

Ganar la carrera de hoy, mientras te proyectas hacia el mañana

26.^a Encuesta mundial anual de Presidentes

Índice

Pag 3

1.
Pag 4

Tus próximos movimientos:
Reinventa y elige.

2.
Pag 7

Tu próximo movimiento:
descomponer.

3.
Pag 10

Tu próximo paso: Movilizar a la alta
dirección.

4.
Pag 12

Tu próximo paso: Crear historia (en
la sala de juntas).

5.
Pag 14

Tu próximo movimiento: en el
talento.

6.
Pag 17

Tus próximos movimientos: en
las cadenas de suministro.

7.
Pag 20

Tus próximos movimientos
requieren ambidestreza.

8.
Pag 22

Tu próximo paso:
Descentralizar para reasignar.

9.
Pag 24

Tu próximo paso:
Comprometerte con la
colaboración.

10.
Pag 26



Prólogo



El 40% de los presidentes de compañías a nivel mundial creen que sus organizaciones no serán económicamente viables dentro de 10 años, si continúan en su curso actual. El punto anterior marca un imperativo dual al que se enfrentan los 4.410 líderes de compañías, de los 105 países que respondieron a la 26ª Encuesta Global Anual de Presidentes PwC 2023. La mayoría siente que es de vital importancia reinventar sus negocios para el futuro. También se enfrentan a enormes desafíos a corto plazo, empezando por la economía mundial, el 75% de estos líderes cree que la economía mundial decrecerá durante el próximo año. Para Colombia, esta cifra es mucho más grande, el 94% de los ejecutivos encuestados no prevé un panorama alentador para la economía mundial en el mismo periodo de tiempo.

- **La carrera por el futuro:** Las primeras tres preguntas hacen referencia al potencial relacionado con la **disrupción comercial generalizada, las estrategias corporativas relacionadas con el cambio climático y la identificación y priorización de los riesgos críticos**. Lo anterior refleja la carrera que los altos directivos deben correr para adelantarse a las amenazas a largo plazo para su negocio, para la sociedad y para el propio planeta.
- **Tensiones de hoy:** Las siguientes tres preguntas, sobre **la relación entre las condiciones de hoy y las perspectivas de mañana**; entre las estrategias para la resiliencia empresarial y la retención de la fuerza laboral; entre la geopolítica y la planificación de contingencia; hablan de las tensiones diarias que enfrentan las organizaciones a medida que se deterioran las condiciones macroeconómicas.

- **Una agenda equilibrada:** Las últimas tres preguntas, sobre el tiempo y el dinero que los presidentes están invirtiendo en el futuro, sobre su papel como líderes para impulsar y empoderar el cambio, y sobre los ecosistemas que están construyendo para crear nuevas fuentes de valor. Lo anterior muestra lo importante que es para estos ejecutivos invertir la mayor cantidad de su tiempo en estrategias para anticiparse a los retos del futuro. Se hace necesario preparar a sus colaboradores para tomar decisiones de forma autónoma y fortalecer la colaboración para llegar más lejos.

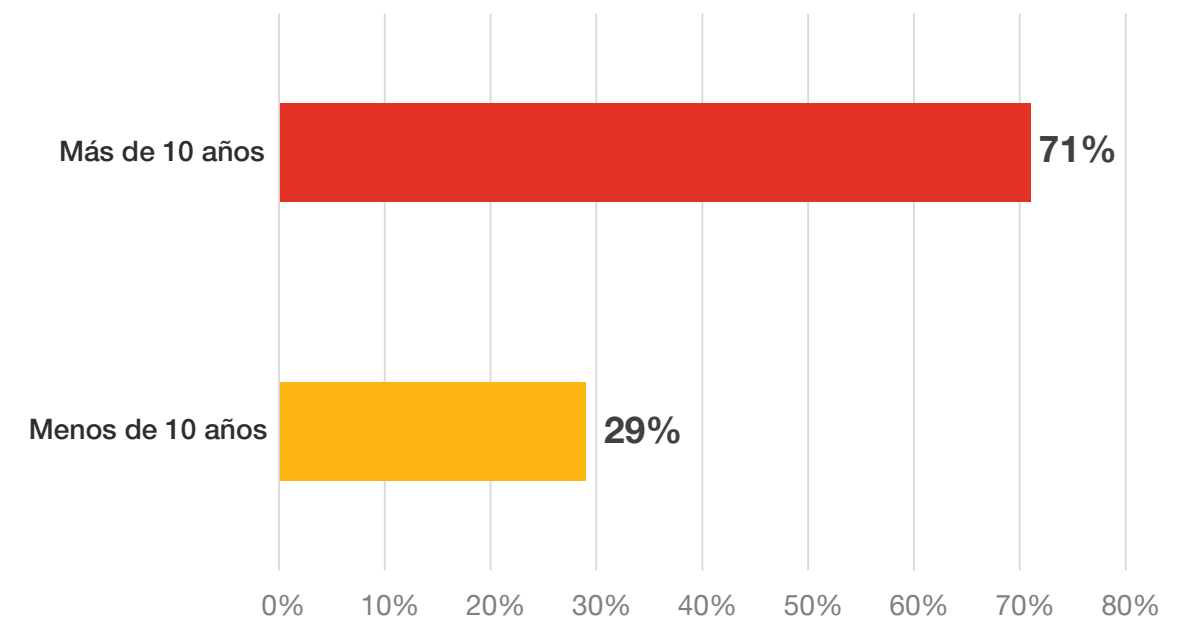
Los datos que presentamos muestran que estos directivos ya están lidiando con estas preguntas, aunque a veces sin reconocerlo por completo. Al hacerlos explícitos, esperamos ayudarlos a concentrarse en sus mayores posibilidades y vulnerabilidades. En el camino, también sugerimos prioridades para la acción, con base en la investigación y la experiencia de PwC ayudando a los líderes mundiales con todos estos retos. El doble imperativo al que se enfrenta los presidentes actualmente, es un desafío de primer orden, pero también una oportunidad para liderar con un propósito y ayudar a las empresas a desempeñar el papel que la sociedad necesita desesperadamente: como catalizador de la innovación y como una comunidad de solucionadores que juega a largo plazo.

1. ¿Cuál es la vida media de tu negocio?

Los altos ejecutivos reconocen el potencial de disrupción que se avecina. Casi el 30% de los encuestados en Colombia no creen que sus empresas sean económicamente viables dentro de una década, si continúan en el camino actual. En contraste, a nivel global, la cifra de encuestados que no creen que sus compañías sean económicamente viables dentro de una década, asciende al 40% (alrededor de 1.764 líderes a nivel mundial).

Gráfica 1:

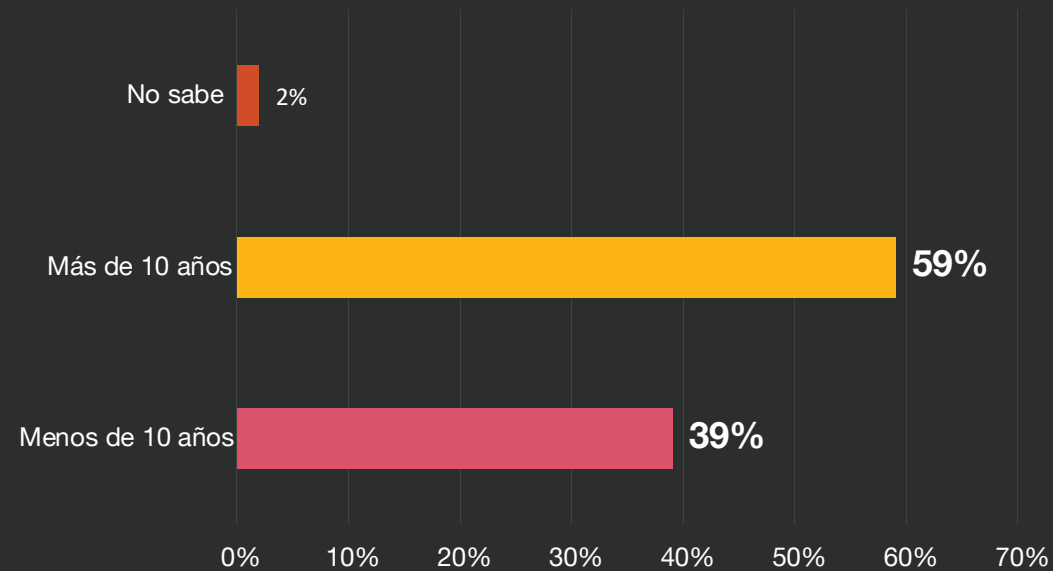
Cerca del 30% de las empresas en Colombia consideran que si su empresa sigue por el mismo camino, no lograrán ser económicamente viables en 10 años.



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual de presidentes de PwC - resultados Colombia
Pregunta: Si tu empresa continúa por el mismo camino, ¿por cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?

Gráfica 2:

Cerca del 40% de los presidentes encuestados a nivel mundial, no creen que sus compañías sean económicamente viables dentro de una década, si continúan en el camino actual.

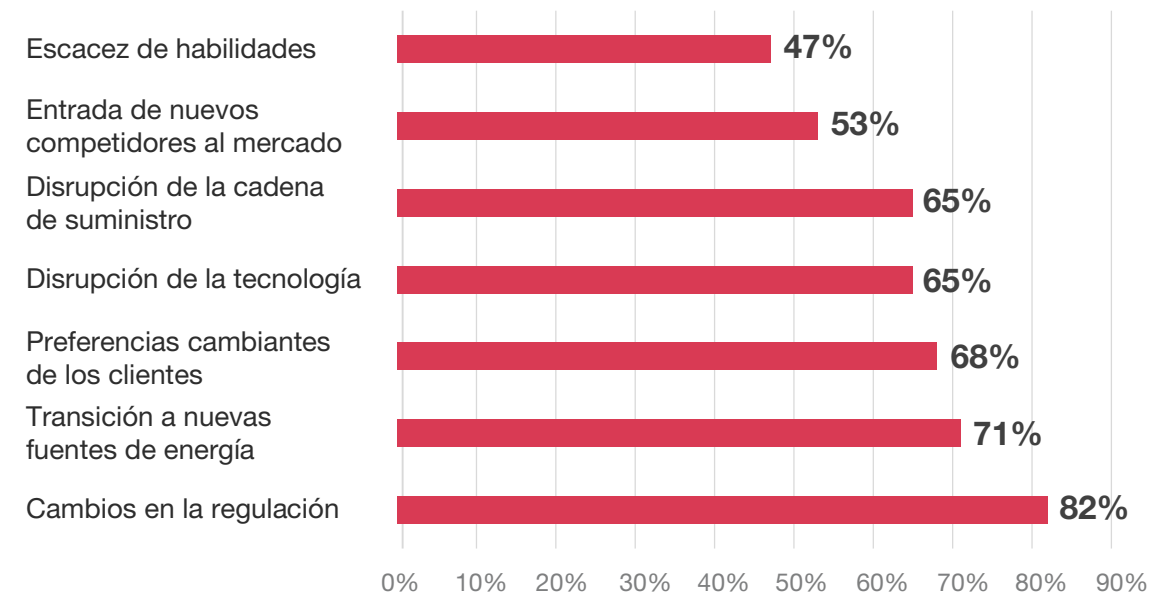


Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual de presidentes de PwC
 Pregunta: Si tu empresa continúa por el mismo camino, ¿por cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?

Cuando se les preguntó acerca de las fuerzas que probablemente afectarán la rentabilidad de su industria durante los próximos 10 años, el 82% de los presidentes en Colombia, mencionaron como principal reto los cambios en la regulación, seguido de la transición a nuevas fuentes de energía (71%), las preferencias cambiantes de los consumidores (68%), y con el mismo porcentaje de participación (65%), la disrupción de la tecnología y la interrupción de la cadena de suministro. Alrededor del 50% de los encuestados en Colombia mencionaron, además de los anteriores, la entrada de nuevos competidores al mercado y la escasez de habilidades.

