



**pwc**

# El camino hacia un nuevo mundo

**Encuesta Global Anual de Presidentes**  
10.<sup>a</sup> edición para Colombia  
2020

[pwc.com/co](https://pwc.com/co)





# Contenido

- 1** Crecimiento económico  
y organizacional  
**La incertidumbre pesa sobre las  
perspectivas**

06

- 2** Estrategias y retos  
**Prosperar en tiempos difíciles**

22

- 3** Talento humano  
**Capacitación y mejora de  
habilidades para un nuevo mundo**

30

- 4** Regulación tecnológica  
**Innovando responsablemente en la  
Cuarta Revolución Industrial**

38

Los retos a los que se enfrenta la  
economía global no son nuevos.  
Sin embargo, la escala y la velocidad a  
la que crecen algunos de ellos sí lo son.





**MENSAJE DE**  
Gustavo F. Dreispiel  
Socio Líder, PwC Colombia

**Desde hace diez años recogemos las perspectivas los *Chief Executive Officers* (CEO) de las organizaciones en Colombia. Esto nos ha permitido compartir las opiniones de los líderes empresariales del país y comparar estas con los temas relevantes a nivel global.**

En esta nueva década, se hace cada día más evidente la importancia del sector empresarial como motor en la transformación de la sociedad. Las acciones de sus principales dirigentes son relevantes, no solo para impulsar el crecimiento de las compañías, sino para apoyar el desarrollo económico, social y ambiental de las regiones en que operan.

Ante los retos actuales a los que se enfrenta el mundo, se ha reconocido que las compañías deben colaborar con los gobiernos, las organizaciones internacionales, la sociedad y la academia para lograr un impacto global positivo y sostenible.

En el año 2020 cumplimos diez años de recoger las perspectivas de los CEO en Colombia. Esto ha sido fundamental para que las opiniones de los líderes empresariales de nuestro país sean escuchadas a nivel local, como a nivel global. De igual manera, esto ha sido relevante para generar conocimiento y que este apoye la toma de decisiones de hoy en el camino hacia un “nuevo” mundo.

Pero a medida que los desafíos se tornan más grandes y complejos, nosotros seguimos estudiándolos y adaptándonos a estos. Con nuestra Encuesta Global Anual de Presidentes (CEO Survey) en Colombia identificamos y compartimos las principales tendencias en el futuro de la economía y el sector empresarial. También buscamos cumplir

con el propósito de PricewaterhouseCoopers: generar confianza y resolver problemas importantes.

Los resultados del presente año indican que los CEO de todas las regiones del mundo presentan bajos niveles de confianza en torno al desempeño de la economía global. Una situación similar ocurre en Colombia, en la cual los CEO expresan una mayor incertidumbre por los impactos potenciales de las fricciones comerciales y las recientes problemáticas sociales y políticas en América Latina.

Entre las principales amenazas que los líderes empresariales en Colombia consideran que afectará el crecimiento de sus organizaciones se encuentra la incertidumbre política, el crecimiento económico incierto, inestabilidad social y la alta carga tributaria. No obstante, los CEO están observando que a través de la innovación, la mejora de habilidades de los trabajadores y los avances tecnológicos se crearán nuevas oportunidades para que las empresas prosperen en estos tiempos difíciles.

La brecha de talento humano generada por la transformación digital sigue siendo un aspecto que produce preocupación. Aunque en Colombia varias organizaciones ya están trabajando en programas de capacitación (*upskilling*) para sus empleados, el avance es modesto y lento si deseamos cerrar esta brecha a corto plazo. Esta debe ser una iniciativa conjunta entre diferentes actores: empresas,

educadores y los gobiernos. Del éxito de esta transformación de las capacidades laborales actuales dependerá retomar un sólido camino hacia el futuro.

Por otra parte, las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial (4RI) están desafiando el desarrollo de sistemas, estándares y leyes de la mayoría de los países. Un alto porcentaje del total de los CEO encuestados prevé una legislación creciente sobre el contenido en línea, la privacidad de datos y las plataformas tecnológicas.

Como resultado, probablemente, el acceso a los contenidos en internet se fracturará a medida que muchas naciones elaboren sus propias leyes en lugar de adoptar unas a nivel global.

Para los resultados del presente año se han recolectado las perspectivas de 1,581 presidentes de compañías en 83 países del mundo. En Colombia, se obtuvieron 64 respuestas. Las entrevistas fueron llevadas a cabo entre septiembre y diciembre del 2019.

A continuación, podrán encontrar las perspectivas de los CEO en las siguientes áreas: crecimiento económico y organizacional; estrategias y retos empresariales; mejora de habilidades del talento humano; y regulación tecnológica.





# Capítulo 1

Crecimiento económico y organizacional

## La incertidumbre pesa sobre las perspectivas

### 10

Confianza de los CEO en el crecimiento de los ingresos de sus compañías

### 12

Perspectivas de crecimiento en el largo plazo: confianza en el futuro de los negocios

### 14

Amenazas económicas, políticas y sociales para el crecimiento

### 20

Cambio climático: ¿Una oportunidad o un reto?

## A medida que entramos en una nueva década, los CEO de todo el mundo presentan bajos niveles de confianza en torno al desempeño de la economía global.

Al igual que en el año 2019, el panorama general para el 2020 indica que el crecimiento económico global continuará a un paso moderado.

Las expectativas en torno a cómo continúe la guerra comercial entre Estados Unidos y China, el *brexit* o los asuntos geopolíticos en la mayor parte de las regiones han creado un creciente ambiente de incertidumbre en todo el mundo. De hecho, para

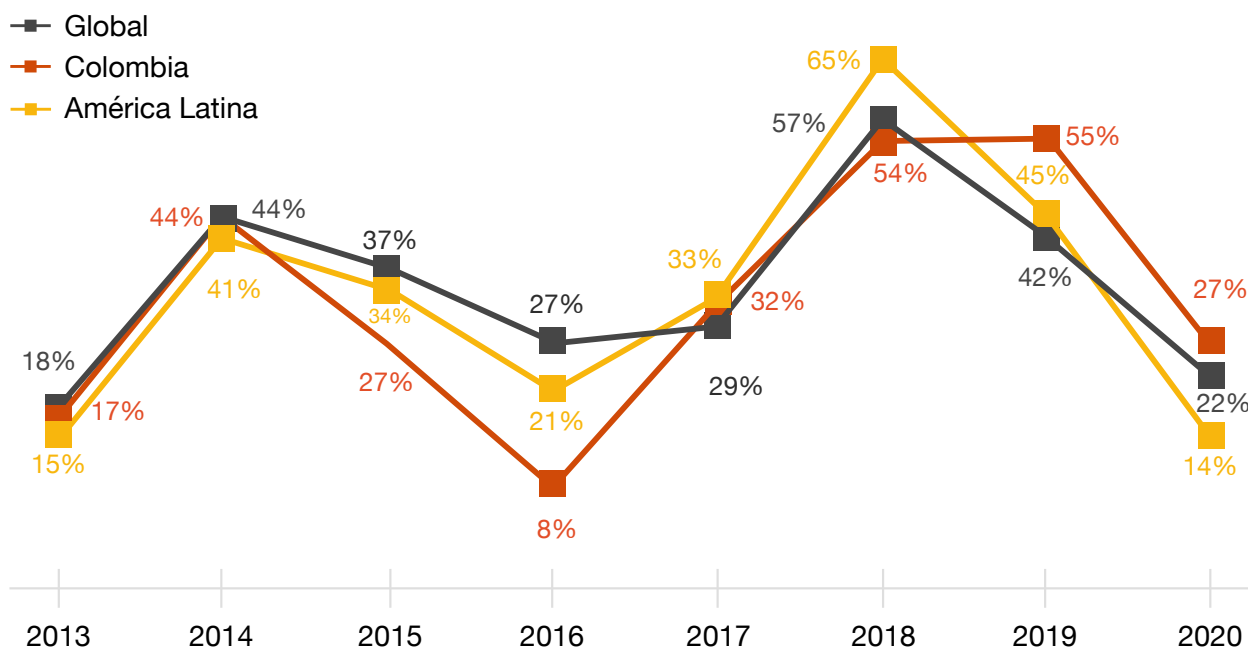
el 2020 la confianza de los CEO en el desempeño económico ha caído drásticamente.

