organizaciones. Dada la velocidad de la innovación y la demora en establecer normativas y regulaciones actualizadas, las empresas llevan, por el momento, la mayor parte de la carga en la gestión de estos avances tecnológicos. Robert Playter, director ejecutivo de Boston Dynamics, una empresa líder en robótica, señaló [en una reciente entrevista](#):



“Aunque la IA y los grandes modelos de lenguaje conllevan riesgos potenciales, confiamos más en su capacidad y estamos comprometidos con establecer límites que mitiguen cualquier riesgo. La integración de esta tecnología, al igual que todas las aplicaciones de nuestros robots, está sujeta a estrictos principios éticos. Estos principios prohíben rigurosamente el uso de robots como armas o para causar daño o intimidación”.



Tu próximo paso:

## Muévete rápido, pero con responsabilidad.

En tu empeño por desentrañar el potencial de la IA generativa, no te olvides de sus posibles desafíos, que también pueden evolucionar a un ritmo vertiginoso. Lo esencial es considerar todas las dimensiones del riesgo de la IA generativa, empezando por tu estrategia, y pensar en cómo esto va a impactar prácticamente a todos tus trabajadores. [Prioriza claramente con base en los riesgos](#) enfocándote en los más significativos, y establece controles internos estrictos en torno a la privacidad de los datos y el entrenamiento de los modelos de IA. No pierdas de vista cómo tus proveedores y otros terceros manejan los riesgos de la IA. Además, mantente siempre actualizado sobre el entorno regulatorio para estar al tanto de los avances en privacidad de datos, sesgos y normativas de gobernanza de la IA. No descuides tu programa de ciberseguridad, que ahora necesita enfoques más sofisticados para el modelado de riesgos cibernéticos, como la búsqueda proactiva de amenazas usando métodos específicos para tu sector e incluso tu estrategia. Algunos de los enfoques más innovadores utilizarán la [IA generativa para la ciberdefensa](#).





# El manual de la reinvencción

27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC



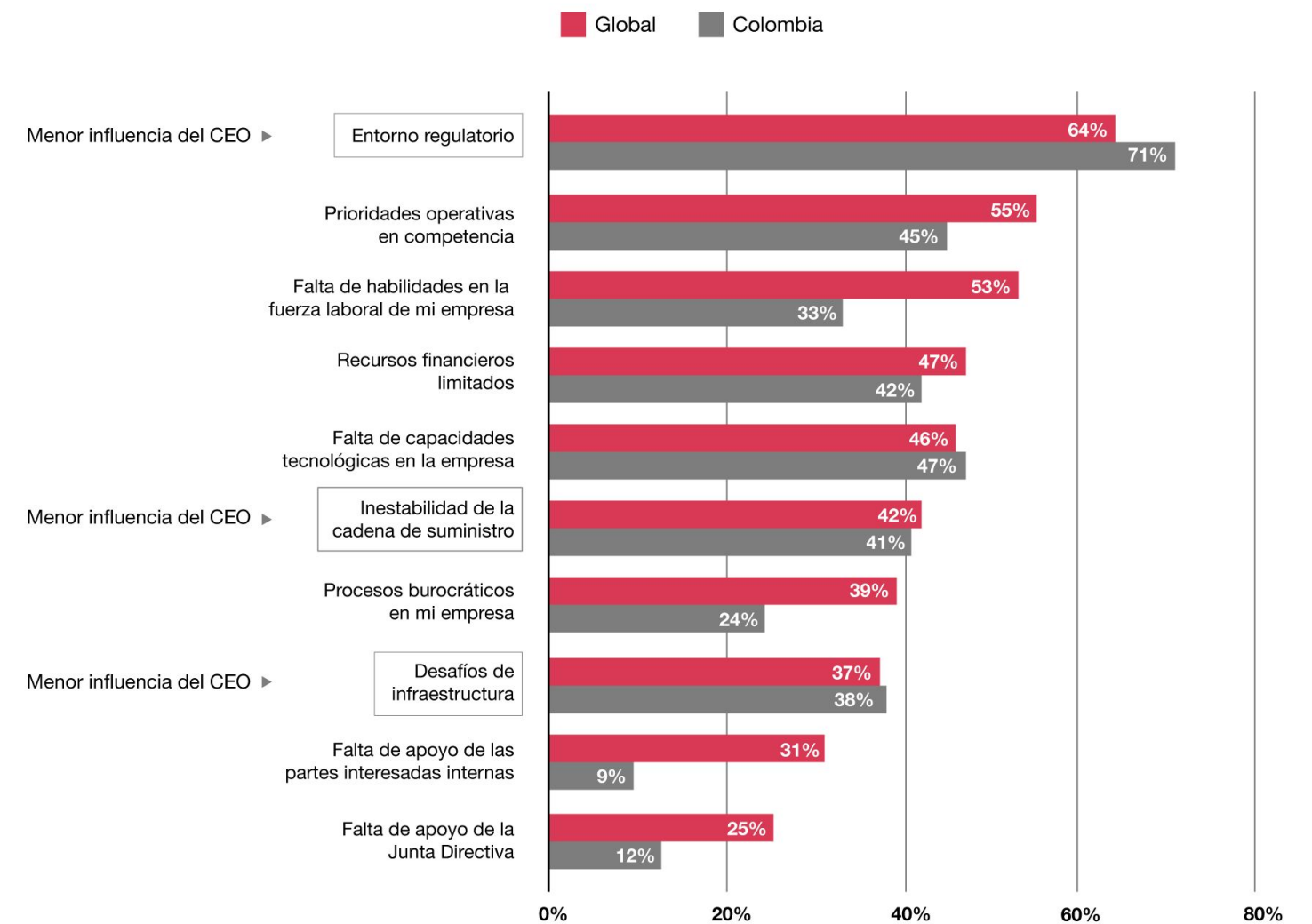
## 6. Convertir las barreras en oportunidades

Consultamos a líderes empresariales sobre los obstáculos que suelen encontrar en iniciativas de cambio corporativo de gran envergadura. Sus respuestas revelan que muchas de estas limitaciones son propias de cada sector. Por ejemplo, los desafíos en infraestructura son un freno significativo para la reinvención en sectores como energía, servicios públicos y transporte y logística, con un 61 %, 58 % y 56 % respectivamente, frente a un promedio global del 37 %. **Además, se encontró que aquellos líderes más preocupados por la viabilidad a largo plazo de sus empresas eran más propensos a identificar barreras significativas para la reinvención.**

Sin embargo, nos sorprendió saber que pocos de estos líderes percibían que algunos obstáculos tuvieran un gran impacto. Por ejemplo, solo el 25 % de los encuestados a nivel global (12 % en Colombia y 22 % en América Latina) describieron la falta de apoyo de la junta directiva como una limitación a sus esfuerzos de reinvención. De manera similar, solo el 30 % a nivel global y en América Latina, y un 9 % en Colombia, señalaron que la falta de compromiso de las partes interesadas internas era un problema considerable.