Gráfica 3:

Los Directores Ejecutivos colombianos identifican múltiples desafíos para lograr la rentabilidad de sus empresas.



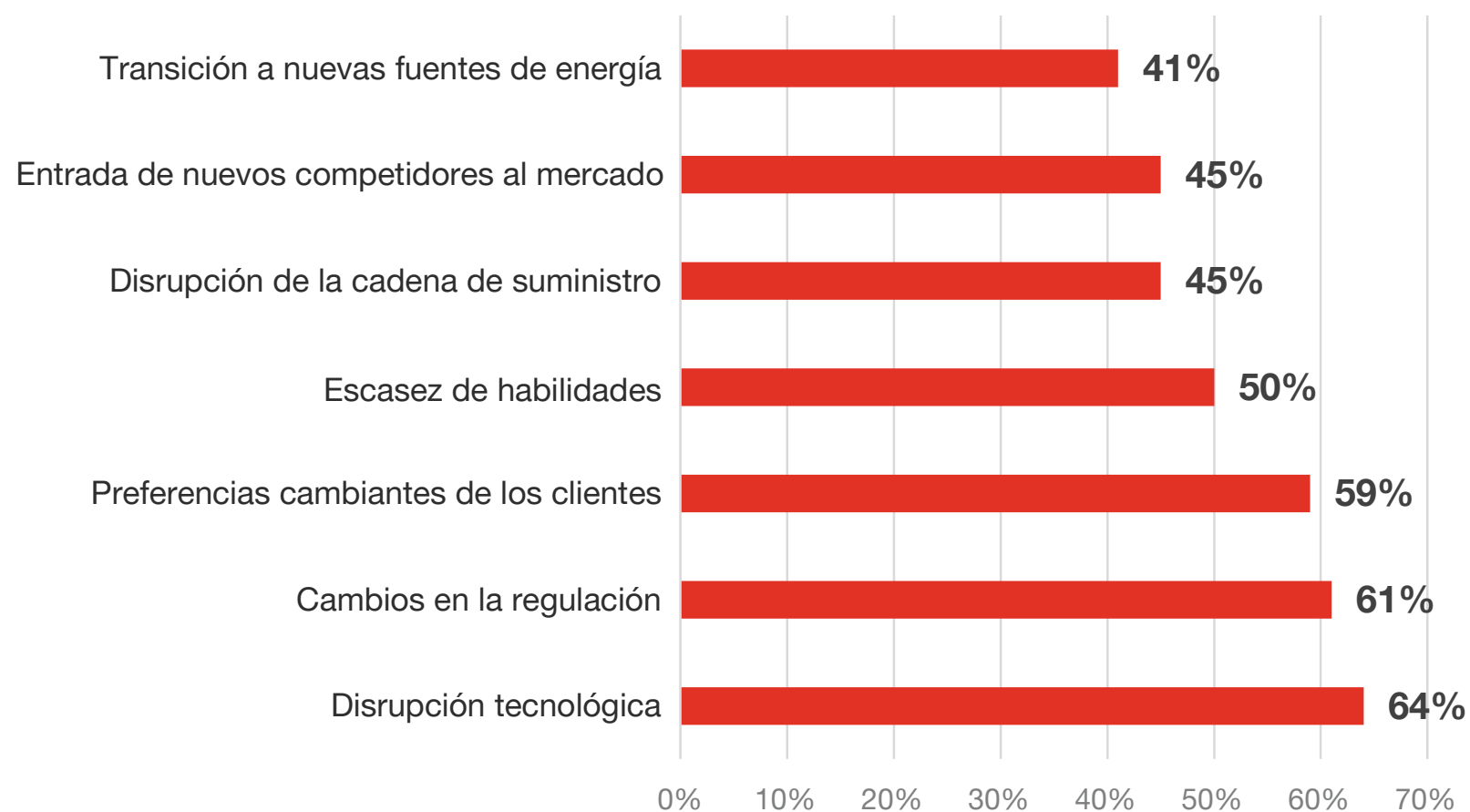
Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual de presidentes de PwC - resultados Colombia
 Pregunta: ¿Hasta qué punto crees que los siguientes aspectos impactarán en los beneficios de tu industria en los próximos 10 años?

En contraste, entre el 50% y el 60% de los líderes de compañías en Latinoamérica, mencionaron la disrupción tecnológica, la escasez de habilidades, las preferencias cambiantes de los clientes y el cambio regulatorio como los aspectos más importantes que podrán afectar la rentabilidad de sus compañías en la próxima década.



Gráfica 4:

Los aspectos que pueden afectar la rentabilidad de las empresas latinoamericanas en la próxima década



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual de presidentes de PwC - resultados Colombia

Pregunta: ¿Hasta qué punto crees que los siguientes aspectos impactarán en los beneficios de tu industria en los próximos 10 años?

Detrás de estas cifras, creemos, está la conciencia entre los líderes de hoy de que estamos viviendo tiempos extraordinarios, con cinco grandes megatendencias: cambio climático, disrupción tecnológica, cambios demográficos, un mundo fracturado e inestabilidad social, que remodelan el entorno empresarial. Si bien ninguna de estas fuerzas es nueva, su alcance, impacto e interdependencia están creciendo, con un efecto variado en todas las industrias y geografías. Los ejecutivos de Japón (que se han visto azotados por vientos demográficos favorables durante décadas) y China (que se encuentran en la primera línea de las incertidumbres sobre el comercio mundial que fluye libremente) eran los más preocupados por la viabilidad a largo plazo de sus modelos de negocios, mientras que los ejecutivos en Estados Unidos fueron los más optimistas.

Tus próximos movimientos: Reinventa y elige. El up-shot es una carrera por reinventar. Como describieron expertos de PwC en el libro de 2022, *Más allá de lo digital*, el punto de partida para la transformación empresarial de este tipo, a menudo, es volver a imaginar el lugar de una empresa en el mundo: Mirar más allá de la cartera actual de negocios y productos para determinar qué valor creará una organización y para quién. Tal reinención a menudo implica decisiones difíciles sobre lo que no se debe hacer.

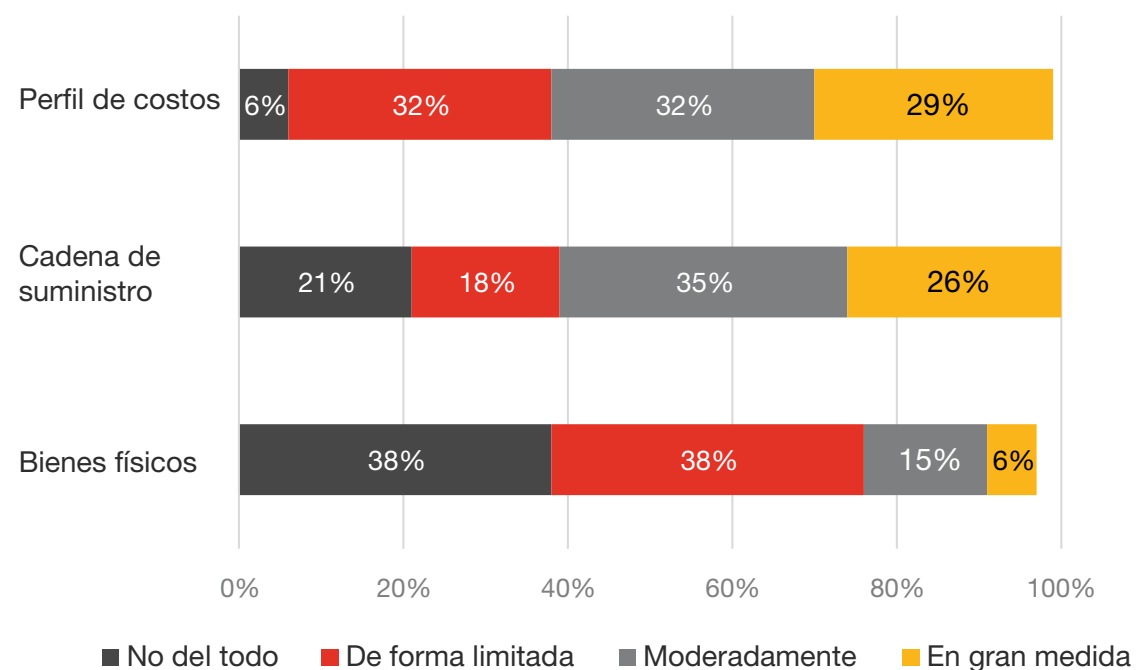
2. ¿Cuándo se acabará el reloj climático de tu empresa?

La carrera contra el tiempo para los presidentes de compañías es especialmente urgente cuando se trata del cambio climático. Aproximadamente, la mitad de los encuestado en todo el mundo y alrededor del 60% de los directivos en Colombia, esperan algún grado de impacto relacionado con el cambio climático en los próximos 12 meses, principalmente en sus perfiles de costos (Global: 50% - Colombia: 61%), seguido por el impacto en las cadenas de suministro (Global: 42% - Colombia: 61%). Menos líderes están preocupados por los daños en sus activos físicos en lo relacionado al cambio climático (Global 24% - Colombia 21%).

Gráfica 5:

Durante los próximos 12 meses, los presidentes de compañías colombianas ven que el riesgo climático afectará sus perfiles de costos y su cadena de suministro más que sus bienes físicos y materiales.

Pregunta: ¿En qué medida esperas que las siguientes áreas de tu negocio se vean afectadas por el riesgo climático en los próximos 12 meses?



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC

Un análisis estadístico más profundo de la encuesta muestra que los líderes ejecutivos que se sienten más expuestos al cambio climático son los que toman más medidas para abordarlo. Este tipo de enfoque reactivo es comprensible: cuando tu casa está en el camino de un incendio forestal, buscas la manguera, pero creas tus propios riesgos.

El cambio climático requiere un enfoque coordinado a largo plazo. No se resolverá si las únicas empresas que trabajan en él son aquellas que enfrentan un impacto financiero inmediato.

Tampoco sabemos cuándo las acciones que se llevan a cabo con mayor frecuencia (iniciativas de descarbonización, junto con esfuerzos para innovar productos y servicios amigables con el clima) moverán la aguja, particularmente en el corto plazo.

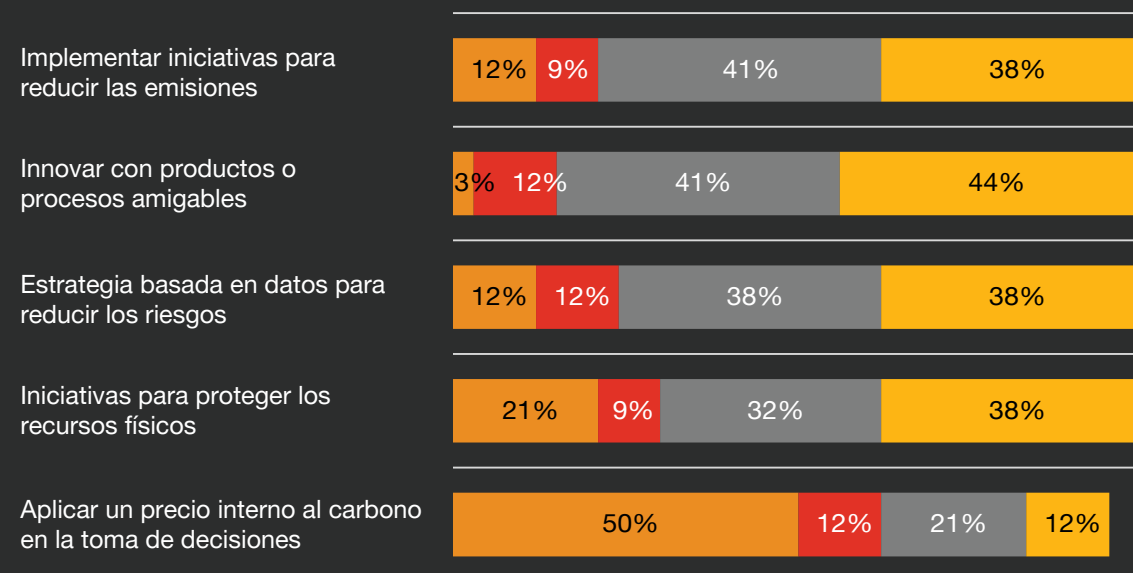


Gráficas 6 y 7:

Muchas empresas están tratando de descarbonizar, innovar y elaborar una estrategia climática en paralelo.