El porcentaje total de los CEO de todo el mundo que proyectan un aumento en la tasa de crecimiento económico global disminuyó del 42%, en el 2019, a tan solo un 22% en el 2020. En el caso de los CEO de Colombia, esta confianza pasó del 55%, en 2019, al 27% en el 2020 (ver gráfico 1).

Gráfico 1

### La confianza de los CEO en el crecimiento económico global ha disminuido.

**Pregunta:** ¿Considera que la economía mundial mejorará durante los próximos 12 meses?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey

Nota: Análisis realizado considerando la elección de respuesta "mejorará"

Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)

En los últimos años la economía de Colombia ha presentado un comportamiento estable e, incluso, ha sido uno de los mejores desempeños en América Latina.

En el año 2018 su economía registró una tasa de crecimiento de 2.6%, superando el crecimiento del año 2017 (1.4%). Según las proyecciones de crecimiento del Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento del PIB de Colombia alcanzaría una tasa del 3.4% en el 2019 y 3.6% en el 2020, superando las tasas de crecimiento esperadas de otros países de la región como Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y Perú<sup>1</sup>.

De hecho, la confianza de los CEO de Colombia en el crecimiento económico para el año 2019 (55%) presentó un aumento frente al año 2018 (54%). A diferencia de los resultados a nivel global, en donde los nuevos retos que surgían para la economía global hacía que disminuyera la confianza para el año 2019 (42%) con respecto a las del 2018 (57%).

Sin embargo, ahora, la incertidumbre global se avecina con mayor fuerza para los CEO de Colombia. Si bien los retos a los que se enfrenta la economía global no son nuevos, para el 2020 la escala y la velocidad a la que crecen algunos de ellos sí lo es; teniendo un mayor alcance en otras regiones del mundo.

Lo anterior, sumado a las expectativas creadas ante una nueva modificación de la estructura tributaria del país y las protestas sociales que surgieron a finales del 2019 en Colombia, así como en diferentes países de América Latina, incidieron en la disminución de la confianza de los CEO colombianos.

Para el 2020 en casi todas las regiones del mundo los CEO indican una baja confianza en sus perspectivas sobre el crecimiento económico. El porcentaje de los líderes empresariales que prevén una caída en el crecimiento económico global para el 2020 es significativo en Norteamérica (63%) Europa Occidental (59%), Oriente Medio (57%) y América Latina (53%).

Sin embargo, algunos indicadores económicos a nivel global han sido positivos. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la tasa de desempleo alcanzó un valor del 5.1% en agosto del 2019<sup>2</sup>, llegando a su punto más bajo desde que se tiene información para este grupo de países; también se presenta una elevada confianza en el consumo de los hogares como una fuente de crecimiento en la mayoría de las economías<sup>3</sup>.



# Confianza de los CEO en el crecimiento de los ingresos de sus compañías

La información de los CEO es relevante para determinar el comportamiento organizacional en el futuro. A diferencia del conocimiento que puedan tener otros miembros de una organización, los CEO cuentan con la información más completa acerca de su compañía, lo que les permite percibir de una mejor manera lo que podrá suceder.

El 39% de los CEO en Colombia afirmó estar “muy confiado” en el crecimiento de los ingresos de su organización para el 2020, presentando un nivel de confianza similar al del año 2019 (38%). Los resultados para Colombia en este aspecto superan el valor porcentual obtenido para el total de los CEO encuestados a nivel global en el 2019 (35%) y el 2020 (27%) (ver gráfico 2).

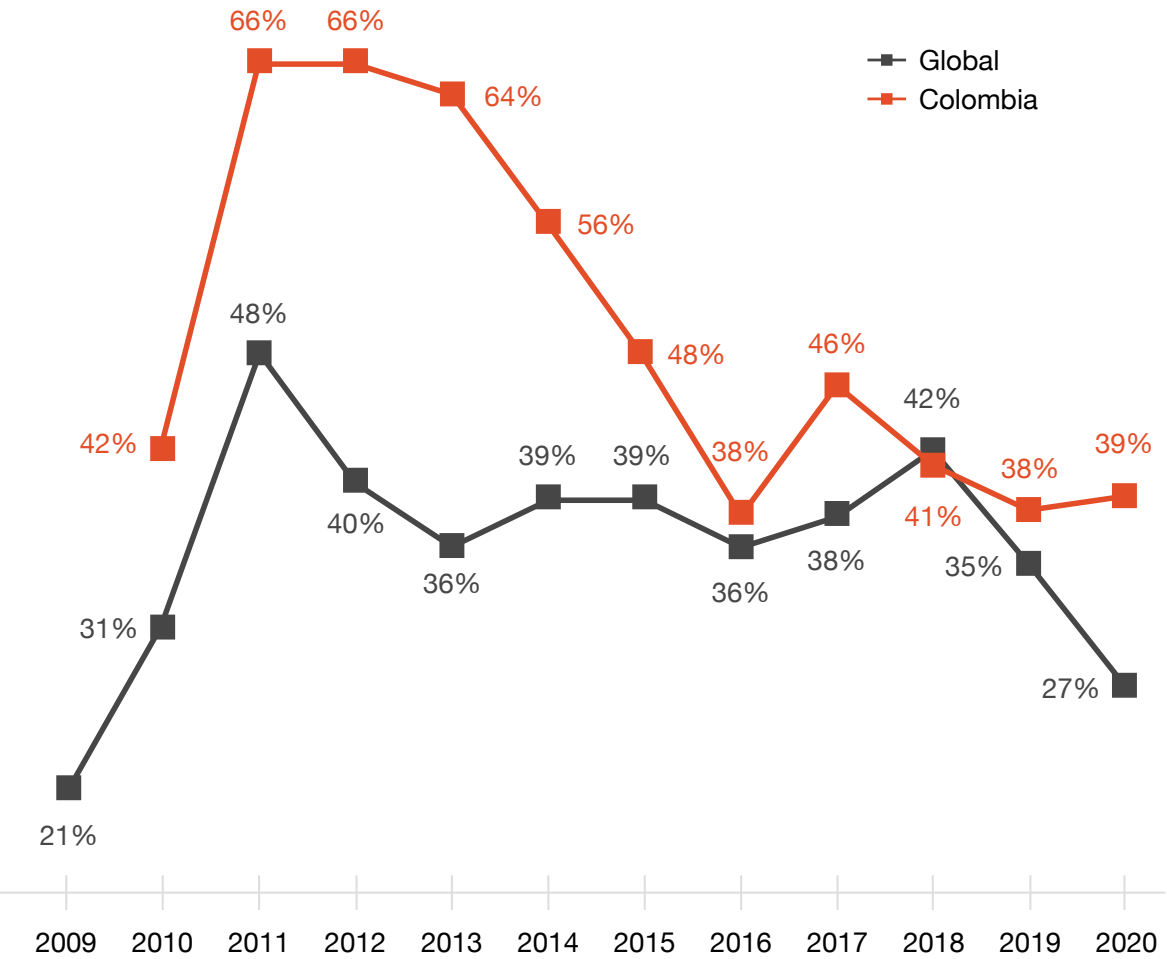
Los CEO de todo el mundo no se muestran muy positivos frente a las perspectivas de crecimiento de sus propias compañías durante el 2020. A nivel global, el porcentaje obtenido para este año es el más bajo que se ha observado desde el año 2009.