### Imagen 4: Pocas limitaciones a la reinvención son insuperables y la mayoría están sujetas directamente a la influencia del CEO

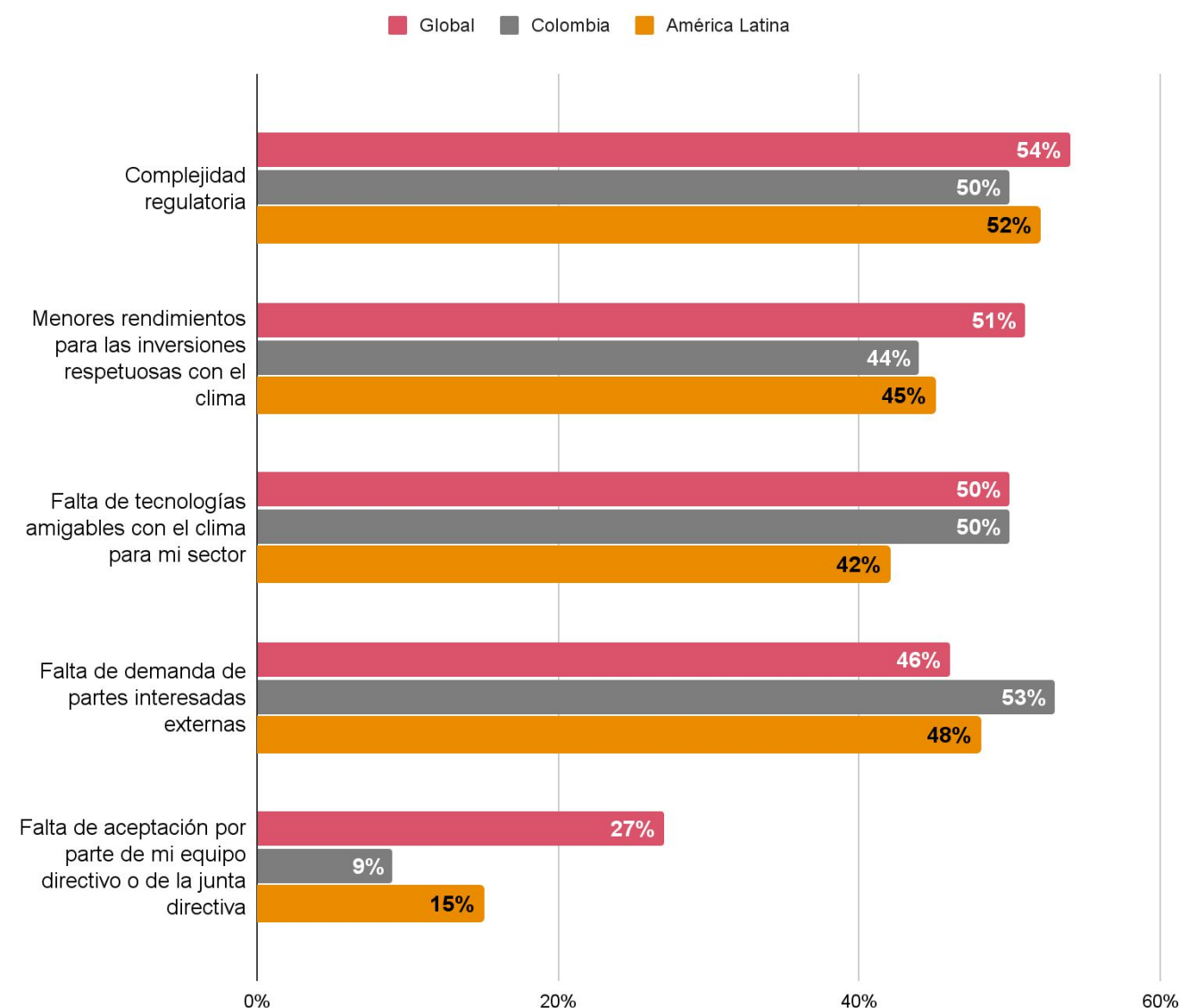
Q10: ¿En qué medida, si es que lo hacen, los siguientes factores impiden que tu empresa cambie la forma en que crea, entrega y captura valor?



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC

### Gráfica 13: De manera similar, las limitaciones clave no parecen inhibir significativamente la descarbonización

Q17: ¿En qué medida, si es que lo hacen, los siguientes factores inhiben la capacidad de tu empresa para descarbonizar su modelo de negocio?



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

Por otro lado, muchas de las limitaciones percibidas para la reinversión caen directamente en el ámbito de influencia del CEO. Los procesos burocráticos, las prioridades operativas en competencia, los recursos financieros limitados, las habilidades de la fuerza laboral y las capacidades tecnológicas están sujetos a cierto grado de influencia de estos líderes, al igual que la eficiencia, que era un área de preocupación para muchos de los encuestados.

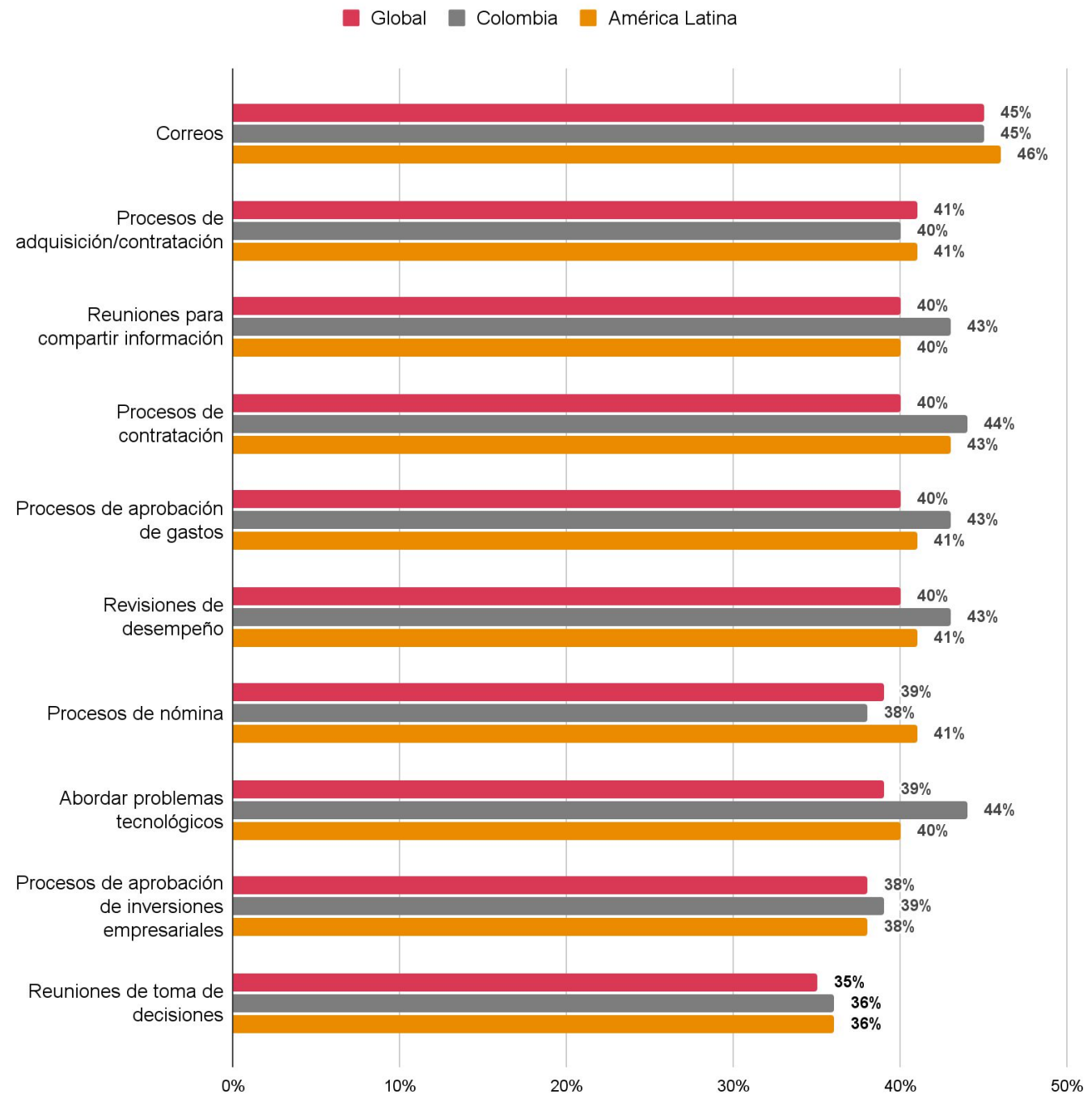
**Los líderes encuestados estimaron que aproximadamente el 40 % del tiempo invertido en reuniones, procesos administrativos y correos electrónicos resulta ineficiente.** Además, el 35 % expresó la misma opinión respecto a las reuniones de toma de decisiones, una actividad que los CEO suelen controlar directamente. Según nuestras estimaciones conservadoras, el costo de esta ineficiencia podría representar un “impuesto” a la productividad de hasta 10 billones de dólares, equivalente a cerca del 7 % del PIB mundial, en términos de paridad de poder adquisitivo.