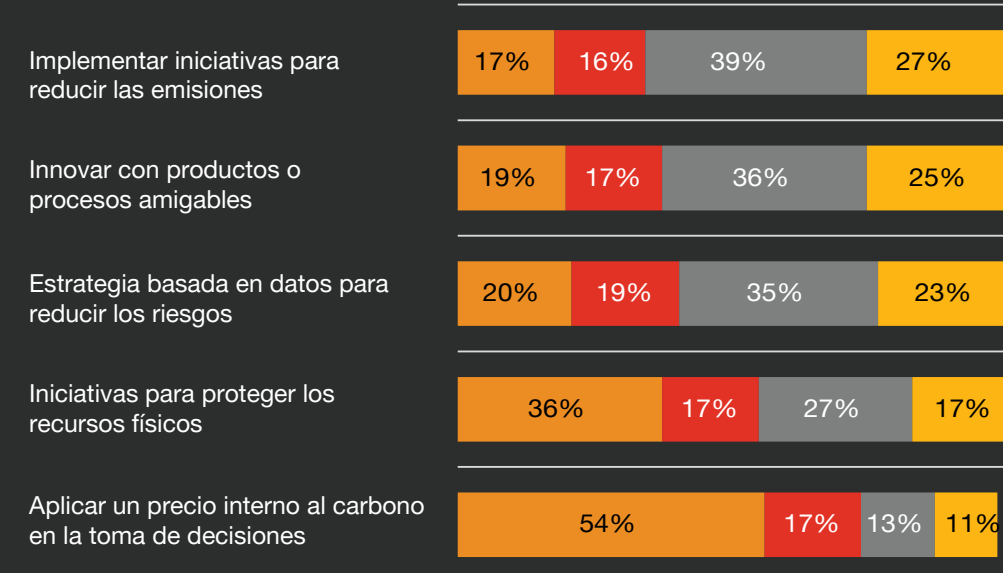
Líderes de compañías en Colombia en comparación con líderes a nivel Global:

■ No hay planes para esto ■ Planeado mas no iniciado ■ En progreso ■ Completado



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual de presidentes de PwC - resultados Colombia

■ No hay planes para esto ■ Planeado mas no iniciado ■ En progreso ■ Completado



Pregunta: A continuación se muestra una lista de acciones que las empresas pueden emprender para prepararse para el riesgo del cambio climático. ¿Qué afirmación caracteriza mejor el nivel de avance de tu empresa en estas acciones?

Avanzar con el ritmo y la prioridad adecuados para mitigar los riesgos climáticos, generar oportunidades y descarbonizar representan un enorme desafío estratégico. Muchas empresas parecen estar elaborando estrategias hoy en día sin la información proporcionada por un mecanismo interno de fijación de precios para el carbono. Más de la mitad de todas las empresas de la muestra dicen que no tienen planes de aplicar un precio interno del carbono a la toma de decisiones, aunque esto podría ayudarlos a dar cuenta de consideraciones como impuestos e incentivos y aclarar compensaciones estratégicas. Medir y comunicar el progreso a las partes interesadas críticas es otro gran desafío. En una encuesta reciente de PwC, el 87% de los inversionistas globales dijeron que creen que los informes corporativos contienen afirmaciones de sostenibilidad sin fundamento, a menudo denominadas “greenwashing”.

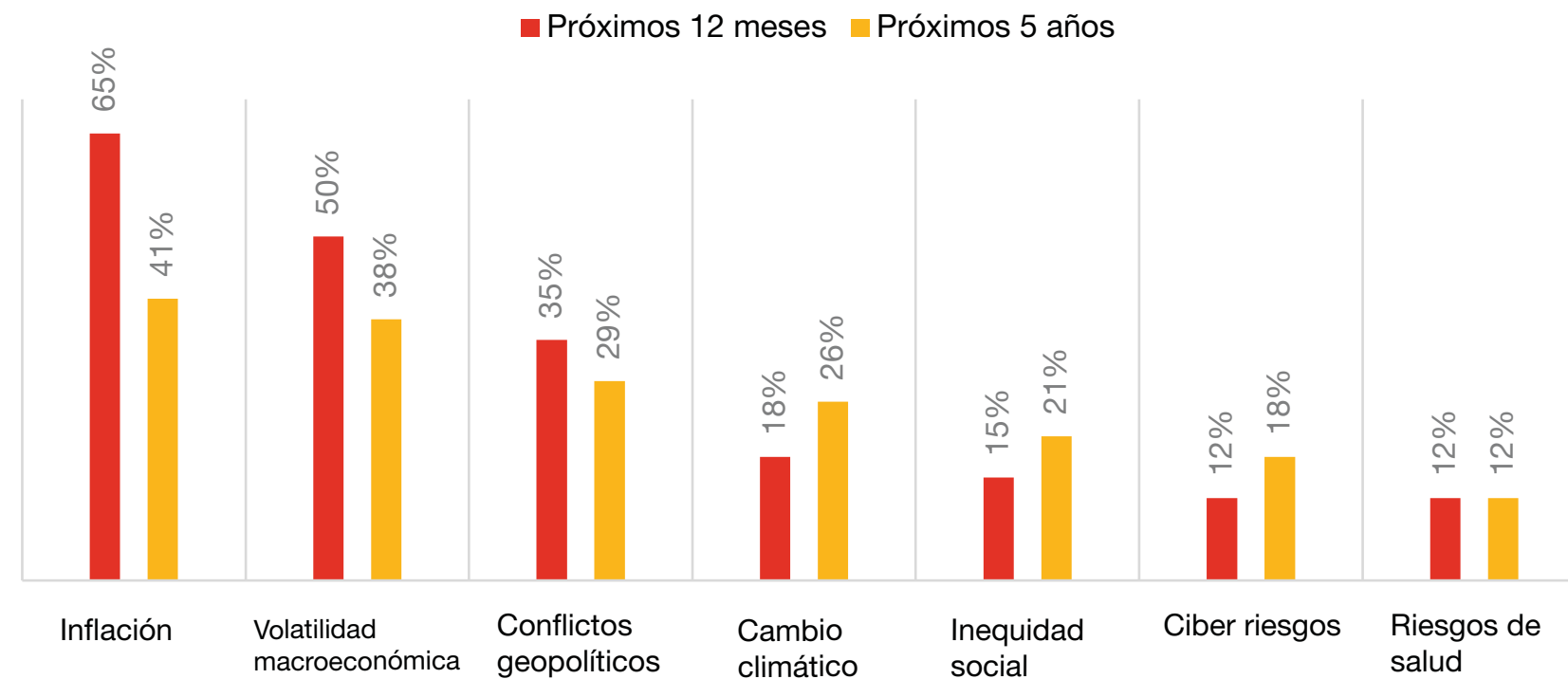
Tu próximo movimiento: Descomponer. La experiencia de PwC muestra que es crucial que los líderes, en lugar de abordar de forma general el cambio climático, descompongan este reto en partes que sean más fáciles de abordar; por ejemplo, para las empresas que buscan reducir sus emisiones de Alcance 3, deben centrarse en el 20% de los proveedores que normalmente generan el 80% de este tipo de emisiones. Por otro lado, en Colombia, donde el 84% de la población y el 86% de los activos se encuentran en áreas expuestas a dos o más amenazas naturales y en donde el 100% de los municipios presenta algún grado de vulnerabilidad al cambio climático, según expertos, las empresas necesitan entender los riesgos puntuales a los que se enfrentan por proceso y lugar de operación. Descomponer las problemáticas para entender sus diferentes aristas les permitirá definir y movilizar estrategias que, en conjunto, acerquen a la empresa a la transformación por el clima.

3. ¿Deberías anticiparte a tus próximos riesgos?

El cambio climático ejemplifica un desafío en el horizonte temporal que se vuelve más claro cuando observamos un conjunto más amplio de amenazas externas. Durante los próximos 12 meses, los ejecutivos de Colombia se sienten más expuestos financieramente a la inflación, la volatilidad económica y el riesgo geopolítico. Los tres son problemas inmediatos que acaparan los titulares y que pueden reforzarse y agravarse entre sí, ya que, por ejemplo, la guerra en Ucrania hace subir los precios, lo que anima a los bancos centrales de todo el mundo a intervenir mediante las subidas en las tasas de interés, lo cual hace que se frene el crecimiento. El panorama cambia para la perspectiva a mediano plazo (cinco años) para estos líderes de negocio. Durante ese período de tiempo, el cambio climático y la ciberseguridad se unen a la inflación, la volatilidad macroeconómica y los conflictos geopolíticos en el nivel superior de exposición al riesgo.

Gráfica 8:

La inflación y la volatilidad macroeconómica se destacan de manera prominente de otras amenazas clave en los próximos 12 meses y su impacto parece disminuir en los próximos 5 años




Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC

Pregunta: ¿Qué tan expuesta cree que estará tu empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses y en los próximos 5 años?

La desconexión entre los horizontes temporales plantea la pregunta de si los presidentes corren el riesgo de ser tomados por sorpresa en el corto plazo al centrarse en las amenazas del aquí y ahora. En el caso de la ciberseguridad, es fácil que importantes inversiones en tecnología empresarial (lanzamiento de una nueva aplicación orientada al consumidor, desarrollo de una línea de negocios basada en IA, expansión a un nuevo mercado) creen inadvertidamente vulnerabilidades cibernéticas.

Tu próximo paso: Movilizar a la alta dirección. Movilizar a la alta dirección. Los altos directivos tienen roles importantes que desempeñar para mantenerse a la vanguardia de los desafíos cibernéticos, que van desde hablar públicamente sobre su compromiso con la ciberseguridad hasta usar su influencia para inspirar cambios radicales y crear un frente unido contra los ataques. La unidad comienza en el C-level, según el reciente *Digital Trust Insights* de PwC, investigación que encontró que un contribuyente fundamental para las mejoras de seguridad cibernética en las empresas líderes era la colaboración del C-level para aprovechar al máximo las inversiones sostenidas y acumulativas en la mitigación de riesgos.



4. ¿Cuánto está afectando tu estado de ánimo de hoy a tu visión del mañana?