La confianza de los CEO de Colombia proyecta un comportamiento estable en las organizaciones para el 2020. Este podrá ser mejor en las compañías que se encuentren preparadas y desarrollen estrategias para afrontar los potenciales impactos de las fricciones comerciales globales y los recientes hechos sociales y políticos en América Latina. Las organizaciones que se propongan en convertir los grandes cambios que se presentan a nivel global en oportunidades, podrán tener un panorama más alentador.

Gráfico 2

Se mantiene la confianza de los CEO de Colombia en el crecimiento de los ingresos a corto plazo.

Pregunta: ¿Qué tan confiado está sobre las perspectivas de su empresa en materia de crecimiento de los ingresos durante los próximos 12 meses?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “muy confiado”  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)



# Perspectivas de crecimiento en el largo plazo: confianza en el futuro de los negocios

Los resultados de las encuestas aplicadas a los CEO han demostrado que la mayoría de estos tiene una alta confianza en que sus compañías seguirán creciendo en el largo plazo. Aunque en el corto plazo se presenten bajas expectativas.

El 89% de los CEO de Colombia se encuentra “muy confiado” y “algo confiado” en que los ingresos de su organización crecerán en los próximos tres años. En las diferentes regiones y países del mundo los CEO son más optimistas en el largo plazo (ver ilustración 1).

Las problemáticas globales a las que se enfrentan las organizaciones desde el año 2018 han causado una disminución de esta confianza frente a los años anteriores. Pero, finalmente, lo cierto es que los líderes empresariales esperan que en el futuro sus negocios sigan creciendo.

Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota 1: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “confiado” y “muy confiado”  
Nota 2: Se comparan los resultados de Colombia con países o regiones de interés  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)

Ilustración 1

La confianza de los CEO en el crecimiento de sus organizaciones en el largo plazo es alta

Pregunta: ¿Cuánta confianza tiene usted acerca de las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa en los próximos tres años?

2020	País	2019	País	2018	País
94%	China	95%	Canadá	99%	Estados Unidos
94%	India	93%	Brasil	96%	Brasil
91%	Brasil	92%	Argentina	94%	Colombia
89%	Colombia	92%	Estados Unidos	93%	Argentina
88%	Estados Unidos	91%	Colombia	88%	Canadá
86%	Argentina	86%	China	88%	México
85%	Global	85%	Global	91%	Global
84%	América Latina	86%	América Latina	94%	América Latina

Amenazas económicas, políticas y sociales para el crecimiento en el 2020

Ilustración 2

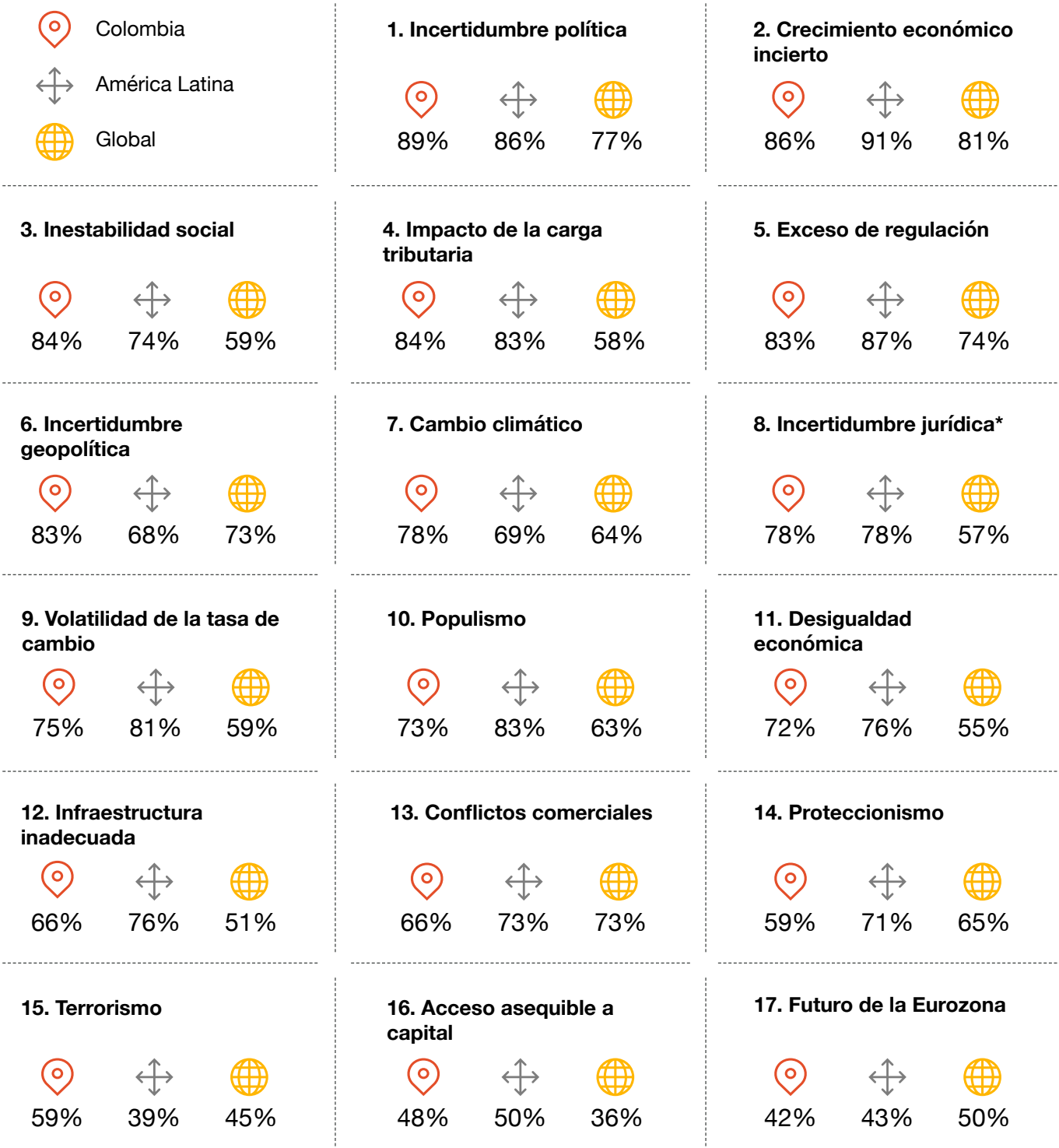


Ilustración 2:

Amenazas para las perspectivas de crecimiento de las organizaciones en Colombia, América Latina y el mundo

Pregunta: A continuación, encontrará una lista de posibles amenazas económicas, políticas, sociales y ambientales para las perspectivas de crecimiento de su organización. ¿Cuánto le preocupa, si es el caso, cada una de estas?

Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey

Nota: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “algo preocupado” y “muy preocupado”

\*Nota 2: 2020 fue el primer año en el que se preguntó a los CEO sobre “Incertidumbre jurídica”

Muestra: Encuesta global (2020=1,581)

La incertidumbre política y la inestabilidad social afectan el crecimiento

La incertidumbre política es por primera vez la principal amenaza para las perspectivas de crecimiento de las organizaciones en Colombia, esta preocupa al 89% de los CEO del país. Seguido por el crecimiento económico incierto (86%), el impacto de la carga tributaria (84%), la inestabilidad social (84%) y el exceso de regulación (83%).

El ambiente sociopolítico en la mayoría de los países del mundo se encuentra en un momento complejo. De hecho, a nivel global la incertidumbre política es la segunda amenaza que más preocupa a los principales ejecutivos (77%) y la tercera en América Latina (86%). Incluso, esta superó el nivel de preocupación de todos los CEO del mundo por los conflictos comerciales (73%).

A pesar de que los conflictos comerciales preocupan a un alto porcentaje de CEO en todo el mundo, para el 2020 esa amenaza se ubicó por detrás del crecimiento económico incierto (81%) y el exceso de regulación (74%).

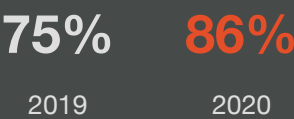
Datos para Colombia:



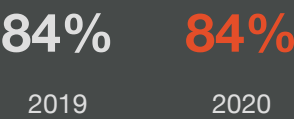
Incertidumbre política



Crecimiento económico incierto



Inestabilidad social





## Crecimiento económico incierto

Por otra parte, en el 2019, cuando se les preguntó a los CEO en Colombia sobre las principales amenazas para las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones, el “crecimiento económico incierto” estaba por fuera de las principales preocupaciones. Este nivel de preocupación en Colombia paso del 75%, en 2019, al 86% en el 2020.

91%

de los CEO en América Latina se encuentran preocupados por un crecimiento económico incierto; el porcentaje más grande de todas las regiones a nivel global

Asimismo, el crecimiento económico incierto es la principal amenaza para las perspectivas de crecimiento de los CEO del mundo y en América Latina, siendo una preocupación para el 81% y 91% de los encuestados, respectivamente.

La incertidumbre sobre el comportamiento económico para el 2020 está afectando las expectativas de crecimiento de las organizaciones tanto en Colombia, como en América Latina y el mundo.

## Preocupación por la carga tributaria

La carga tributaria se ha mantenido como una de las principales amenazas para los CEO en Colombia. Sin embargo, a partir del año 2018, se ha registrado un leve descenso de esta preocupación (ver gráfico 3).

Este comportamiento se relaciona con la expedición de la Ley de Financiamiento (Ley 1943 del 2018), que fue ratificada por la Ley de Crecimiento Económico (Ley 2010 del 2019), en donde se aplicaron medidas sobre la aminoración de la carga impositiva que recae sobre las personas jurídicas.

No obstante, el porcentaje de los CEO en Colombia que se encuentran preocupados por la carga tributaria aún es muy alto y significativamente superior en comparación a los resultados a nivel global (58%). De hecho, según el Banco Mundial<sup>4</sup>, la tasa efectiva de tributación en Colombia ha presentado un incremento de un punto porcentual.

En Colombia se presenta actualmente una tendencia de inestabilidad jurídica en materia tributaria; no sólo por la frecuencia en sus reformas, que en promedio se realiza una cada dos años, sino por la declaratoria de inconstitucionalidad de las leyes de carácter tributario. Para el 2020, se preguntó a los CEO por una nueva amenaza, la “incertidumbre jurídica”, en donde se encontró que el 78% se encuentran preocupados por esta, superando, de nuevo, el nivel de preocupación de los resultados globales (57%).

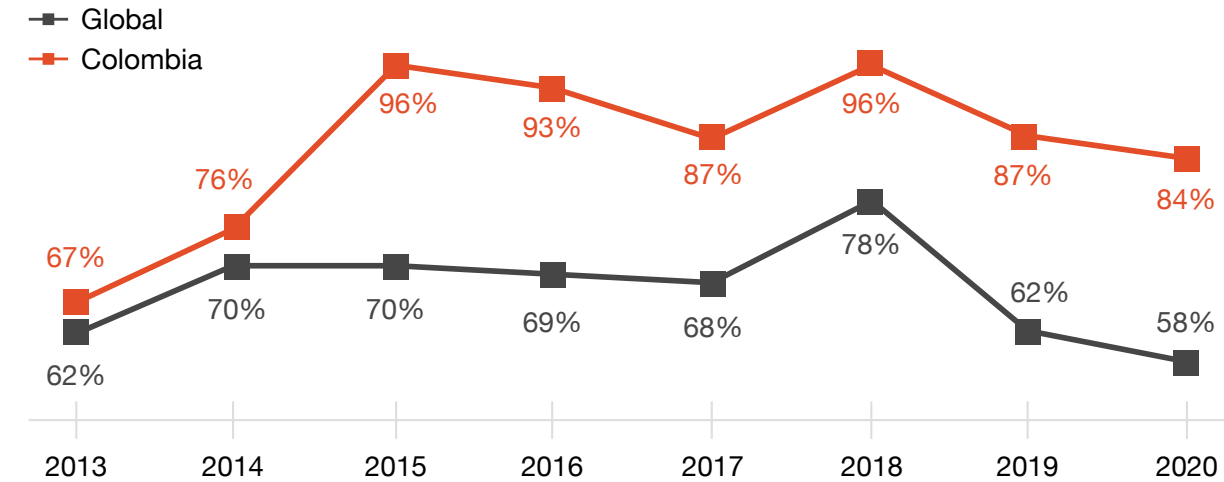
En octubre del año 2019 la Corte Constitucional de Colombia, por vicios de procedimiento, declaró inexecutable la Ley de Financiamiento; dándole a su fallo efectos diferidos a partir del 01 de enero del 2020 (Sentencia C-481 del 2019). Asimismo, en la Sentencia C - 510 del 2019, se declaró inexecutable el cobro de los puntos adicionales en la tarifa del impuesto sobre la renta a cargo de las compañías que hacen parte del sector financiero.

Ante esto, sobre el final del año 2019, el Congreso de la República de Colombia tramitó de nuevo las disposiciones que fueron objeto de

Gráfico 3

### Impacto de la carga tributaria

Pregunta: ¿Considera que la economía mundial mejorará durante los próximos 12 meses?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey

Nota 1: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “algo preocupado” y “muy preocupado”

Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)

inconstitucionalidad. Después de adelantar el trámite legislativo, se expidió una nueva reforma tributaria: la Ley de Crecimiento Económico.

En esta nueva Ley se reafirmó la política de reducción de las cargas tributarias que habían sido incluidas en la Ley de Financiamiento. Igualmente, se conservó la reducción de la tarifa general del impuesto sobre la renta, ubicándose en 33% para el año fiscal del 2019, 32% para el 2020, 31% para el 2021 y, finalmente, 30% para el año 2022.