## Gráfica 14: Otro tipo de barrera: Los CEO estiman la ineficiencia administrativa en un 40 %

Q12: ¿Qué porcentaje del tiempo dedicado en tu empresa a las siguientes actividades/procesos es ineficiente versus eficiente? (Por ejemplo, 0 % indica que el tiempo dedicado a la actividad/proceso es completamente ineficiente y 100 % indica que el tiempo dedicado es completamente eficiente).

Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.





Tu próximo paso:

## Involucra, empodera y capacita a tu equipo.

Los presidentes y otros altos ejecutivos pueden hacer mucho para abordar ineficiencias y derribar barreras, pero no pueden hacerlo todo solos. Por lo tanto, es crucial alinear a líderes y trabajadores en torno a prioridades de cambio y fomentar una cultura de confianza en la que todos se sientan seguros para sugerir mejores formas de trabajar. Comienza identificando discrepancias entre las percepciones de líderes y trabajadores. Por ejemplo, entre los CEO que han integrado ampliamente la IA generativa, un 84 % cree que esto aumentará la eficiencia de sus empleados para 2024. Sin embargo, los empleados parecen menos convencidos: solo un 31 % de los que respondieron a la encuesta [Workforce Hopes and Fears 2023 de PwC](#) espera que la IA generativa mejore su productividad y eficiencia en el trabajo en los próximos cinco años. Para fomentar la confianza, comienza con la transparencia e invita a los empleados a participar activamente en el proceso de reinversión. Considera la innovación liderada por los ciudadanos, que permite a los empleados desarrollar habilidades y aplicarlas inmediatamente. Además, [rediseña las trayectorias profesionales enfocándote en las habilidades](#), no solo en los puestos de trabajo, para que los trabajadores tengan más control y oportunidades ante los cambios laborales.



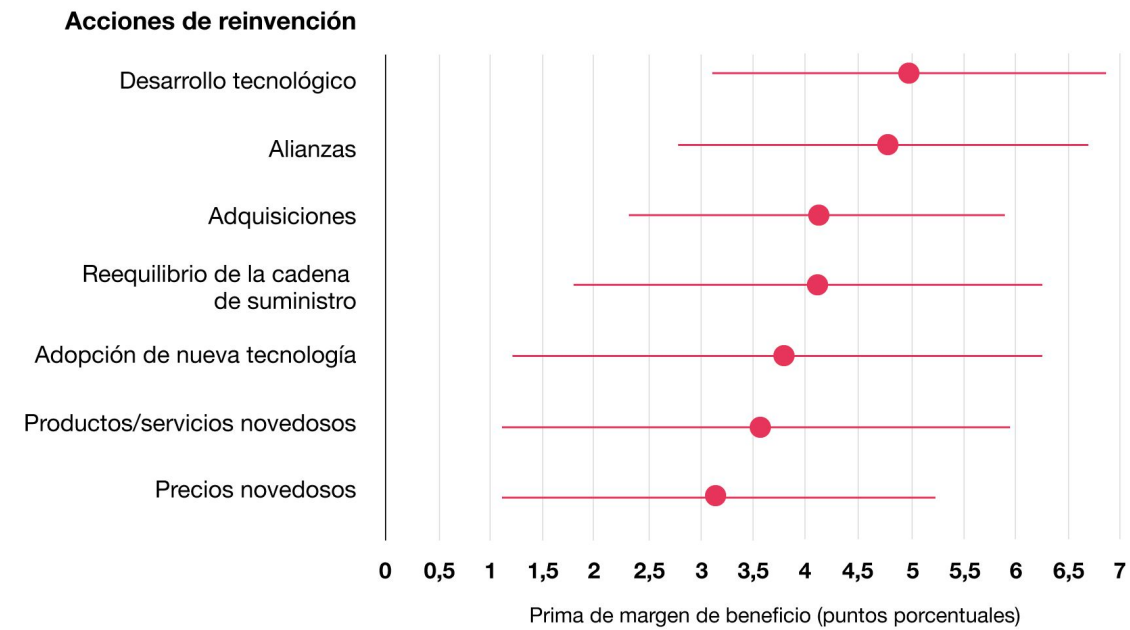
## 7. Identifica tus movimientos más importantes

Veremos un progreso tangible cuando los líderes y sus empresas implementen iniciativas sustanciales para transformar cómo generan, proporcionan y capturan valor. El análisis de los datos de nuestra encuesta de este año reveló una correlación positiva entre los márgenes de ganancia reportados y las estrategias empresariales de gran impacto en los modelos de negocio de los participantes. Entre estas estrategias se incluyen el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías, la adopción de modelos de precios innovadores y la formación de alianzas estratégicas.