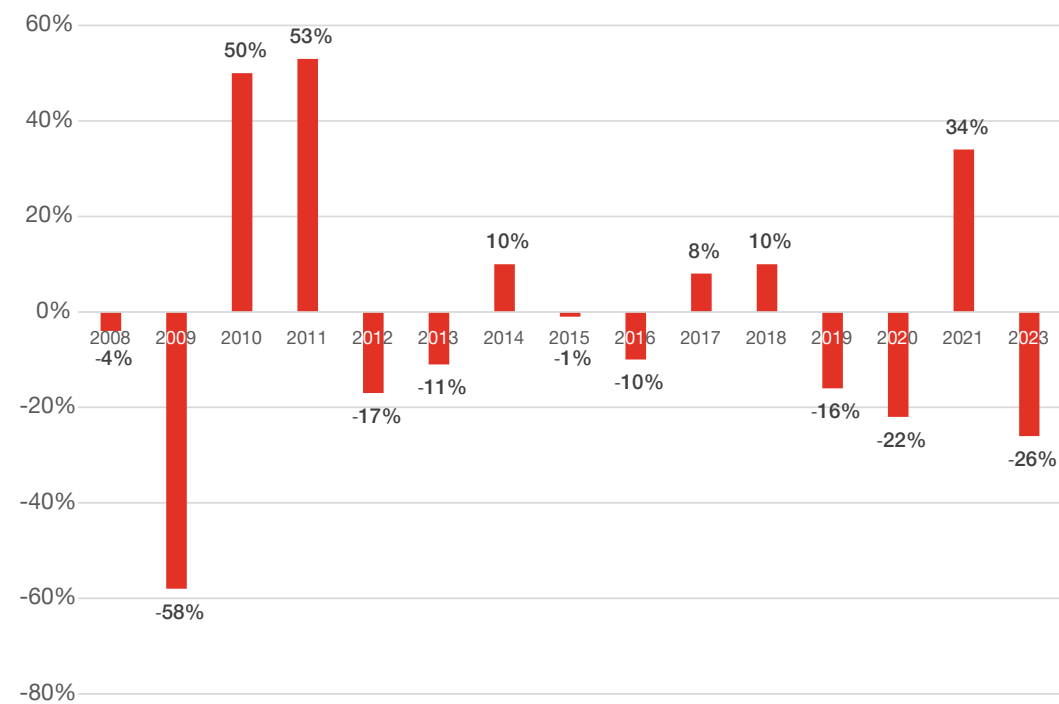
El mayor desafío a corto plazo que enfrentan las empresas, por supuesto, es el estado de la economía global. No es sorprendente que casi las tres cuartas partes de quienes respondieron a la encuesta de este año, proyectan que el crecimiento económico global disminuirá en los próximos 12 meses. Esas expectativas, que se mantuvieron en las principales economías, representan un marcado revés con respecto al año pasado, cuando una proporción similar de encuestados (77%) anticipó una mejora en el crecimiento global. El optimismo del año pasado, que reflejaba la esperanza de que las condiciones económicas siguieran mejorando a medida que la pandemia (COVID-19) entraba en el espejo retrovisor, se vio frustrado en 2022 por conmociones como la guerra terrestre más grande de Europa desde la Segunda Guerra Mundial, efectos colaterales como el aumento de los precios de la energía y las materias primas, y la aceleración de la inflación general de precios y salarios.

Podemos dimensionar el pesimismo de los ejecutivos comparando su confianza en las perspectivas de crecimiento de su propia empresa (en contraposición a las de la economía en general) durante los próximos 12 meses. Esta es una pregunta que les hemos estado haciendo desde 2007. La caída en los niveles de confianza entre el año pasado y este año (alrededor del 25%) fue significativamente menor que la caída (más del 50%) en 2008, pero mayor que en cualquier otro de los últimos 15 años. Hubo excepciones: los CEO en África, Brasil, China, Japón y Medio Oriente tienen tanta confianza en sus perspectivas de crecimiento como el año pasado y, en general, estos líderes tienen más confianza en

sus perspectivas de crecimiento de ingresos en los próximos tres años. Aún así, la perspectiva de ingresos a corto plazo es débil, particularmente para aquellos que pertenecen a las industrias de bienes raíces y capital privado, quienes están sintiendo los efectos del aumento de los costos de capital y el endurecimiento de las condiciones de liquidez.

Gráfica 9:

La confianza de los líderes de negocio a nivel mundial, respecto a las perspectivas de crecimiento de su propia empresa se redujeron drásticamente.



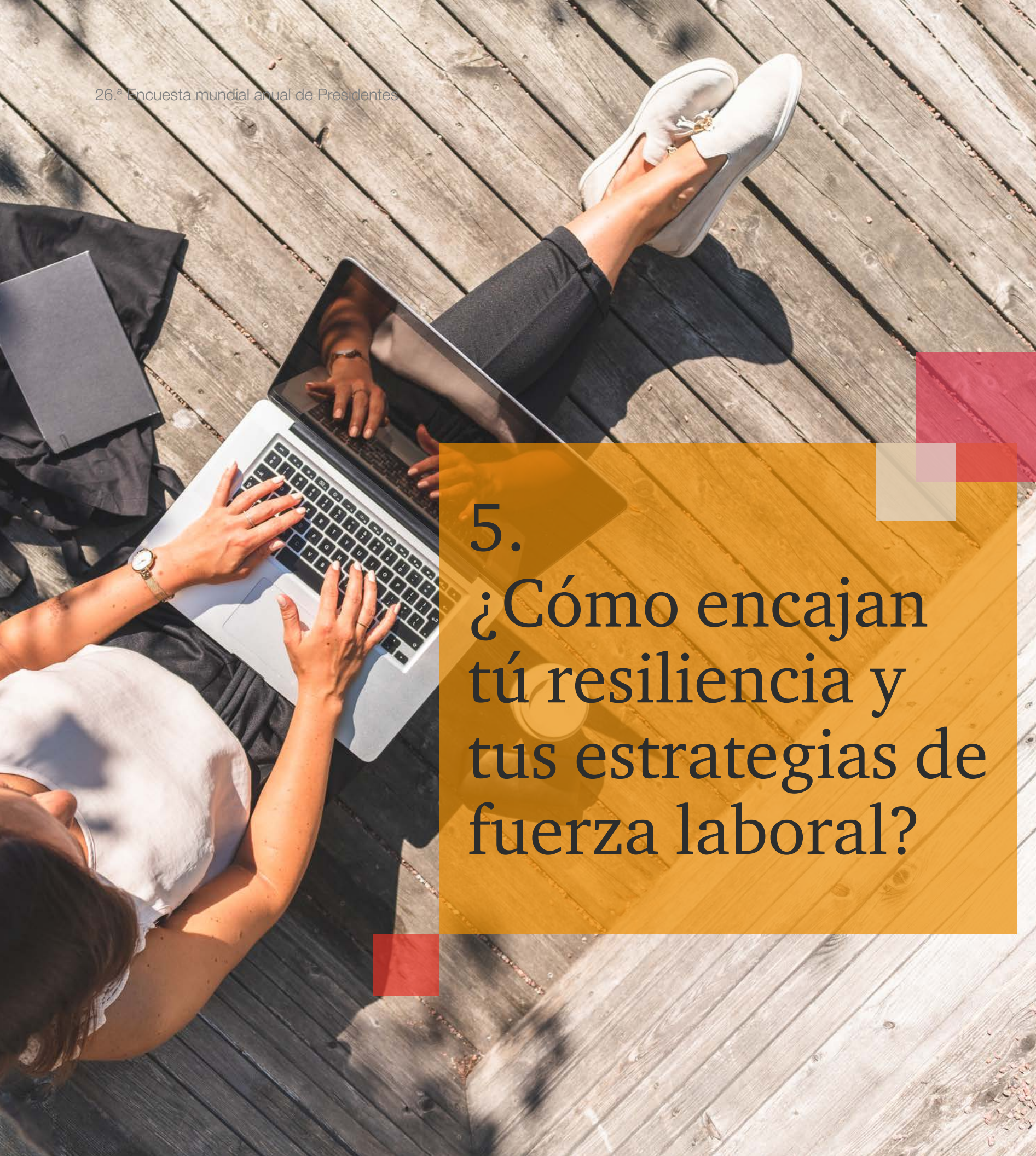
Fuente: Encuestas Globales de presidentes de PwC año a año
 Nota: Los porcentajes mostrados son el % de cambio en la confianza de 12 meses año tras año.

El cambio dramático, año tras año, en el sentimiento de los presidentes de organizaciones, plantea una pregunta natural: **¿el exceso de optimismo de hace un año ha sido reemplazado por un pesimismo excesivo?** Después de todo, los líderes ejecutivos también son personas, y tan susceptibles como el resto de nosotros a los efectos de actualidad y otros sesgos cognitivos que una gran cantidad de investigaciones de economía conductual han demostrado que son omnipresentes en las personas.

Tu próximo paso: Crear historia (en la sala de juntas).

La naturaleza intrínseca de los sesgos cognitivos significa que a menudo necesitamos la ayuda de estímulos externos para combatirlos. Las juntas directivas, aunque también son humanas y, por lo tanto, están sujetas a prejuicios, pueden ser parte de la solución para los directores ejecutivos. El centro de gobierno corporativo de PwC ha destacado una variedad de enfoques para combatir el sesgo en la sala de juntas, cómo solicitar puntos de vista a través de consultas independientes o cuestionarios, estructurar discusiones para considerar posibilidades pasadas por alto (por ejemplo, preguntando, ¿qué esperan nuestros competidores que hagamos?; ¿qué temen que podamos hacer?), y asignando un papel de “abogado del diablo” para las discusiones críticas. Otra técnica, descrita por el premio Nobel Daniel Kahneman en este video, es realizar una reunión especial sobre una decisión crítica, abordada por el líder de la siguiente manera: “Supongamos que tomamos la decisión que estamos contemplando. Ahora es un año después. Fue un desastre. Escribe una breve historia de ese desastre”.



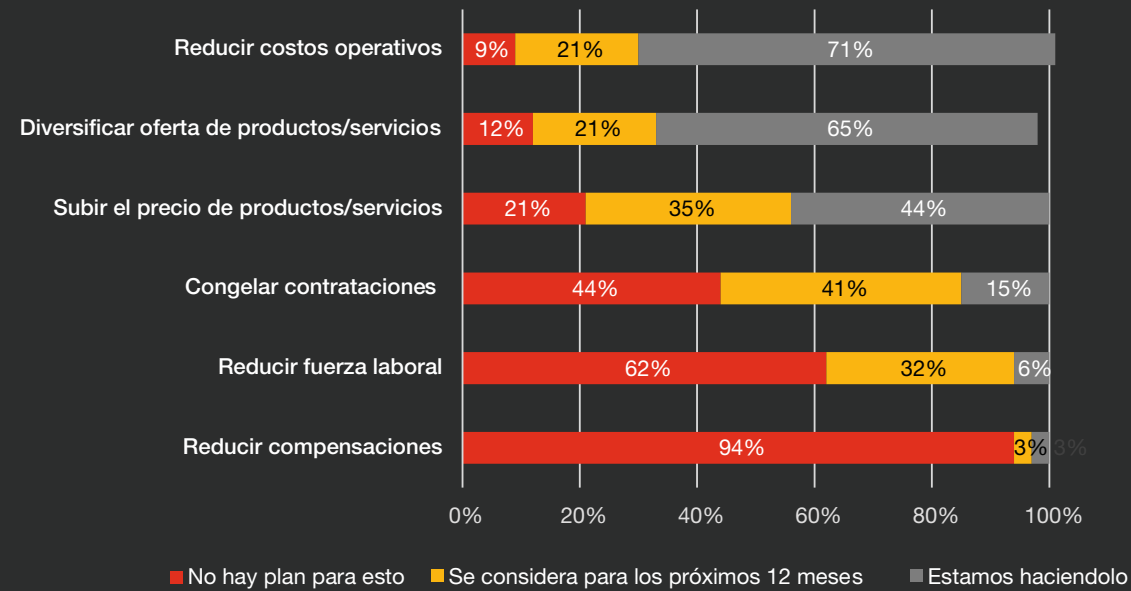


5. ¿Cómo encajan tú resiliencia y tus estrategias de fuerza laboral?