Lo anterior sin que haya sido previsto la obligación de liquidar una sobretasa al impuesto de renta,

eliminando de forma gradual la obligación de realizar el cálculo de la renta presuntiva. Siendo para el año 2020 del 0.5% y desde el 2021 en adelante del 0%.

Igualmente, como incentivos al fomento y la creación empresarial, se mantuvieron las rentas exentas por un término de siete años a aquellas industrias que provengan del desarrollo de un valor agregado tecnológico; así como el otorgamiento de una tarifa inferior en el impuesto sobre la renta para las compañías que cumplan con los requisitos legales y establezcan en Colombia grandes inversiones.



# Cambio climático: ¿Un reto o una oportunidad?

A pesar del creciente número de fenómenos meteorológicos extremos, y de la intensidad del debate al respecto, el cambio climático se encuentra en la mitad de la tabla entre las preocupaciones de los líderes empresariales. Para el 2020, se ubicó por fuera de la lista de las primeras cinco amenazas para los CEO de Colombia y el mundo (ver ilustración 2).

Sin embargo, los CEO demuestran su apreciación por las ventajas de actuar a favor del ambiente. El 82% indicó estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en que las iniciativas del cambio climático le proporcionarán una ventaja reputacional y el 67% que estas le llevarán oportunidades significativas a sus nuevos productos o servicios (ver gráfico 4).

En el mismo sentido, un alto número de ejecutivos en Colombia ha evaluado los posibles riesgos físicos de futuros eventos climáticos (67%) y los riesgos potenciales de la transición hacia una economía “más verde” (64%). Lo que demuestra el alto interés y atención a este tema en las organizaciones.

En comparación con los datos de hace una década, en el año 2010, hay el doble de probabilidad de que los CEO en el mundo expresen que están “muy de acuerdo” en invertir en las iniciativas contra el cambio climático, pues además consideran que generaran ventajas reputacionales (30% en el 2020 comparado con el 16% del 2010).

En el mismo sentido, para el 2020 el 25% de los CEO a nivel global, frente a un 13% en el año 2010, considera que las iniciativas del cambio climático llevan a nuevas oportunidades para los productos y servicios de su organización.



¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está en invertir en las iniciativas para evitar el cambio climático?

Solo se muestra la opción: “muy de acuerdo”.

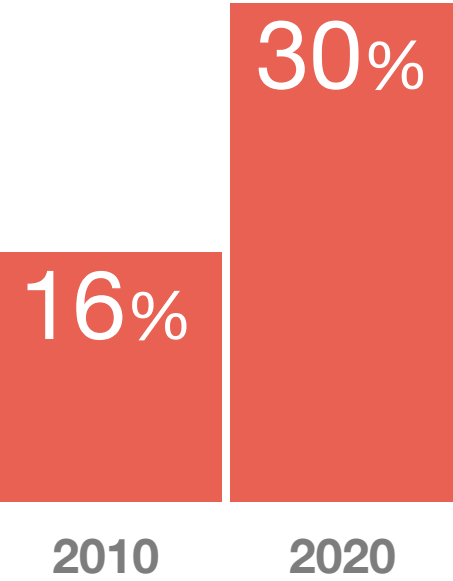
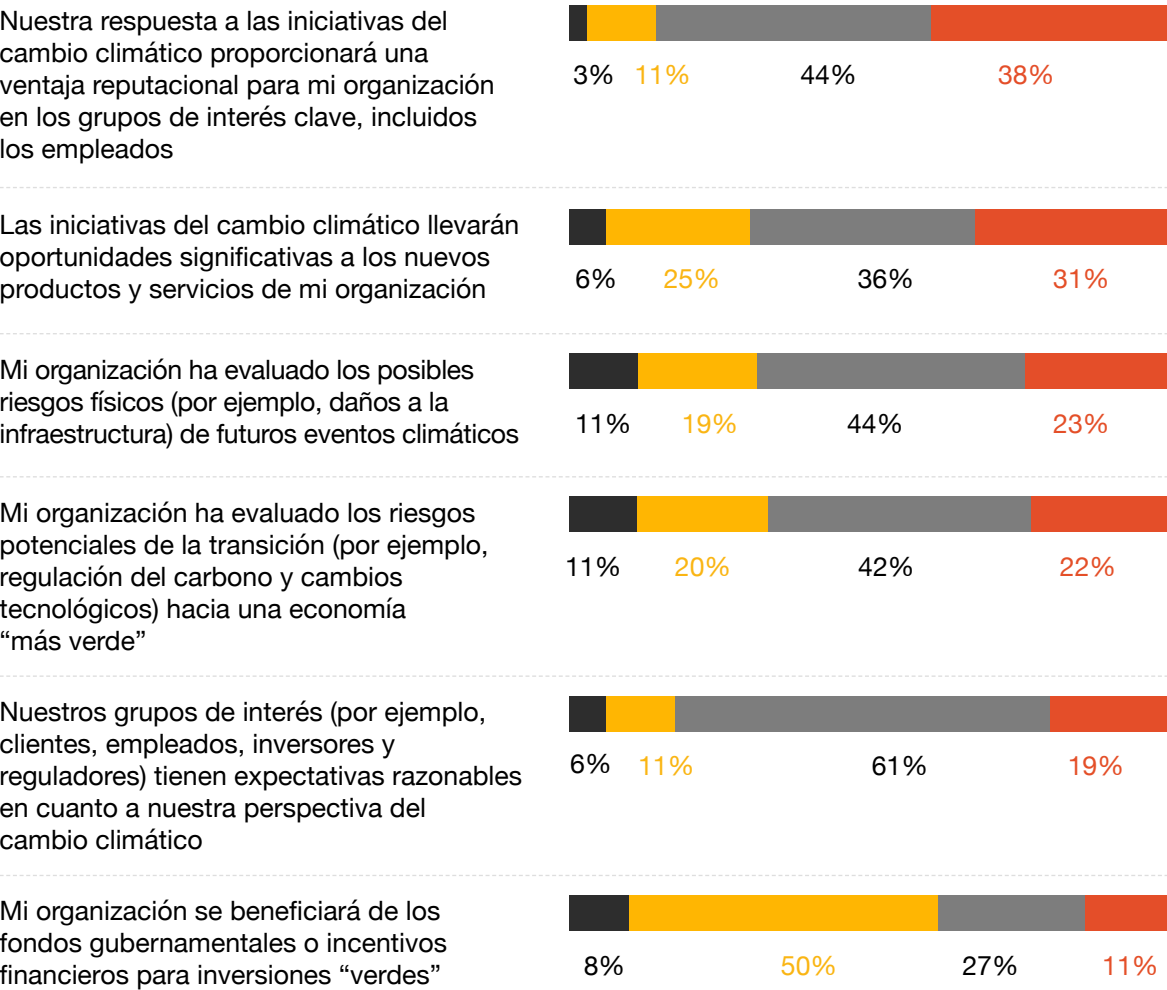


Gráfico 4

Los CEO en Colombia reconocen los beneficios de invertir en iniciativas para evitar el cambio climático

Pregunta: ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes declaraciones sobre el cambio climático?