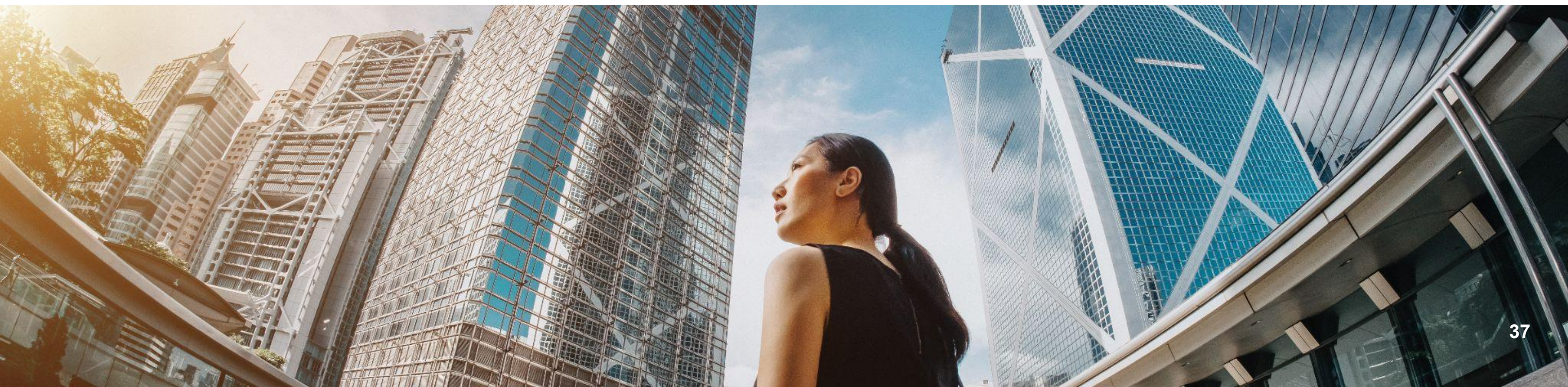
## Imagen 5: Las acciones de reinversión se asocian a mayores márgenes de beneficio

Q8: ¿En qué medida las siguientes acciones han impactado la forma en que tu empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años?

Q: ¿Cuál fue el margen de utilidad de tu empresa durante el último año fiscal?



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

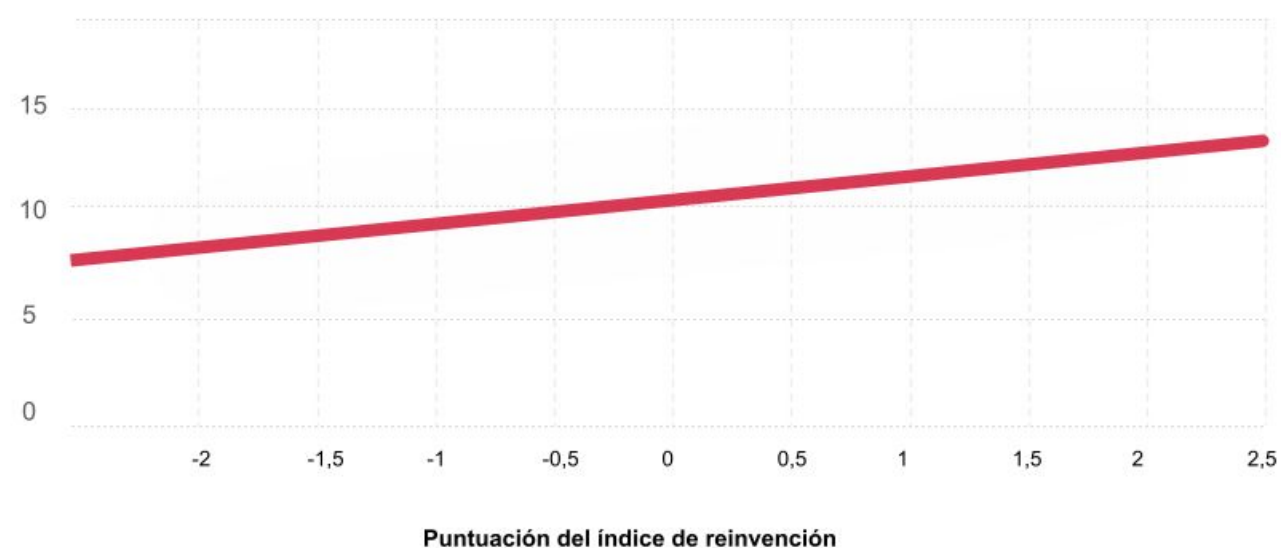


## Gráfica 15: La reinversión se asocia con mayores márgenes de beneficio

Q8: ¿En qué medida las siguientes acciones han impactado la forma en que tu empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años?

Q: ¿Cuál fue el margen de utilidad de tu empresa durante el último año fiscal?

Margen de beneficio



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



Las estrategias adecuadas variarán para cada empresa, influenciadas por su enfoque estratégico, modelo operativo, contexto del sector y entorno competitivo. **Dos aspectos son particularmente destacables: primero, la ágil reasignación de recursos, un rasgo distintivo de las empresas más exitosas,** sigue siendo crucial para los presidentes de compañías. Casi dos tercios de los encuestados reportaron una reasignación de recursos de solo el 20 % o menos año tras año, y cerca del 30 % indicó una reasignación de tan solo el 10 % o menos. Se observó que niveles más elevados de reasignación anual están ligados a un mayor grado de reinversión y a incrementos en los márgenes de beneficio. **El segundo aspecto clave es el valor de expandir la visión más allá de los límites de la empresa y de integrarse en ecosistemas empresariales.** Según investigaciones adicionales de PwC, trabajar más allá de las fronteras tradicionales de la industria, mediante empresas conjuntas o alianzas, a menudo genera más valor que lo que una empresa podría lograr por sí sola. Las empresas que forman parte de ecosistemas tienen 1.7 veces más posibilidades de llegar al mercado más rápidamente que sus competidores, son 1.2 veces más propensas a ser flexibles y ágiles, y tienen 2.3 veces más probabilidades de ser altamente innovadoras.

Tu próximo paso:

## Definir cómo se vinculan tus acciones con la generación de valor.

Los presidentes y sus equipos de liderazgo necesitan comprender cómo los acuerdos, proyectos y otras inversiones generan valor y cómo estar preparados para tomar decisiones difíciles. Esto puede incluir reasignar recursos de las áreas tradicionales del negocio o redefinir los límites industriales y las alianzas en el ecosistema de la empresa. Como apuntó [Kevin Strain](#), director ejecutivo de Sun Life, en una entrevista reciente: “Parte de nuestra estrategia al expandirnos a ecosistemas de salud es que vemos una ruta para fortalecer nuestro negocio” Estas son también extensiones lógicas de nuestro negocio grupal en EE. UU. y Canadá, y de nuestra plataforma de seguros en Asia”. [Estos ecosistemas colaborativos son esenciales](#) para afrontar desafíos complejos y globales como el cambio climático.

También es importante reconocer que la asignación de recursos puede darse en varios niveles. Esto abarca desde decisiones estratégicas sobre qué activos mantener en la cartera de la empresa hasta la gama de capacidades necesarias para [vender, reparar o conservar](#) los activos. Incluye también [decisiones diarias a nivel de proyecto](#), que según la 25.ª Encuesta Anual de presidentes de PwC, resultan ser un factor sorprendentemente significativo en el rendimiento.