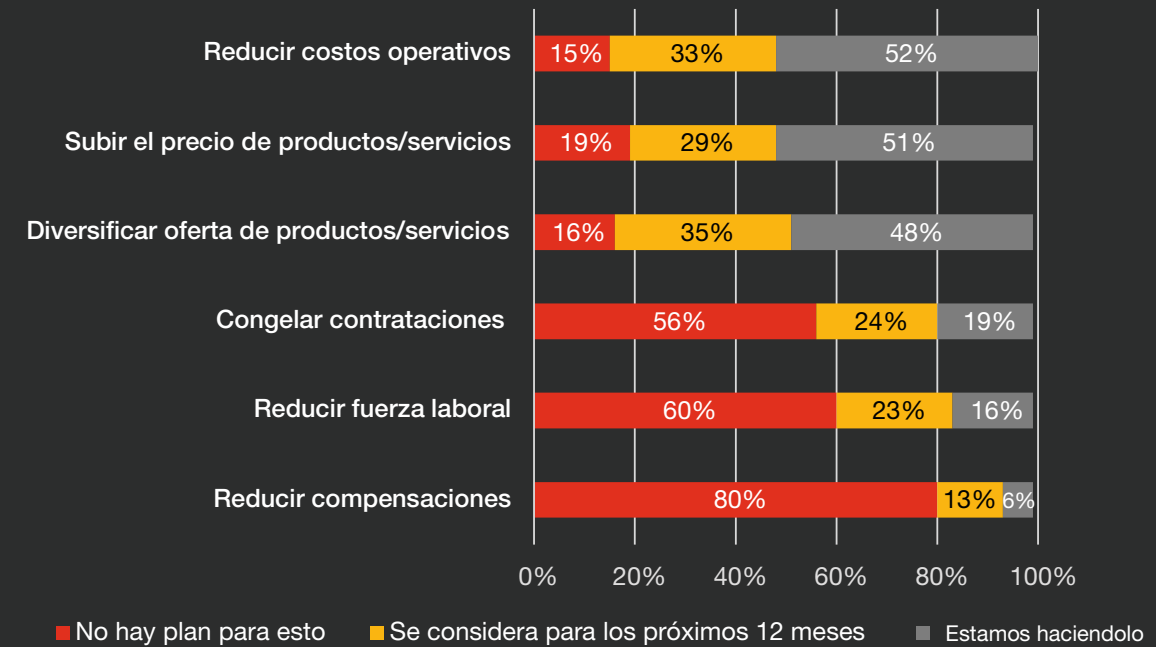
En respuesta a los desafíos económicos a corto plazo, las empresas en Colombia están tomando medidas para estimular el crecimiento de los ingresos y reducir los costos. Curiosamente, aunque el 71% de los encuestados dice que ya ha comenzado a reducir costos, solo el 15% está implementando congelamientos de contratación y el 6% está reduciendo el tamaño de su fuerza laboral.

Gráficas 10 y 11 :

En respuesta al entorno actual, los directores ejecutivos informan que redujeron los costos y estimularon el crecimiento de los ingresos, pero la mayoría no planea reducir la fuerza laboral. Resultados de Colombia comparados con los de Global



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual de presidentes de PwC - resultados Colombia



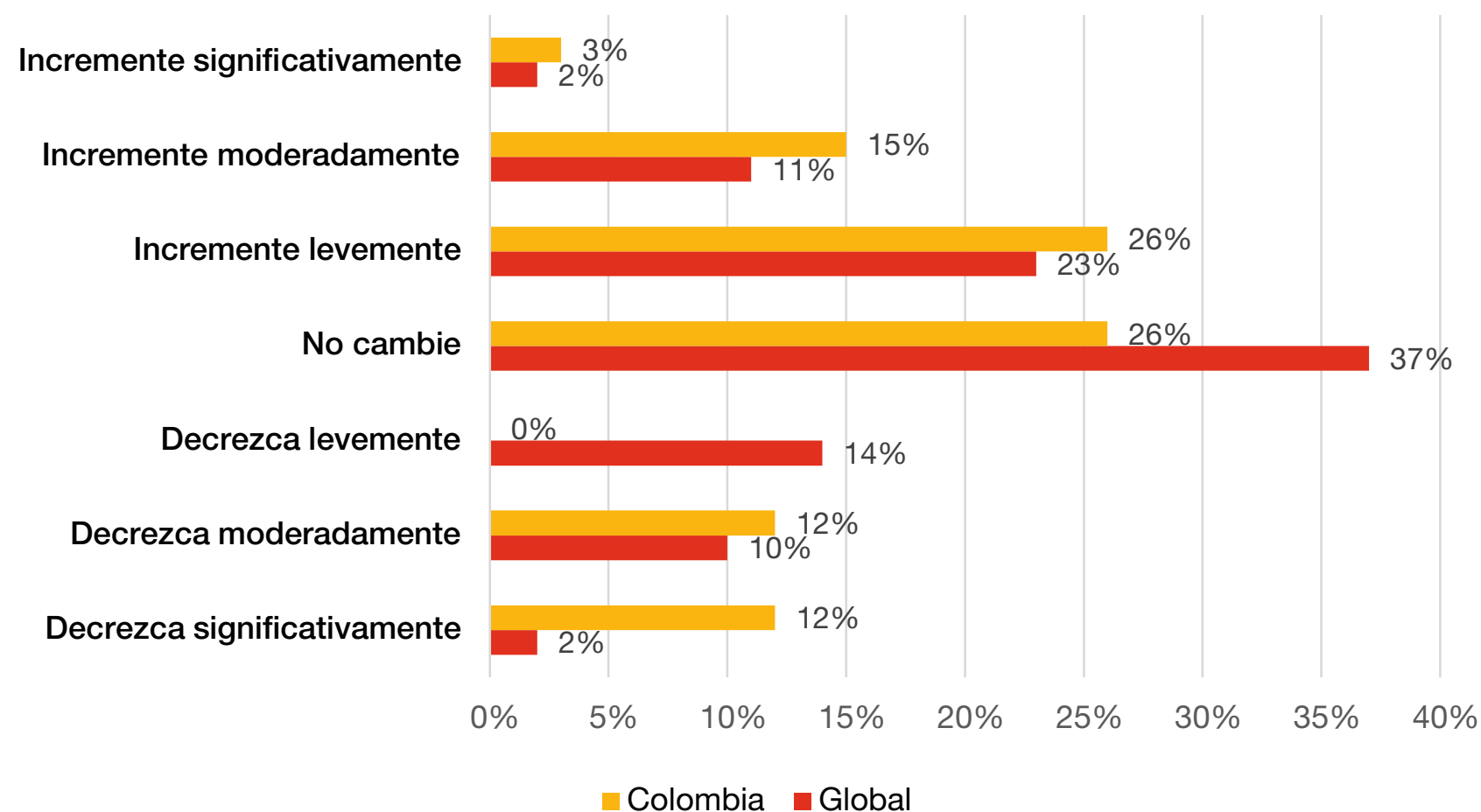
Pregunta: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cualquier acción que tu empresa pueda estar considerando para mitigar los posibles desafíos económicos y la volatilidad en los próximos 12 meses?
 Nota: datos comparativos de los resultados de global (gráfica izquierda) frente a las de Colombia (gráfica derecha).



Los datos de la encuesta sugieren que los ejecutivos no están despidiendo a personas, en parte, debido a su experiencia reciente con las tasas de deserción de empleados, que aumentaron durante el último año en muchos mercados, un fenómeno al que se hace referencia como la “Gran Renuncia” (Lee más sobre este fenómeno en los resultados de *Workforce Hopes and fears 2022*). En su mayor parte, los encuestados parecen creer que esas tasas elevadas de abandono continuarán en la misma proporción y sugieren que crecerán en lugar de caer.

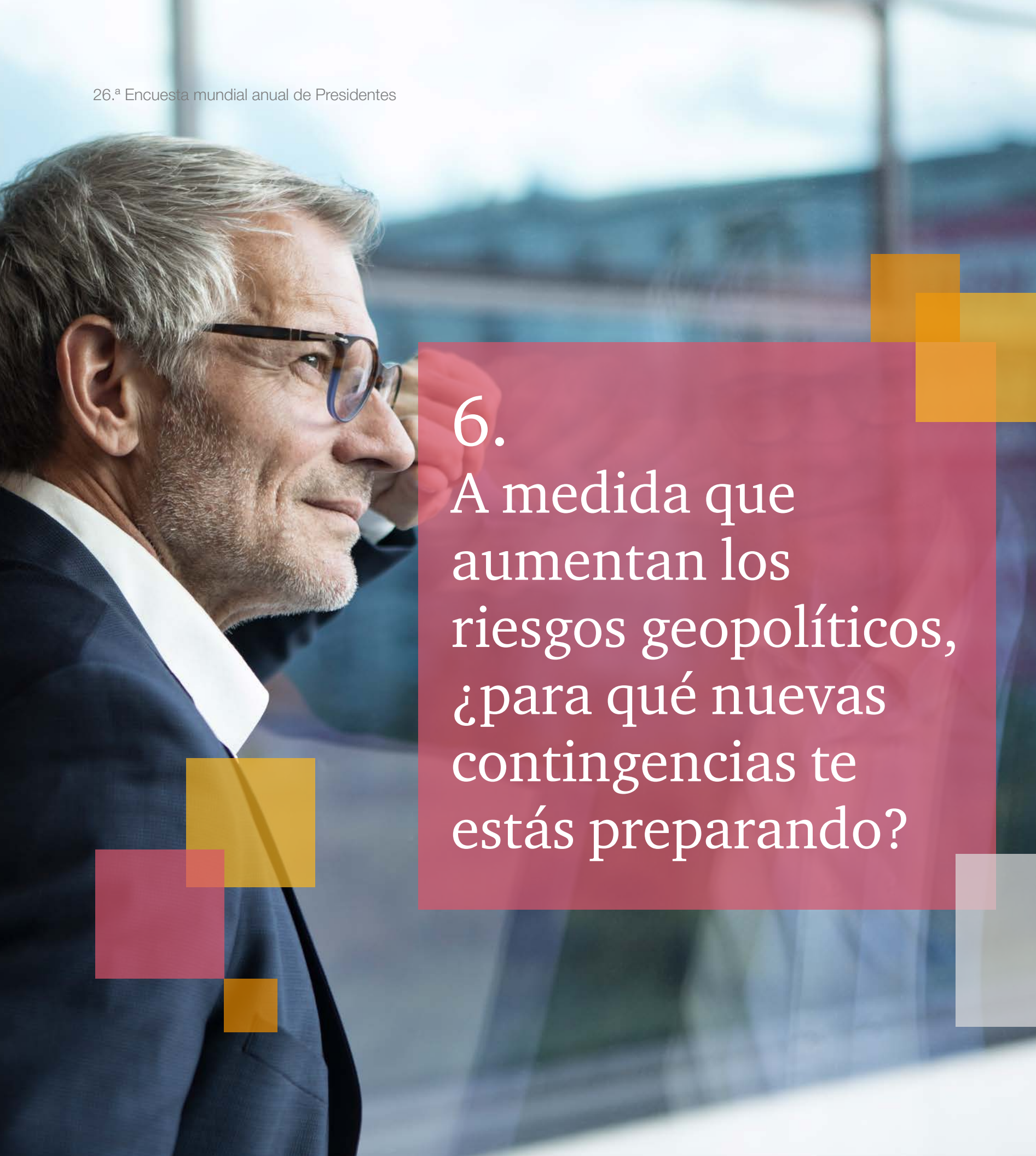
Gráfica 12:

Los directores ejecutivos en Colombia esperan que las tasas actuales de deserción de empleados continúen sin cambios o solo crezcan levemente.



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC
 Pregunta: ¿Cómo crees que cambiarán las tasas de renuncia/jubilación de los empleados en tu empresa en los próximos 12 meses?

Tu próximo movimiento: en el talento. Si, como anticipan muchos, la guerra por el talento sigue siendo feroz, incluso en medio del deterioro de las condiciones económicas, mantener a los trabajadores contentos y comprometidos será una prioridad de misión crítica. Una investigación separada de PwC sugiere que los líderes tienen palancas para tirar cuando se trata de la retención de empleados: la flexibilidad, el pago justo, el trabajo satisfactorio y la oportunidad de ser lo mejor posible en el trabajo, son determinantes críticos de las decisiones de los empleados sobre si quedarse o irse. La creación de condiciones para el progreso contra fuerzas como estas puede ayudar a los jefes a influir en las tasas de abandono a futuro. No es fácil, por supuesto: “Todos tenemos mucho más que hacer para trabajar de diferentes maneras para alinearnos con las expectativas de los millennials Wendy Clark, CEO de la red global de marketing y publicidad Dentsu International. “La ‘gran renuncia’ es una reevaluación del liderazgo. Es un gran ajuste de cuentas sobre cómo estamos liderando nuestras empresas y si realmente hemos pensado en la experiencia vivida de trabajar en nuestras empresas”.