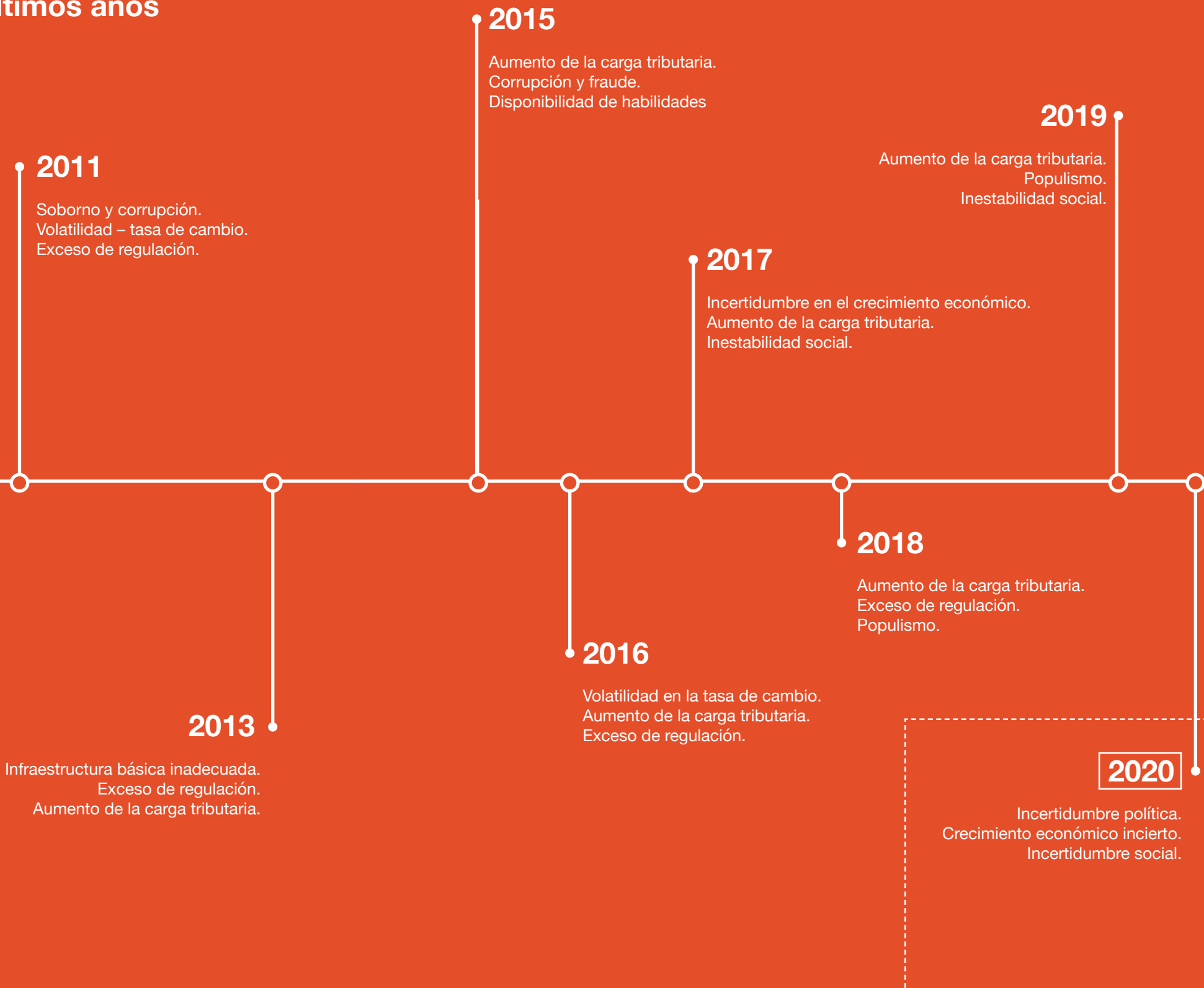
■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas “ninguno/no” y “no sé”.  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)



# Principales amenazas de los CEO de Colombia en los últimos años







# Capítulo 2

Estrategias y retos

## Prosperar en tiempos difíciles



**26**

El cambio tecnológico y ciberseguridad demuestran su relevancia

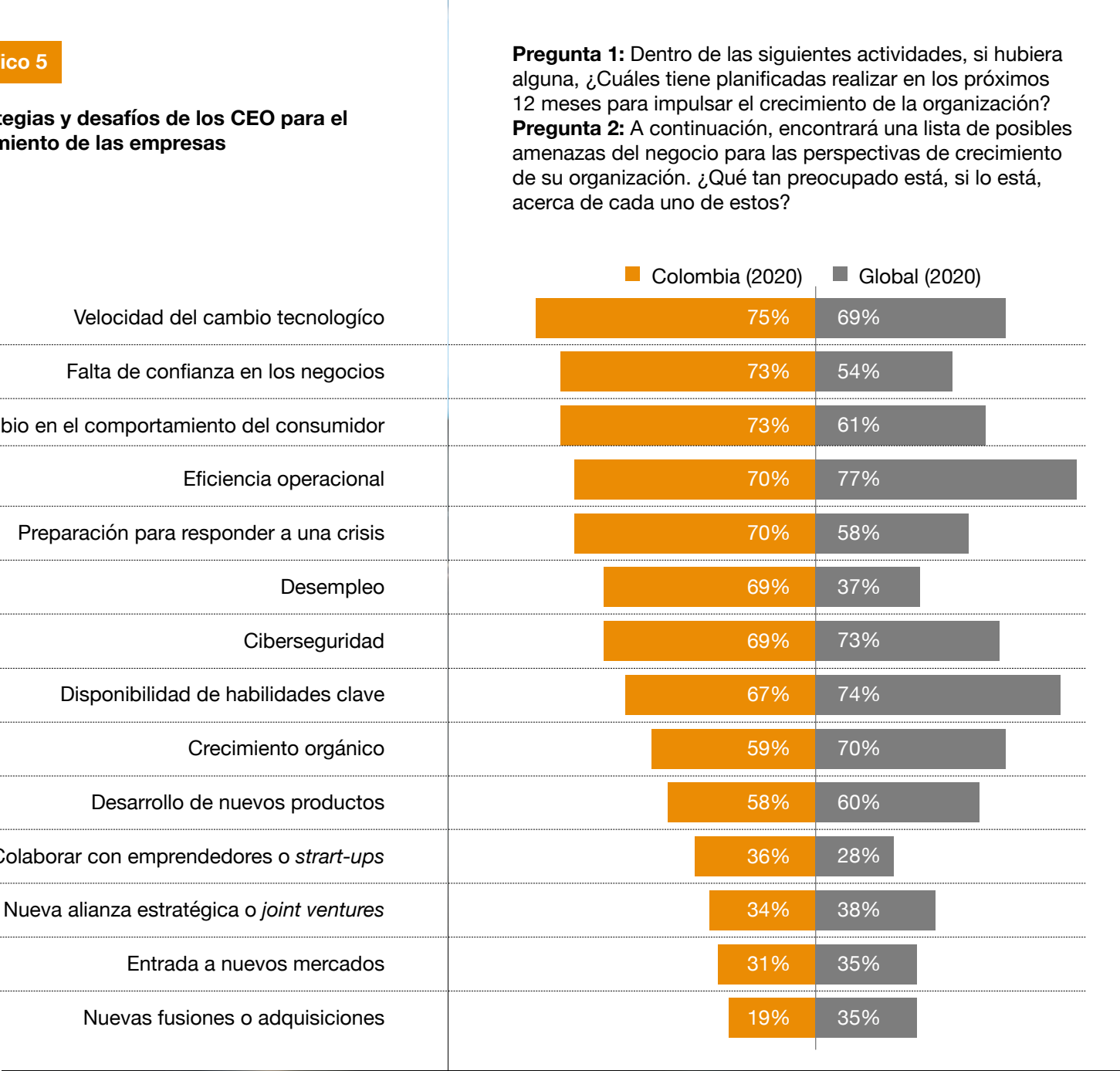
**27**

Para innovar hay que entender a los consumidores

**29**

Disponibilidad de talento: la brecha de habilidades





Si bien el mundo se encuentra en un momento de alta incertidumbre, los líderes deben actuar de manera rápida y definir una lista de opciones a seguir.