## 8. Recalibrar las expectativas para las prioridades climáticas

A medida que los presidentes de compañías definen sus prioridades, muchos perciben el cambio climático no solo como un disruptor en la industria, sino también como una fuente de oportunidades y riesgos. **Casi un tercio de ellos espera que el cambio climático altere la forma en que sus empresas generan, proporcionan y capturan valor en los próximos tres años**, un aumento significativo comparado con menos de una cuarta parte que expresó esta opinión en los últimos cinco años. Esta podría ser una de las razones por las cuales el 41 % de los líderes encuestados a nivel mundial, y un 32 % en Colombia, indican que sus empresas están estableciendo tasas de rentabilidad más bajas para inversiones favorables al clima en comparación con otras inversiones.

Esto se alinea con las opiniones de los inversionistas recogidas en la [Encuesta Global de Inversionistas de PwC de 2024](#), en la que dos tercios sostienen que las empresas deben incurrir en gastos para abordar asuntos de ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), incluso si esto implica una reducción de la rentabilidad a corto plazo. Los requisitos de retorno son elementos clave en la toma de decisiones corporativas sobre la asignación de recursos, por lo que el hecho de que los CEO estén adaptando sus expectativas ante el desafío climático, es una señal alentadora de un posible avance en la lucha contra el cambio climático. Investigaciones adicionales de PwC también revelan un cambio en el interés de los inversores privados hacia la tecnología verde, incluso en sectores con mayores emisiones.



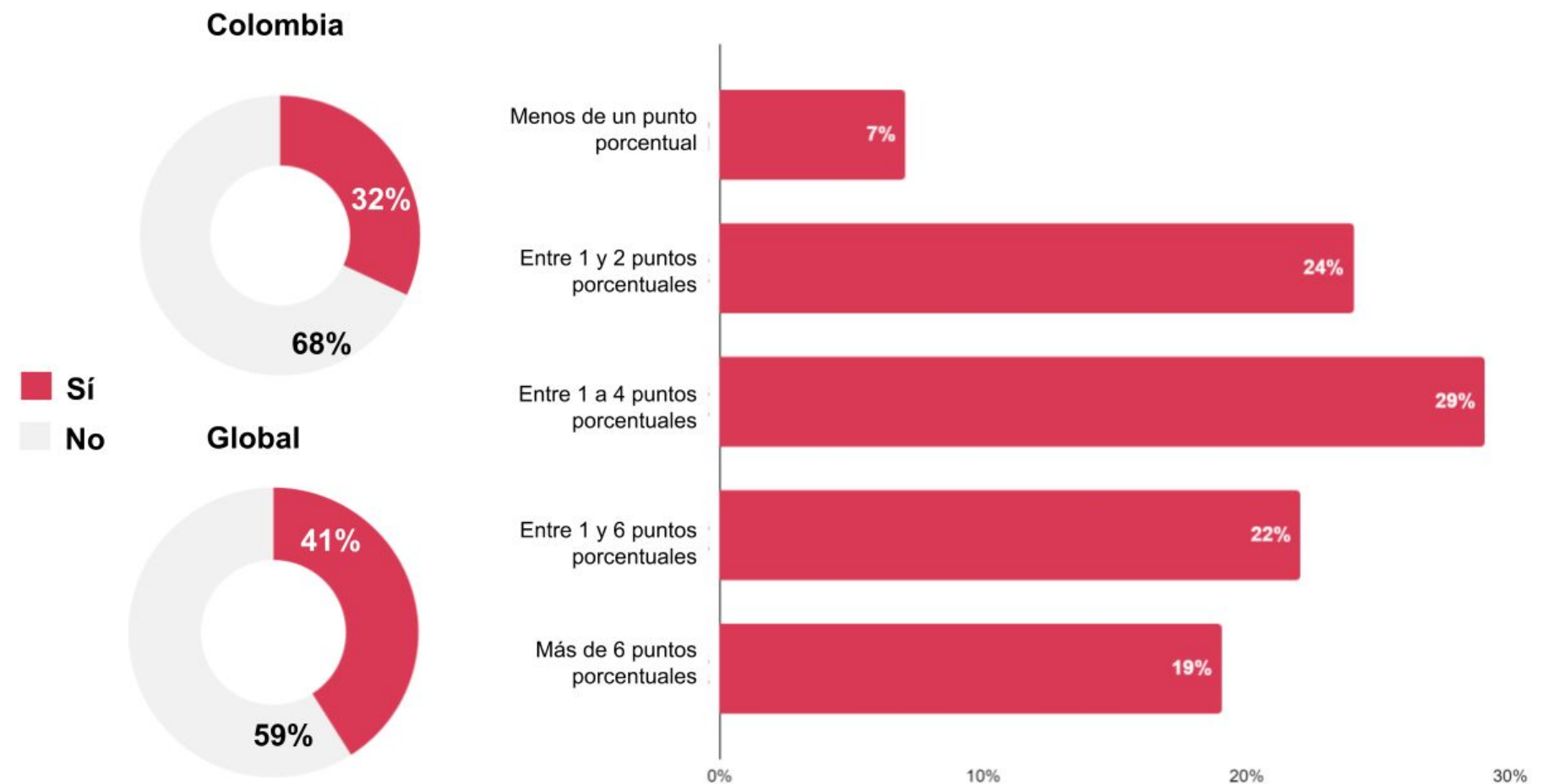




### Imagen 6: Tres de cada diez encuestados en Colombia han aceptado tasas de rendimiento significativamente más bajas en inversiones respetuosas con el clima.

Q18: En los últimos 12 meses, al evaluar inversiones amigables con el clima (por ejemplo, transición a operaciones energéticamente eficientes, desarrollo de productos y servicios más ecológicos e implementación de tecnologías de reducción de emisiones), ¿Ha aceptado tu empresa tasas de rendimiento inferiores a las de otras inversiones?

Q19: ¿Cuánto menor fue la tasa de rendimiento aceptable para las inversiones respetuosas con el clima, en comparación con otras inversiones?