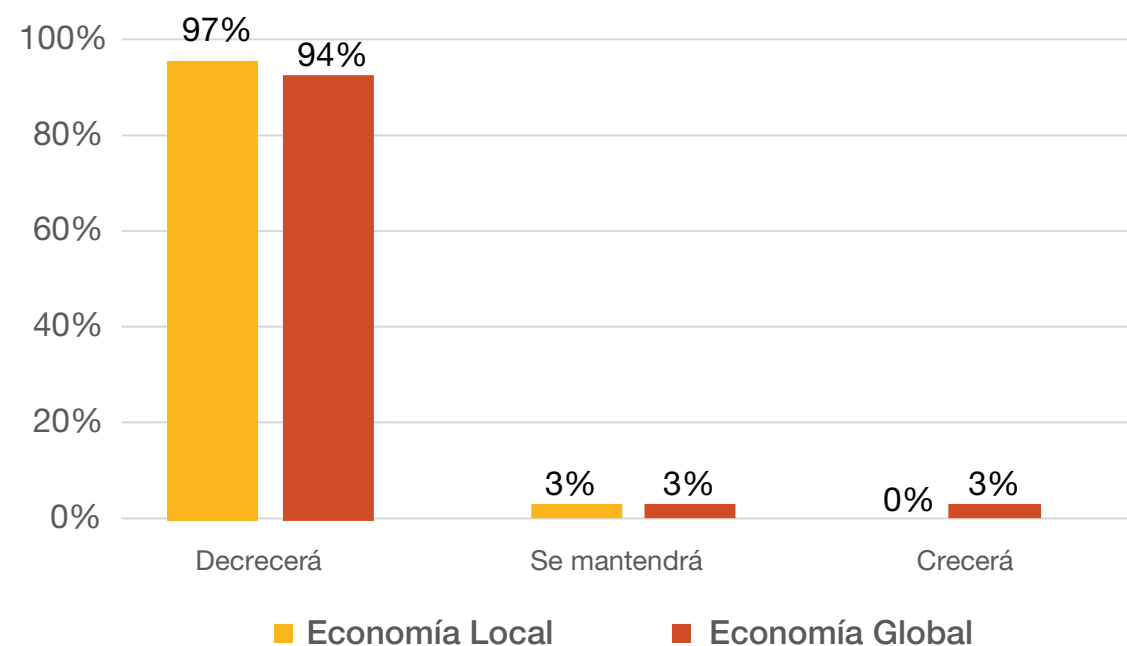


6. A medida que aumentan los riesgos geopolíticos, ¿para qué nuevas contingencias te estás preparando?

A medida que los acontecimientos mundiales han elevado la importancia de la geopolítica, se han hecho sentir de innumerables maneras, incluso en las perspectivas de los líderes sobre la economía global misma. Los presidentes de compañías en Colombia son pesimistas en cuanto a las perspectivas de crecimiento a corto plazo en la economía Global, incluso más pesimistas frente al crecimiento de la economía local, en comparación con la economía mundial. Brasil, Canadá, China, India, Japón y Estados Unidos son más optimistas acerca de las perspectivas de crecimiento a corto plazo de sus propios países que las del mundo en general. El creciente énfasis en los intereses nacionales sobre los globales representa una aceleración de las tendencias en curso durante algún tiempo, ya que el consenso posterior a la Guerra Fría de mercados abiertos y comercio global sin fricciones se ha roto. Una excepción son las grandes economías donde los efectos de segundo orden de la geopolítica están afectando con más fuerza. Mientras los directores ejecutivos en Francia, Alemania y el Reino Unido se preparaban para un invierno frío y potencialmente oscuro, anticiparon que el crecimiento en sus mercados locales sería menor que el de la economía global.

Gráfica 13:

Los líderes de empresas en Colombia son menos optimistas frente al crecimiento de la economía local en comparación con sus perspectivas frente al crecimiento económico global, en los próximos meses.

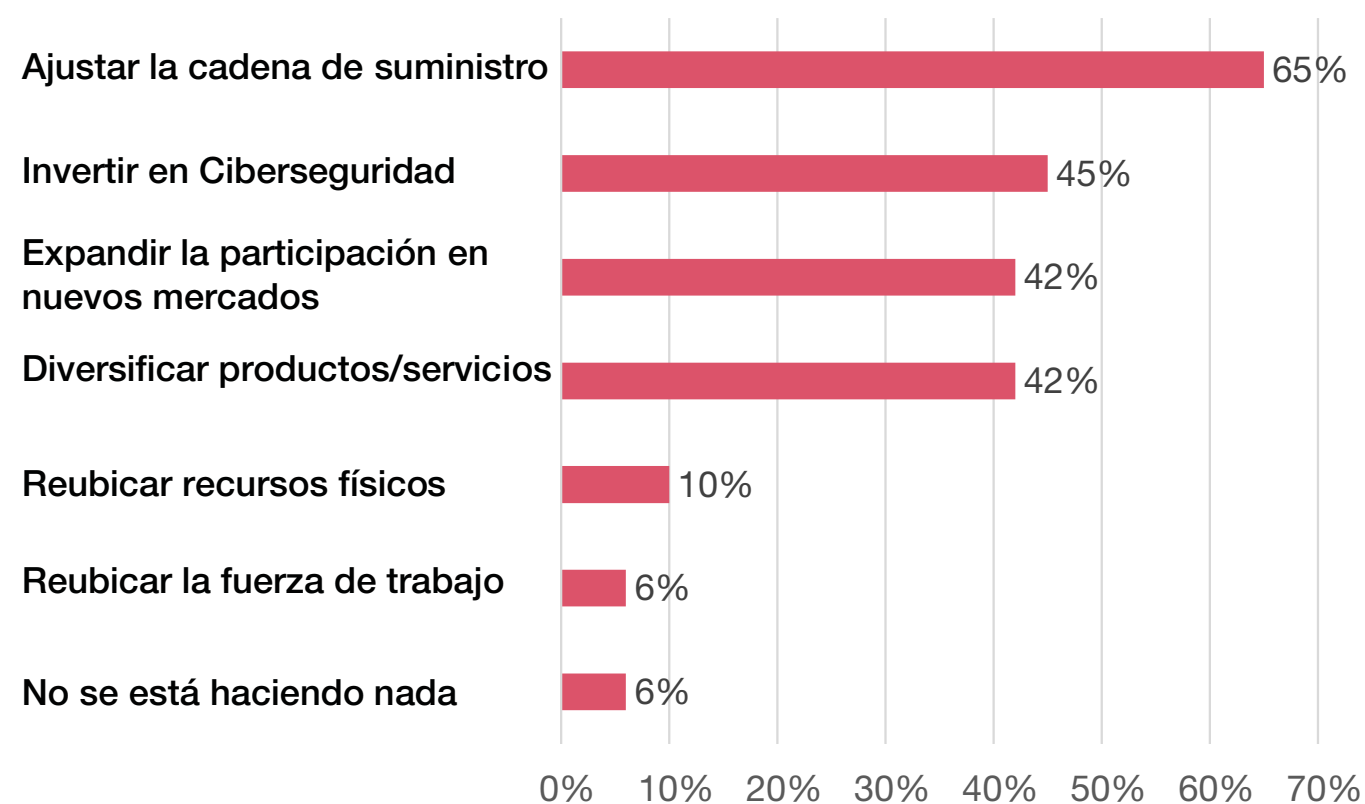


Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC

Los directivos en Colombia están tomando acciones respecto a los riesgos geopolíticos identificados que pueden afectar sus negocios, acciones como adaptar las cadenas de suministro (65%), aumentar la inversión en ciberseguridad (45%) o ajustar su huella geográfica (42%) y diversificando productos o servicios (42%). La ciberseguridad es un área particular de énfasis para las empresas más grandes expuestas al riesgo geopolítico, mientras que las más pequeñas se enfocan en diversificar sus ofertas de productos y servicios.

Gráfica 14:

Los presidentes de compañías en Colombia están priorizando los ajustes a las cadenas de suministro y aumentando la inversión en ciberseguridad para responder a los riesgos geopolíticos que plantea el entorno.



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC

Pregunta: ¿Cuál de las siguientes acciones, si alguna, está considerando tu empresa para mitigar la exposición a conflictos geopolíticos en los próximos 12 meses?



Tus próximos movimientos: en las cadenas de suministro. La experiencia reciente de PwC ha puesto de relieve un conjunto de movimientos inteligentes para mejorar el rendimiento de la cadena de suministro en medio de las incertidumbres actuales. La primera tarea es la planificación de escenarios para una gama más amplia de interrupciones, no solo el impacto inmediato de los eventos extremos, sino sus ramificaciones en cascada en toda la cadena de suministro. Los líderes también están creando torres de control de la cadena de suministro habilitadas para IA: tableros de datos conectados, métricas comerciales clave y simulación de eventos personalizados para los tomadores de decisiones, en toda la cadena de suministro. La torre de control permite a las organizaciones comprender, priorizar y resolver problemas críticos en tiempo real, por ejemplo, transfiriendo recursos de una parte de una red de suministro a otra.

Impulsar la resiliencia de la cadena de suministro ha sido una prioridad creciente para muchas organizaciones desde al menos 2020, cuando la pandemia de COVID-19 puso de manifiesto la fragilidad de múltiples sistemas.



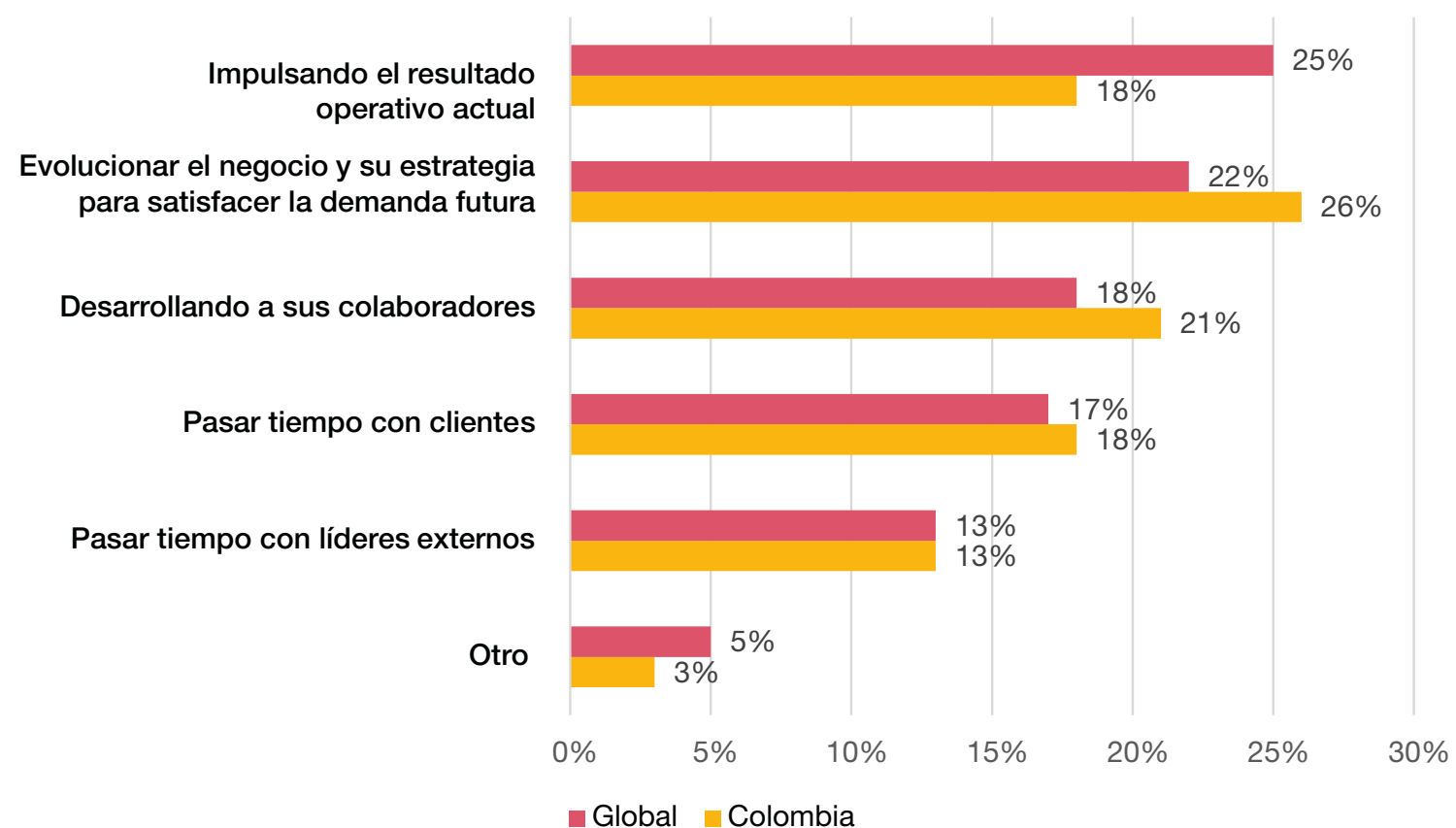
7. ¿Cuánto tiempo y dinero estás invirtiendo en el futuro?