Tener una visión estratégica para el crecimiento a largo plazo es relevante. Esto permitirá a las organizaciones estar preparadas y prosperar en un entorno incierto.

Igualmente, las empresas se pueden apoyar entre ellas y comunicar abiertamente los desafíos que enfrentan y las estrategias que están pensando tomar. Para el 2020, los principales aspectos que los CEO están teniendo en cuenta en sus perspectivas de crecimiento organizacional se pueden observar en el gráfico 5.

A pesar de los problemas, nos encontramos en un momento en el que surgen oportunidades a un ritmo increíble. A partir de identificar tendencias en términos tecnológicos, de innovación, experiencia de los consumidores o del futuro del trabajo, los CEO pueden transformar la incertidumbre en un factor de éxito.

La velocidad del cambio tecnológico es el principal desafío para los CEO en Colombia.

Principales tecnologías emergentes de la Cuarta Revolución Industrial (4RI)

- Realidad virtual (RV)
- Realidad aumentada (RA)
- Inteligencia artificial (IA)
- Impresión 3D
- Drones
- Internet de las cosas (IoT)
- Robots
- Blockchain



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey

Nota 1: Las actividades para impulsar el crecimiento son: eficiencia operacional, crecimiento orgánico, desarrollo de nuevos productos o servicios, colaborar con emprendedores o start-ups, nueva alianza estratégica o joint venture, entrada a nuevos mercados, nuevas fusiones o adquisiciones.

Nota 2: Las amenazas del negocio para las perspectivas de crecimiento son: Velocidad del cambio tecnológico, Falta de confianza en los negocios, Cambio en el comportamiento del consumidor, Preparación para responder a una crisis, Desempleo, Ciberseguridad, Disponibilidad de habilidades clave.

Muestra: Encuesta global (2020=1,581)





¿Cuánto le preocupa la ciberseguridad?

Año	Colombia
2017	54%
2018	57%
2019	65%
2020	69%

El cambio tecnológico y la ciberseguridad demuestran su relevancia

En el año 2013, tan solo el 19% de los CEO en Colombia consideraba el cambio tecnológico como un desafío. Ahora, lo anterior ha cambiado drásticamente. Para el año 2020, la velocidad del cambio tecnológico preocupa al 75% de los CEO en Colombia y, al igual que en el año 2019, se ubicó como el principal desafío para las perspectivas de crecimiento de su organización según los líderes empresariales del país (ver gráfico 6).

El avance de la tecnología está caracterizando la historia de nuestra sociedad actual. Algunas de las principales tecnologías emergentes en la que piensan invertir los empresarios en los próximos años son aspectos como inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), robótica, realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV), drones y la impresión 3D<sup>5</sup>.

Igualmente, la ciberseguridad es un aspecto, enlazado a los avances tecnológicos, que preocupa cada vez más a los líderes empresariales. En el año

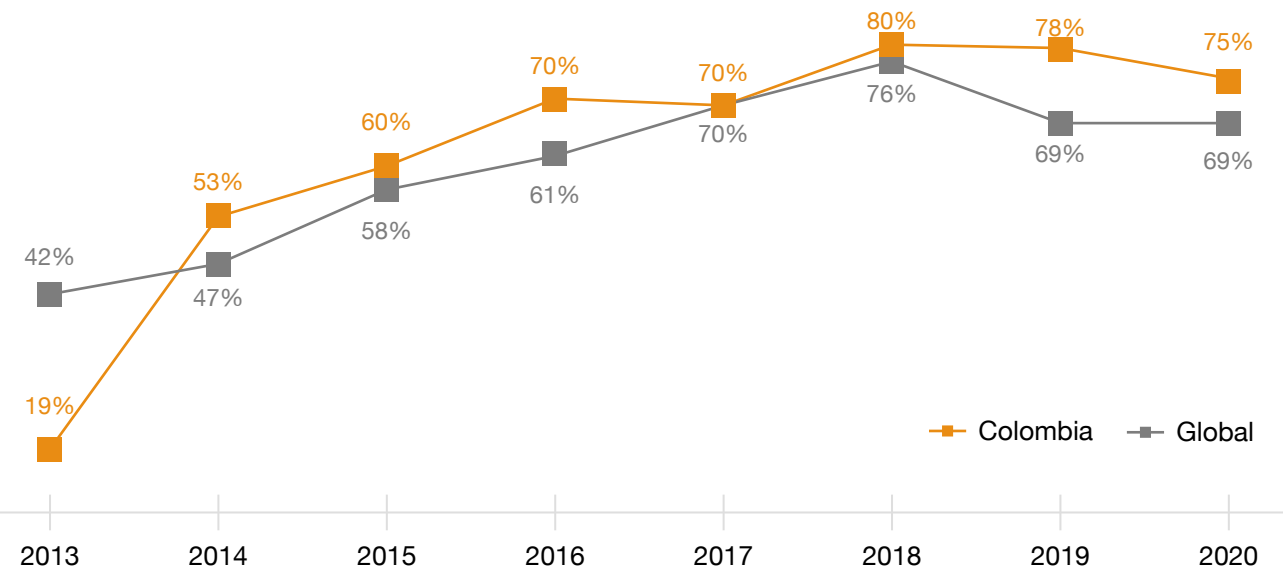
2017 era un desafío para el 54% de los CEO de Colombia y, para el 2020, la ciberseguridad es un aspecto a tener en cuenta para el 69% del total de presidentes encuestados en Colombia.

Por otra parte, la innovación ha sido uno de los principales temas de interés en las organizaciones a raíz de la tecnología al permitir generar nuevos productos y servicios. A través de la innovación han surgido nuevos modelos de negocio que están transformando la dinámica del mercado en el mundo y en Colombia. El desarrollo de nuevos productos y servicios es una estrategia de crecimiento para el 58% de los líderes empresariales en Colombia.

Los cambios en la tecnología, las políticas y el comportamiento del consumidor crearán nuevas oportunidades de éxito para aquellas organizaciones ágiles que pueden desarrollar capacidades diferenciadoras.

Gráfico 6

Velocidad del cambio tecnológico  
Pregunta: ¿Cuánto le preocupa la velocidad del cambio tecnológico?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “algo preocupado” y “muy preocupado”  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)

Para innovar hay que entender a los consumidores

Para una innovación efectiva, aparte de ofrecer un bien o servicio, es necesario entender lo que realmente desean los clientes. Uno de los principales desafíos que tienen los CEO en el mundo y en Colombia son los cambios en el comportamiento del consumidor.

En el año 2013, el 42% de los CEO en Colombia y el 49% a nivel global indicaron su preocupación por el cambio en las preferencias de sus clientes. Para el 2020, este porcentaje se ha incrementado hasta el 73% en Colombia, y a el 61% en el mundo (ver gráfico 7).