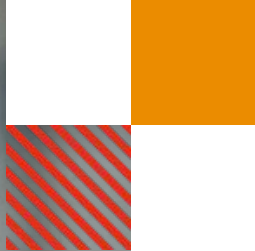
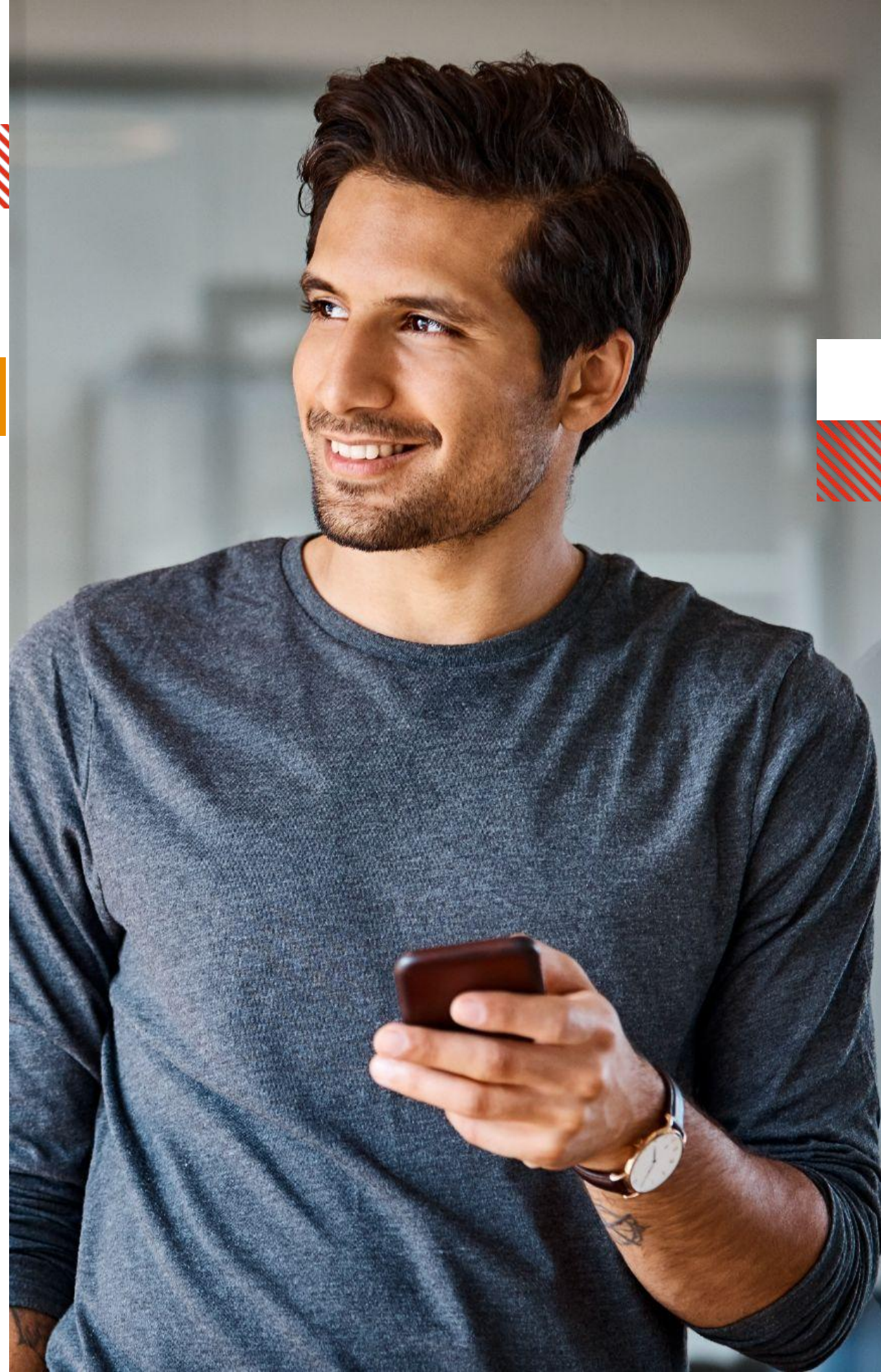
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



Tu próximo paso:

## Asociarte con tu CFO para la estrategia climática.

Debido a su enfoque tradicional en el valor y el rendimiento a largo plazo, los directores financieros son socios naturales y de confianza para los CEO, cuando se trata de temas como la asignación de recursos, el gasto de capital a largo plazo o las fusiones y adquisiciones para desarrollar modelos de negocio más sostenibles. Tu director financiero y el equipo financiero disponen de varias herramientas (como pronósticos, presupuestos, asignación de recursos y gestión de riesgos) que pueden



aprovechar para integrar la sostenibilidad en el centro de la estrategia empresarial. Esto será muy útil para identificar qué acciones tendrán el [mayor impacto en la descarbonización](#), la sostenibilidad social o ambiental. Si eres un CEO que busca una transformación más rápida [mediante fusiones](#), empresas conjuntas o alianzas, trabajar codo a codo con tu director financiero puede ser particularmente valioso, tanto para un análisis de valoración sólido, como para comunicar el valor a los inversores.

## 9. Mantener las antenas arriba

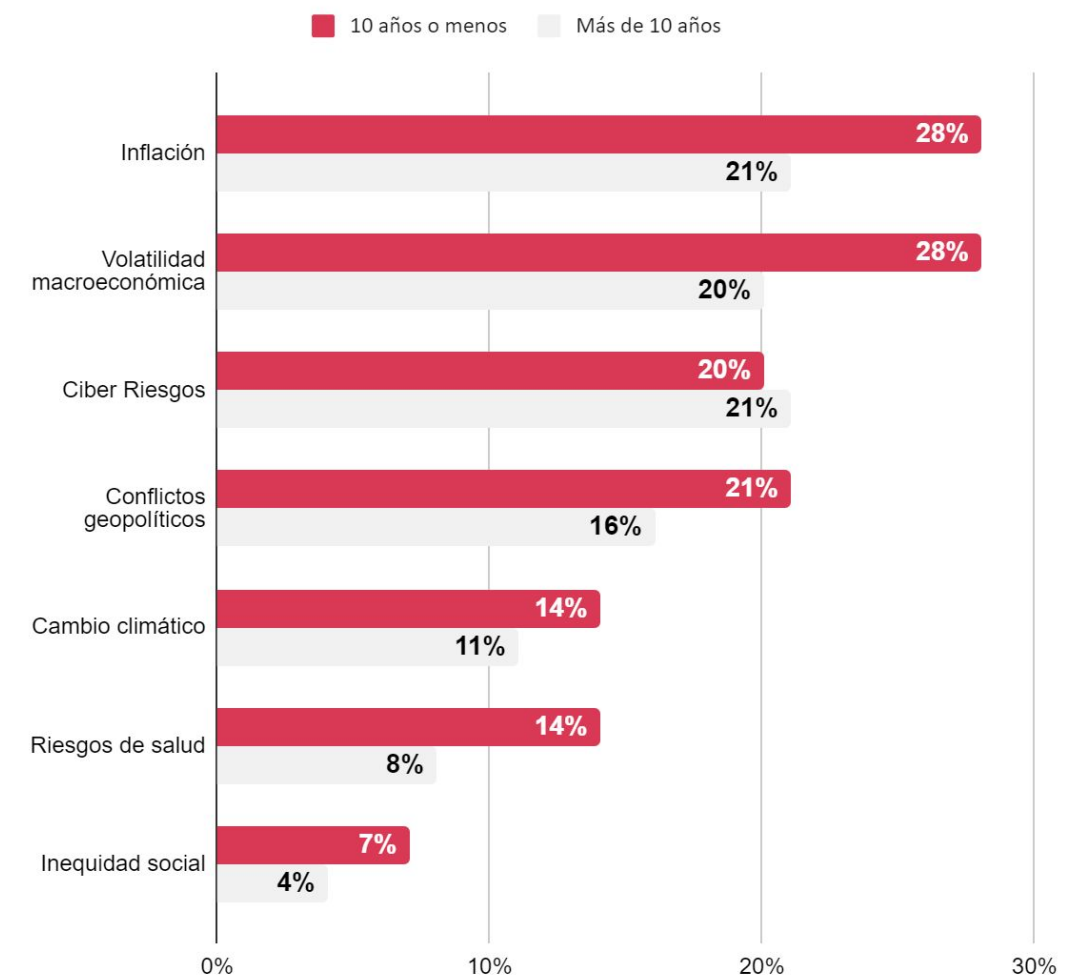
“Tarde o temprano, algo fundamental en tu negocio cambiará”, escribió Andy Grove, el fallecido ex director ejecutivo de Intel, en sus memorias de 1996, *Only the Paranoid Survive*. Puede ser un cambio tecnológico, una competencia feroz o ajustes regulatorios, pero las empresas enfrentan fuerzas que se acumulan tan sutilmente que puede ser difícil identificar exactamente qué cambió, aunque sabes que algo definitivamente lo hizo.