Para navegar por los retos definidos por nuestras primeras seis preguntas, los ejecutivos en Colombia deben realizar un acto de equilibrio que comienza con sus propias agendas. Les preguntamos a los encuestados cómo dividen su tiempo entre una variedad de prioridades que incluyen impulsar el desempeño operativo actual, adaptar el negocio para el futuro, pasar tiempo con los clientes, comprometerse con los empleados e interactuar con los inversionistas, la junta y otras partes interesadas externas.

Impulsar el desempeño operativo actual consumió una gran parte del tiempo de los presidentes. Si pudieran rediseñar sus horarios, dedicarían más tiempo a desarrollar el negocio y su estrategia para satisfacer las demandas futuras.

Gráfica 15:


Los presidentes de compañías en Colombia pasan más tiempo planteando el futuro del negocio para responder a demandas futuras.



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC - Resultados Colombia
 Nota: gráfica comparativa con los resultados de global y de Colombia

El acto de equilibrio de estos líderes se extiende desde sus propias agendas hasta la asignación de recursos corporativos. Las inversiones en tecnología son una prioridad principal: casi las tres cuartas partes de las empresas se centran en la automatización, la mejora de las habilidades y la implementación de tecnologías avanzadas como la IA. Profundizando en la justificación subyacente de esas inversiones, aproximadamente el 60% en cada categoría se enfoca en reinventar el negocio para el futuro y el 40% se enfoca en preservar el negocio actual. Esa relación 60/40 fue notablemente consistente en todo el espectro de inversiones, otro reflejo del acto de equilibrio que los directivos se esfuerzan por lograr.

Tus próximos movimientos requieren ambidestreza. Para comprender cómo se ve este acto de equilibrio en la práctica, considera la experiencia de la firma india de ingeniería y construcción Larsen & Toubro (L&T), que combina tecnología y sostenibilidad para capitalizar las oportunidades asociadas con el cambio climático. “Hay dos formas de ver la sustentabilidad: o estar perplejo y estar consciente o estar emocionado y tomar acción”, dijo el CEO y director general **S.N. Subrahmanian**. “Elegimos lo último.” L&T tiene un gran componente de su negocio en hidrocarburos, pero también se está orientando hacia nuevos combustibles como el hidrógeno verde. “Estamos considerando el hidrógeno verde no solo como un combustible del futuro, sino también como un negocio para invertir y desarrollar. Además, con nuestra experiencia en diferentes tecnologías solares, nos hemos convertido en un actor tecnológico global para la instalación de plantas solares. El año pasado, obtuvimos un contrato EPC llave en mano para diseñar y construir la planta solar más grande de Arabia Saudita. A plena capacidad, se espera que esta planta genere suficiente electricidad para 185.000 hogares y compense hasta 2,9 millones de toneladas de emisiones de carbono al año”.



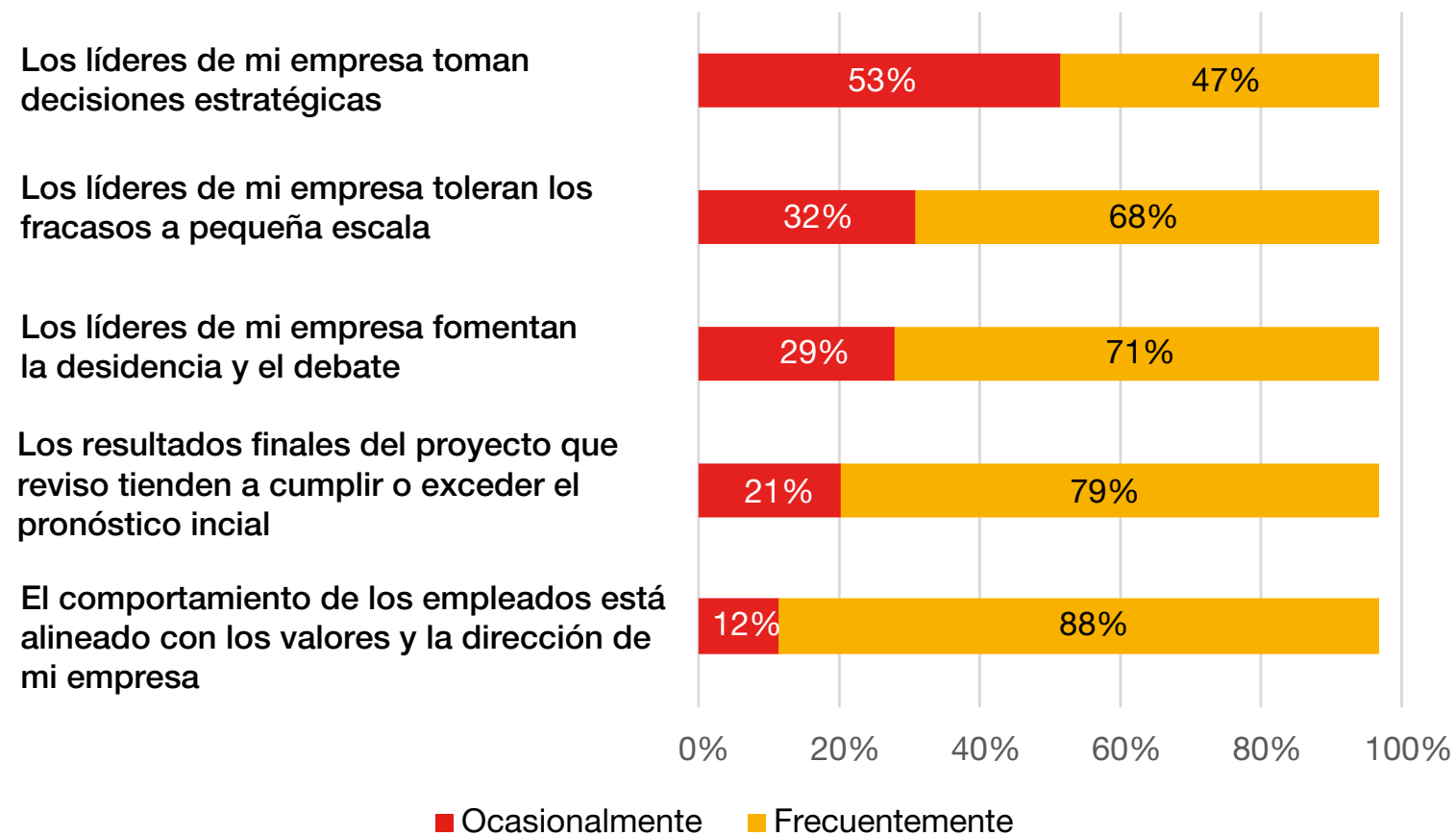
8. ¿Qué tan comprometido estás con la colaboración?

Para reinventar su negocio mientras se enfrentan a los desafíos operativos a corto plazo, los ejecutivos de negocio necesitan la ayuda de su gente: líderes del C-level, gerentes intermedios y empleados de primera línea por igual. Las organizaciones comprometidas y empoderadas se mueven más rápido, innovan más fácilmente y colaboran de manera más efectiva para hacer las cosas.

Para las empresas en Colombia, que esperan disfrutar de tales beneficios, la encuesta de este año sugiere algunas señales de advertencia y áreas de oportunidad. El 29% de los encuestados dijeron que los líderes de su organización no suelen fomentar el debate y la disidencia. El 32% dijo que sus jefes no solían tolerar los fracasos a pequeña escala y el 53% dijo que sus líderes no solían tomar decisiones estratégicas autónomas para su función o división.

Gráfica 16:

Muchos presidentes en Colombia se cuestionan si las condiciones previas críticas para el empoderamiento organizacional y el espíritu empresarial están presentes en sus empresas



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC - Resultados Colombia

Pregunta: Indica con qué frecuencia ocurren las siguientes afirmaciones en tu compañía.

Cifras como estas sugieren que en muchas organizaciones, las condiciones no están dadas para que los gerentes y empleados corran solos hacia nuevas oportunidades importantes o para detectar y responder de manera independiente a las amenazas disruptivas. Liderar el cambio y la reinversión empresarial será un deporte de contacto total para los directivos y sus equipos principales durante los próximos años, y los datos sugieren que se requerirá un tipo especial de liderazgo porque el cambio profundo solo es posible cuando las personas en todos los niveles se adaptan y crecen. Los presidentes deben redoblar esfuerzos para establecer una visión compartida, empoderar a las personas para que tomen decisiones y ser campeones visibles del cambio.

Tu próximo paso: Descentralizar para reasignar.

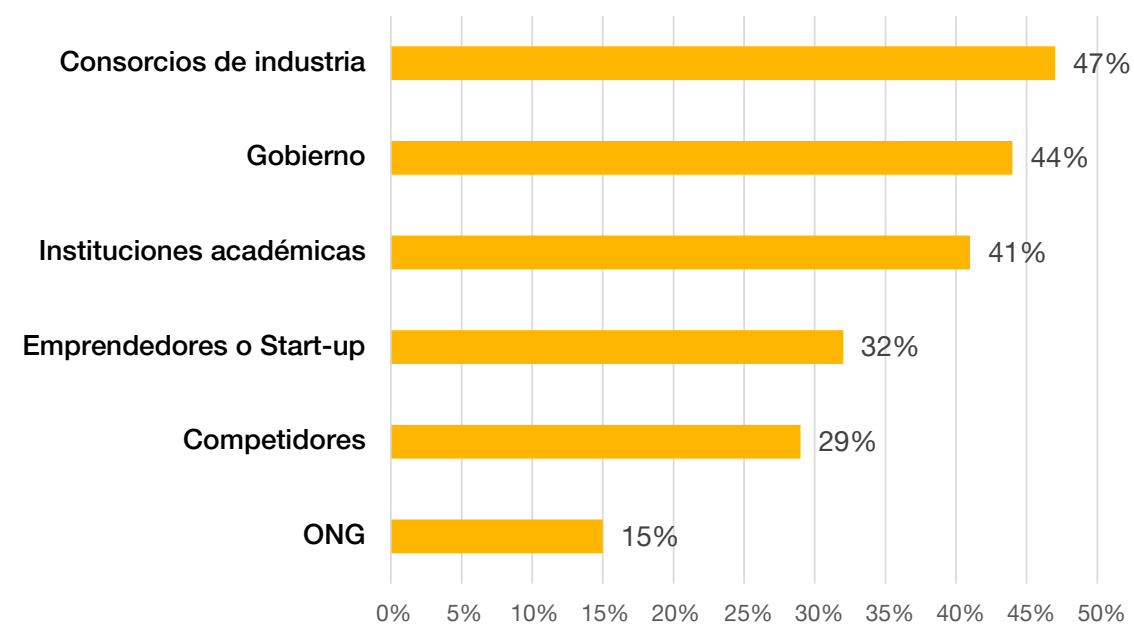
Descentralizar para reasignar. El empoderamiento y la autonomía organizacionales son contribuyentes importantes para la reasignación efectiva de recursos corporativos, que es una palanca crítica para los líderes que buscan impulsar un cambio importante en la dirección del negocio. Un análisis reciente de los datos de la 25.ª Encuesta anual de presidentes de PwC mostró que no solo la reasignación de recursos, en general, era un determinante importante del desempeño corporativo, sino que la reasignación de recursos a nivel de proyecto a menor escala (iniciar inversiones en nuevos proyectos, duplicar proyectos prometedores, y eliminar iniciativas de bajo potencial) contribuyeron tanto como los movimientos a mayor escala (como adquirir o invertir negocios) del tipo en el que los directivos suelen estar directamente involucrados. Estos ejecutivos pueden estimular el dinamismo a nivel de proyecto fomentando la innovación y la asunción de riesgos a pequeña escala, disminuyendo los requisitos de aprobación excesivamente centralizados para iniciativas a pequeña escala e ideando “interruptores de emergencia” para garantizar que los proyectos a pequeña escala no se salgan de control.