Cuando se presentan puntos de inflexión que desencadenan “cambios a gran escala en cómo se hacen los negocios”, los gerentes deben actuar como guardianes “paranoicos”, protegiendo sus empresas de competidores que, de otro modo, “los devorarán poco a poco hasta que no quede nada”. Este enfoque en la detección de inflexiones de Grove fue respaldado por un hallazgo interesante en nuestra encuesta de este año. Los directores ejecutivos que dudan más de la viabilidad a largo plazo de su empresa suelen ser más conscientes de las amenazas que enfrentan. Si esto se debe a que están en mayor riesgo o a que perciben la interconexión de los riesgos de manera diferente, puede variar según la empresa, la industria y la ubicación geográfica. El [Estudio Global de Auditoría Interna de PwC](#) subraya la eficacia que pueden tener los equipos de riesgo, cumplimiento y auditoría interna en implementar sistemas de “alerta temprana” y “detección de riesgos” para identificar estos peligros.

## Gráfica 16: Los CEO que tienen menos confianza en la viabilidad de su empresa son ligeramente más conscientes de las amenazas clave

Q6: ¿Qué tan expuesta crees que estará tu empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

Líderes que perciben su modelo de negocio viable por:



Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

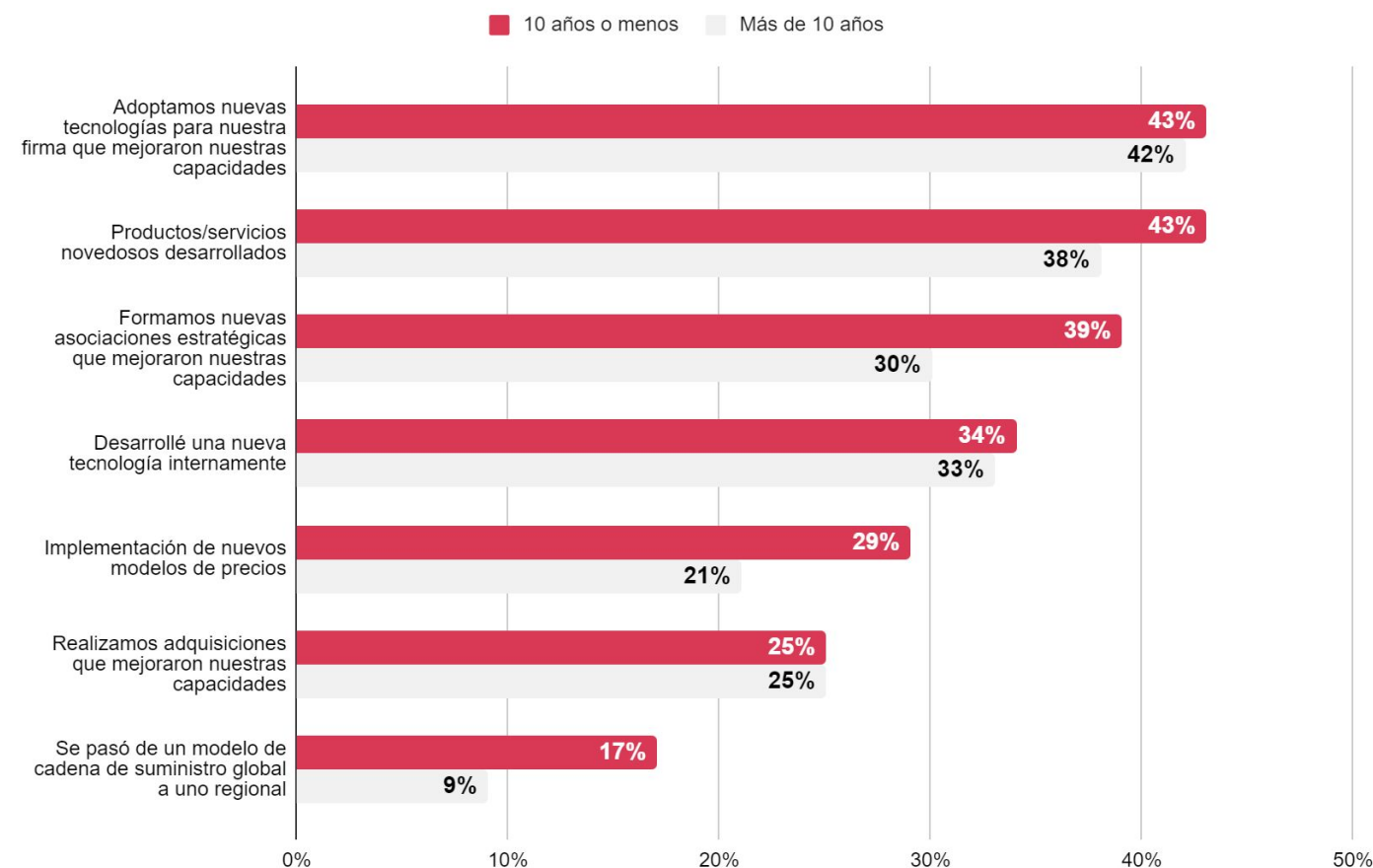


Observamos que los presidentes más preocupados por la viabilidad a largo plazo de sus negocios están tomando medidas adicionales para adaptarse. Esto es especialmente evidente entre aquellos líderes que han formado nuevas alianzas estratégicas, han transitado de cadenas de suministro globales a modelos más regionales, o han implementado modelos de precios innovadores.

### Gráfica 17: Los CEO que perciben su modelo de negocio menos viable en el largo plazo se han estado reinventando, aproximadamente, en la misma medida

Q8: ¿En qué medida las siguientes acciones han impactado la forma en que tu empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años?