9. ¿Qué tipo de ecosistema estás construyendo?

La diversidad y complejidad de los desafíos comerciales de hoy en día otorgan una gran importancia a la capacidad de colaborar más allá de los límites de la corporación. Para obtener una ventana a estas dinámicas, preguntamos a los encuestados cómo forjan asociaciones, con quién y con qué objetivo. Los resultados muestran que las empresas trabajan con una amplia red de colaboradores, y que esas relaciones se entablan con mayor frecuencia para crear nuevas fuentes de valor.

Gráfica 17:

Las compañías en Colombia están interesadas en colaborar para aportar mayor valor que permita resolver problemas importantes en la sociedad.

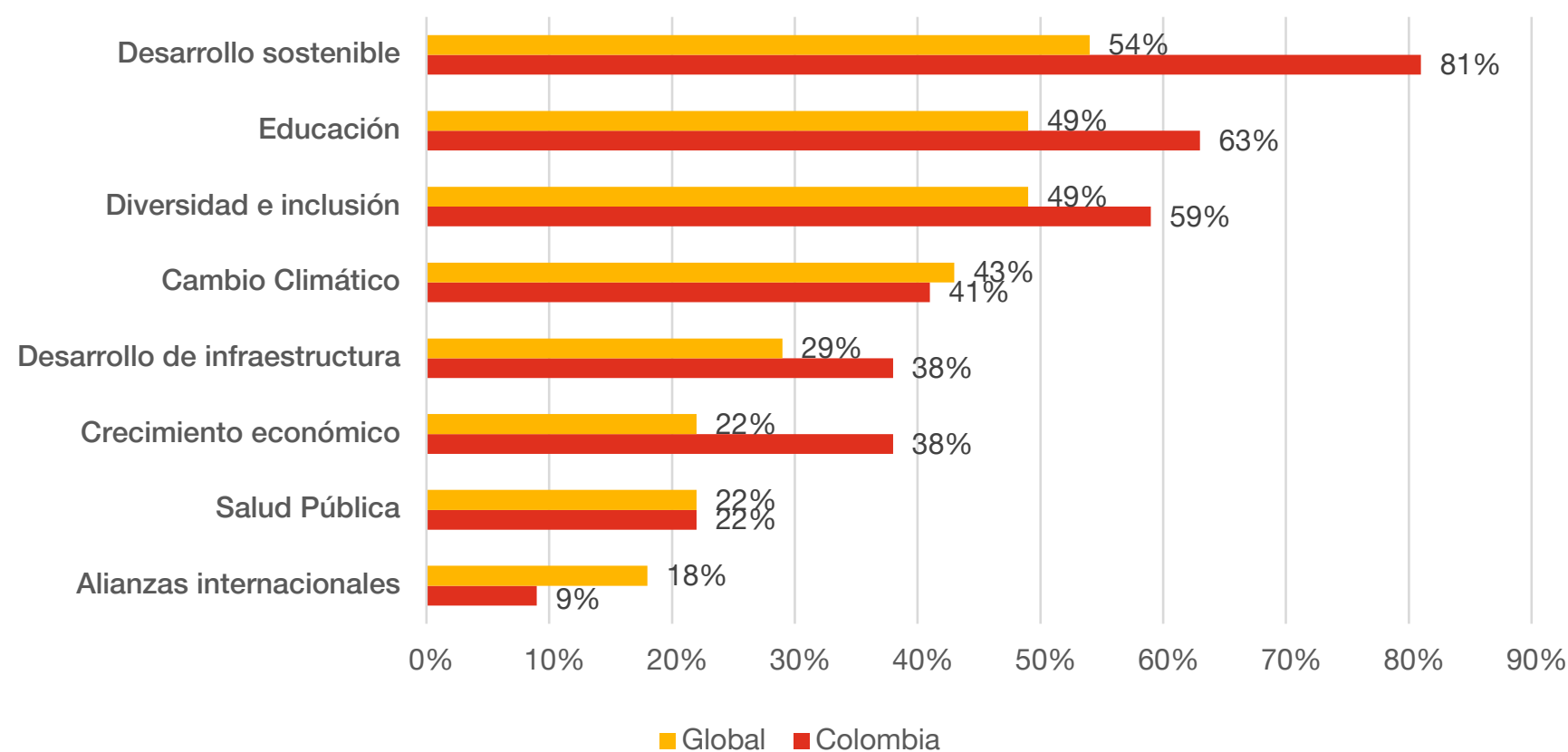


Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC - Resultados Colombia
Pregunta: ¿Hasta qué punto tu empresa está colaborando con los siguientes grupos para crear nuevas fuentes de valor?

Las empresas más grandes tienen más probabilidades que las más pequeñas de abordar los desafíos sociales mediante la colaboración con instituciones de todo tipo. La colaboración empresarial-gubernamental hacia fines sociales prevalece especialmente en África, Asia y Medio Oriente, y en los sectores de energía y servicios públicos.

Gráfica 18:

Los presidentes se están asociando con entidades no comerciales para abordar el desarrollo sostenible, la educación, la DE&I y el cambio climático



Fuente: resultados 26.ª Encuesta mundial anual presidentes PwC - Resultados Colombia

Pregunta: ¿En cuál de las siguientes áreas colabora tu empresa con entidades no comerciales para abordar problemas sociales?

Nota: Empresas Colombianas en relación con empresas a nivel mundial.

Tu próximo paso: Comprometerte con la colaboración. El trabajo de PwC en el desarrollo de estrategias ESG sugiere que las organizaciones son más capaces de crear valor comercial y social, en conjunto, cuando abordan la creación de asociaciones y ecosistemas con rigor y sofisticación. Los presidentes deben comprometer a sus organizaciones con una identidad ESG y un área de enfoque, y luego hacer que el compromiso sea real. Esto a menudo implica mapear los intereses de los socios críticos del ecosistema; identificar las combinaciones de talento, tecnología, procesos y conocimiento (que esos socios pueden proporcionar); generar confianza a través de la reciprocidad y fomentar una cultura corporativa que acoja la colaboración a través de las líneas institucionales tradicionales.

10. Confianza, liderazgo y conversación de alto nivel

La confianza ayuda a las instituciones y a los individuos a “llegar lejos juntos” y a ganar la carrera de hoy, mientras corren la de mañana. El análisis avanzado de los datos de la encuesta de presidentes del año pasado descubrió una relación estadísticamente significativa entre la confianza del cliente y el desempeño financiero. Los datos de la encuesta también sugirieron que las empresas confiables tenían una orientación a largo plazo; tenían más probabilidades de haber hecho compromisos *Net Zero* y de tener resultados no financieros (como el compromiso de los empleados y la representación de género, raza y etnia) vinculados a su compensación.

La creciente importancia de la confianza está profundamente entrelazada con la naturaleza cambiante del liderazgo, debido a la mayor complejidad de la dinámica de las partes interesadas, la creciente necesidad del sector privado de ayudar a resolver importantes problemas sociales, la fractura del consenso posterior a la Guerra Fría y la intensificación de tensiones geopolíticas y sociales. Los altos ejecutivos han tenido asientos de primera fila y, a menudo, han participado en estos cambios, en mayor medida que muchos de sus subordinados directos. El diálogo explícito con los equipos de alta dirección sobre las implicaciones de liderazgo de estas fuerzas puede ayudar a los líderes a fortalecer y dar rienda suelta a la alta dirección, lo que permite un mayor enfoque personal en el futuro. Esperamos que las nueve preguntas planteadas por la encuesta de presidentes de este año enriquezcan esa conversación, para que se convierta en una que empodera a los líderes y sus organizaciones a superar el statu quo, visualizar el progreso y reinventarse para el mundo que están ayudando a dar forma.



Metodología:

PwC encuestó a 4.410 líderes de empresas en 105 países y territorios en octubre y noviembre de 2022. Las cifras globales y regionales de este informe se ponderan proporcionalmente al PIB nominal del país o región para garantizar que las opiniones de los CEO sean representativas de las principales regiones. Las cifras a nivel de industria y de país se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.410 Directores Ejecutivos. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de forma confidencial.

De los 4.410 directores generales que participaron en la encuesta:

- El 0,2% de ellos dirigen organizaciones con ingresos iguales o superiores a 25.000 millones de dólares.
- 3% dirigen organizaciones con ingresos entre 10.000 y 25.000 millones de dólares.
- 18% dirige organizaciones con ingresos de entre 1.000 y 10.000 millones de dólares.
- 33% organizaciones líderes con ingresos entre 100 millones y 1.000 millones de dólares.
- 38% dirigen organizaciones con ingresos de hasta 100 millones de dólares.
- 69% lideran organizaciones de propiedad privada.

Notas:

No todos los porcentajes en los gráficos suman 100%, como resultado del redondeo de porcentajes, opciones de respuesta de selección múltiple y la decisión en ciertos casos de excluir la visualización de ciertas respuestas, incluidas 'otro', 'ninguno de los anteriores' y 'no sé.'

También realizamos entrevistas en profundidad con directores ejecutivos de tres regiones globales (América del Norte, Europa Occidental y Asia-Pacífico). Algunas de estas entrevistas se citan en este informe; las entrevistas completas se pueden encontrar en estrategia-negocio.com/mindoftheceo.

La investigación fue realizada por PwC Research, nuestro centro global de excelencia para investigación primaria y servicios de consultoría basados en evidencia. <https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>

Los datos locales para el capítulo Colombia, fueron desarrollados por el equipo de expertos de PwC Colombia.



Este documento ha sido preparado únicamente para propósitos de orientación general sobre asuntos de interés y no constituye asesoramiento profesional. No se debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoría profesional específica. No se da ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida de lo permitido por la ley, PricewaterhouseCoopers no acepta ni asume ninguna obligación, responsabilidad o deber de cuidado por las consecuencias de su actuación o de cualquiera que actúe, o deje de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o para cualquier decisión basada en este documento. Esta publicación (y cualquier extracto de ella) no se debe copiar, redistribuir o compartir en ningún sitio web, sin consentimiento por escrito previo de PricewaterhouseCoopers.



Agradecimientos y créditos

Agradecimientos:

Carolina Forero
Amparo Monrabal Pacheco

Redacción:

Natalia Andrea Galindo

Diagramación:

Nicolás Castillo
Sharon Sierra
Yeisson Bravo Mahecha

Edición de textos y revisión de estilo:

Maria de los Ángeles Mejía
Erika Arias

Contactos



**Carlos Mario Lafaurie
Scorza**

Socio Líder PwC Colombia
carlos.mario.lafaurie@pwc.com



Jorge Mario Añez
Socio Líder Consultoría de
Negocio

jorge.anez@pwc.com



Jorge Eliécer Moreno
Socio Líder de auditoría

jorge.e.moreno@pwc.com



Carlos Miguel Chaparro
Socio Líder Servicios
Legales y Tributarios

carlos.chaparro@pwc.com



Mauricio Arias
Socio Consultoría en
Tecnología

mauricio.arias@pwc.com



Margarita Casas
Socia de Consultoría en
Sostenibilidad y Cambio
Climático

margarita.casas@pwc.com



Juan Carlos Malagón
Socio Sostenibilidad y
Cambio Climático

juan.malagon@pwc.com



Oscar Prada
Socio Consultoría en
Estrategia

oscar.prada@pwc.com



En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas en 155 países con más de 327,000 personas comprometidas en brindar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2023 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.