Líderes que perciben su modelo de negocio viable por:



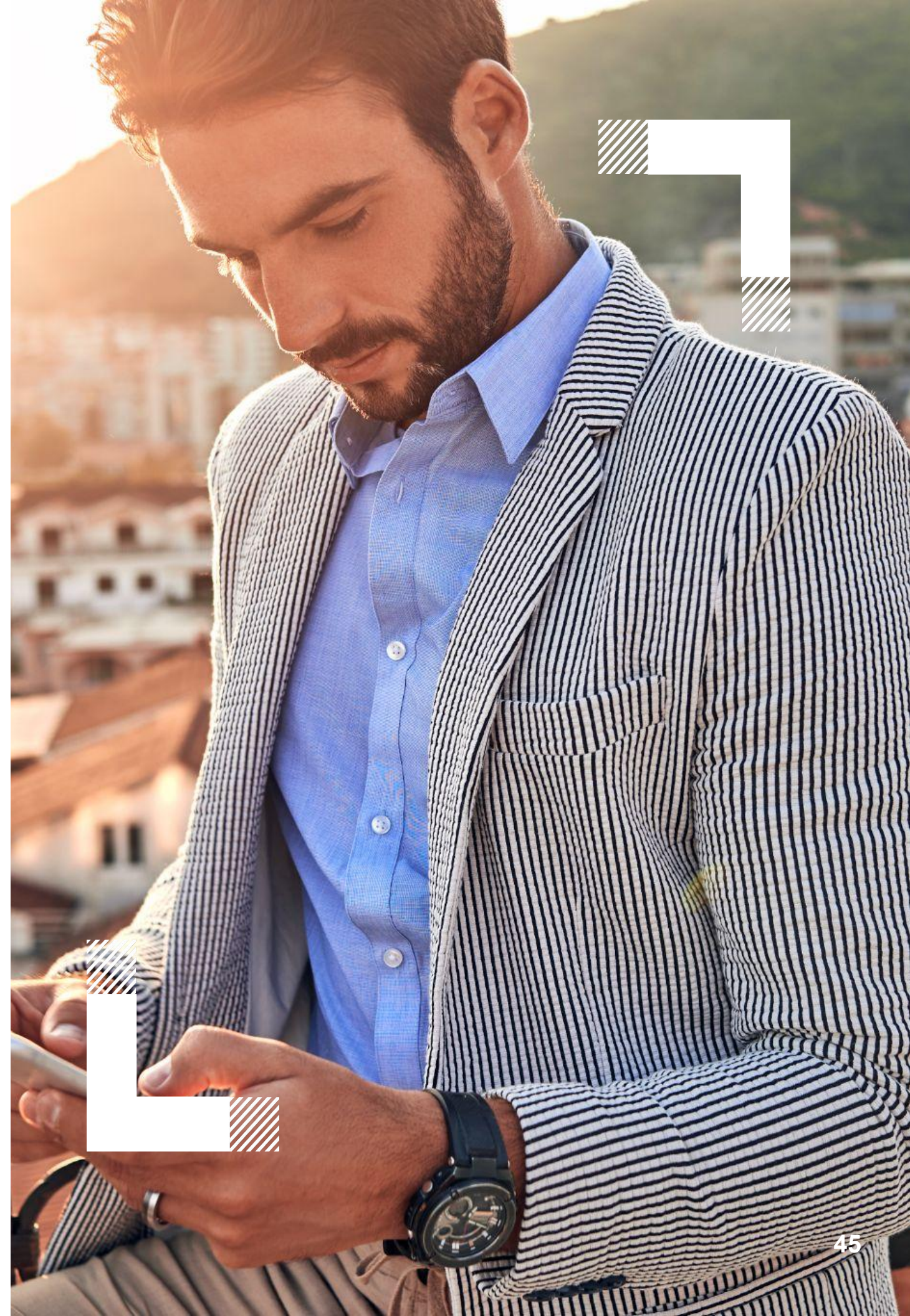
Fuente: 27.ª Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.



Tu próximo paso:

## Cuestiona lo establecido.

Para mantenerse a la vanguardia en un mundo de negocios en constante evolución, cada líder debe desafiar las creencias tradicionales. Este desafío toma formas distintas en diferentes industrias. Veamos, por ejemplo, el sector bancario, donde [cuatro supuestos ampliamente aceptados](#) están siendo cuestionados por la revolución de las finanzas integradas. Estos incluyen ideas preconcebidas sobre las ventajas competitivas de los bancos tradicionales, sus relaciones con los clientes y los beneficios estructurales de la regulación. Para triunfar en este nuevo escenario, los bancos y otras empresas necesitan entender cómo los ecosistemas se están formando [alrededor de las necesidades de los clientes](#). Luego, deben definir su rol en estas nuevas cadenas de valor, incluyendo cómo gestionan y se benefician de los crecientes flujos de transacciones financieras y datos de clientes.



# Sosteniendo el cambio

Los resultados de la encuesta de este año revelan que los presidentes de compañías son plenamente conscientes de que están navegando por puntos de inflexión estratégicos críticos, mostrando un sentido de urgencia y una predisposición hacia la acción. Los datos también indican que la efectividad del liderazgo es cada vez más crucial para mantener el ímpetu, desafiar el statu quo y acelerar el progreso. En un artículo reciente, Ryan Hawk, Nadia Kubis y Blair Sheppard de PwC destacan una serie de prioridades de liderazgo esenciales para aquellos enfocados en la reinención.

Por ejemplo, los líderes empresariales podrían necesitar expandir sus equipos ejecutivos para incluir expertos en áreas emergentes vitales para el éxito futuro, como la regulación climática o la inteligencia artificial. Es igualmente crucial que el equipo directivo completo se comprometa con el cambio y sus sistemas de gobierno y control, en lugar de delegar iniciativas puntuales a líderes funcionales o de unidades de negocio. Además, muchas organizaciones requerirán nuevos mecanismos para abordar la incertidumbre inherente a las preguntas sin respuesta, lo que implica adoptar formatos colaborativos para la resolución de problemas, en lugar de simplemente presentar soluciones y buscar aprobación, así como innovar en cómo se monitorea el progreso y se recompensa a los empleados. Además, es vital que los CEO comuniquen la urgencia que sienten para que todos entiendan su importancia y, potencialmente, contribuyan a la solución. Aquellos que dominan sus roles actuales podrían resistirse al cambio por temor a no adaptarse a las nuevas demandas. Por lo tanto, los líderes comprometidos con la reinención deben adoptar enfoques que reconozcan estas preocupaciones, valoren la curiosidad y la apertura al aprendizaje y que conduzcan a un ambiente donde los gerentes apoyen la adaptación de sus equipos.

Aunque algunos de estos imperativos de liderazgo pueden sonar familiares, todos ellos elevan la expectativa de que los CEO lideren el viaje estratégico necesario para desarrollar enfoques sostenibles en la creación de valor. En esta era de reinención continua, estos líderes tienen oportunidades sin precedentes para remodelar tanto sus organizaciones como a sí mismos, aprovechando la disrupción para transformar aspiraciones en realidades tangibles.



27.<sup>a</sup> Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC.

# Contactos



**Carlos Mario Lafaurie**  
Socio Principal,  
PwC Colombia



**Juan Carlos Malagón**  
Socio de Advisory y de  
Marketing and Sales, PwC  
Colombia



**Jorge Eliécer Moreno**  
Socio Líder de Auditoría,  
PwC Colombia



**Jorge Mario Añez**  
Socio Líder Consultoría de  
Negocios, PwC Colombia



**Carlos Miguel Chaparro**  
Socio Líder Servicios Legales  
y Tributarios, PwC Colombia



[www.pwc.com/co/es/publicaciones/ceo-survey-colombia](http://www.pwc.com/co/es/publicaciones/ceo-survey-colombia)

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de Firmas en 151 países con más de 360,000 personas comprometidas con brindar calidad en los servicios de auditoría, consultoría e impuestos. Encuentra más información y contáctanos a través de nuestro sitio web: [www.pwc.com/co](http://www.pwc.com/co).

© 2024 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.