De acuerdo con el Global Entertainment & Media Outlook 2019–2023<sup>6</sup> las preferencias de

consumidores son cada vez más personales y estos están disfrutando mucho las experiencias adaptadas, de forma única, a sus gustos, contextos y horarios personales. Igualmente, las empresas están aprovechando datos y patrones de comportamiento de sus usuarios para lanzar sus productos, no a millones de audiencias, sino a millones de personas de manera personalizada.

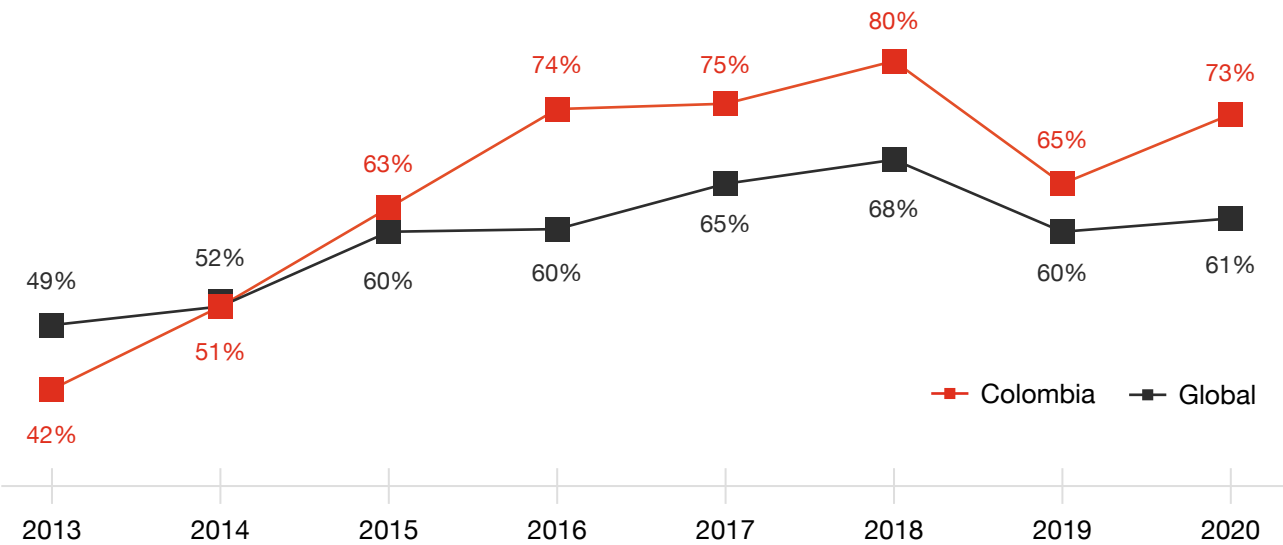
El resultado son usuarios empoderados que controlan su propio consumo. Por ejemplo, actualmente, a través de servicios over-the-top (OTT) (servicios de transmisión a través de internet), servicios de casas inteligentes o automóviles conectados.



Gráfico 7

Cambio en el comportamiento del consumidor

Pregunta: ¿Cuánto le preocupa el cambio en el comportamiento del consumidor?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “algo preocupado” y “muy preocupado”  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)

En los últimos años, diferentes métodos de innovación que buscan entender las preferencias de los consumidores, y otorgar la mejor experiencia del cliente (CX), han tendido un gran éxito. Estos tienen, en general, un profundo enfoque en investigar qué es lo que realmente desean personas en un determinado mercado o contexto cultural.

También se definen por desarrollar espacios de interacción humana, realizar prototipos, iterar procesos para corregir fallas, analizar datos y lanzar productos o servicios al mercado, que aparte

de novedosos, resuelvan verdaderamente las necesidades de los usuarios y generen una alta demanda.

Incluso, además de las métricas tradicionales de retorno de la inversión (ROI), hoy se puede decir que otra métrica importante para las organizaciones es medir el “retorno de la experiencia” (ROX), en donde estas observan las ganancias de las inversiones sobre la forma en que los clientes interactúan con su respectiva marca <sup>7</sup>.

Disponibilidad de talento: la brecha de habilidades

Las disponibilidades de habilidades clave, o talento humano, es una de las principales preocupaciones para la mayoría de los líderes empresariales del mundo (74%). En los últimos cuatro años esta se ha convertido en un desafío para cerca de ocho de cada diez CEO en el mundo (ver gráfico 8).

Actualmente se presenta una grave escasez de talento calificado para la nueva economía digital. Los trabajos que requieren conocimiento en tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, robótica o internet de las cosas (IoT), están sin ocuparse en números cada vez mayores. Las estimaciones sugieren que los empleos relacionados al desarrollo de *software* están creciendo anualmente a una tasa del 6.5%, lo que es casi el doble en comparación al crecimiento de la tasa de empleo en general <sup>8</sup>.

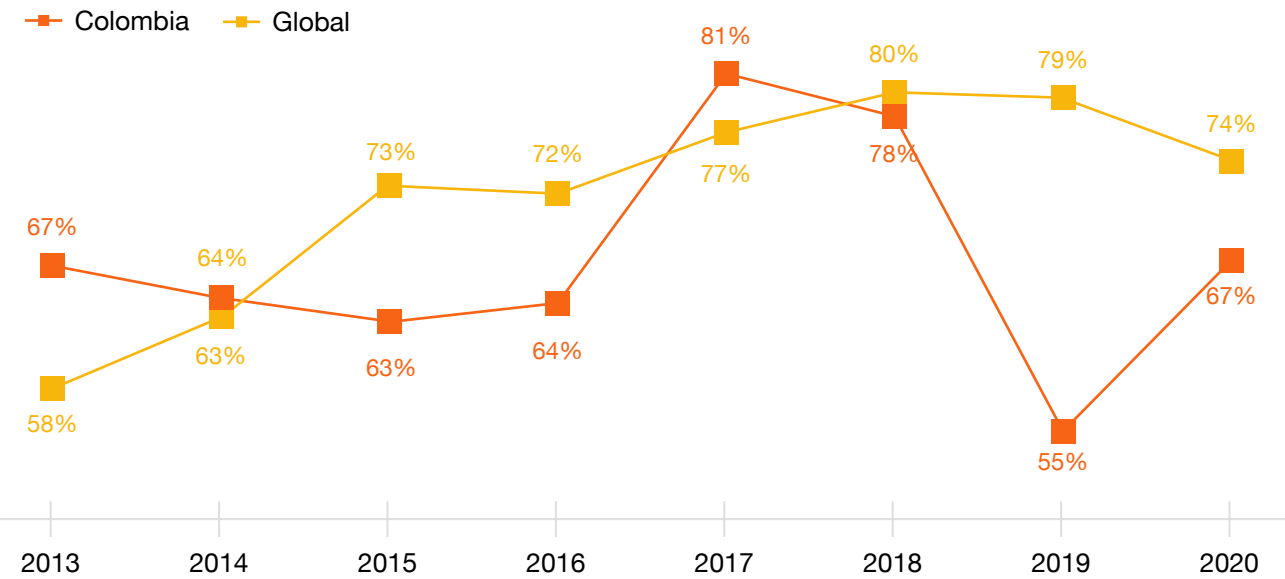
Por otra parte, en especial en economías similares a la de Colombia, miles de personas jóvenes están llegando a su mayoría de edad en situación de desempleo o con la imposibilidad de encontrar un trabajo. Esto, a la vez que la población más vieja está observando que sus trabajos se están volviendo cada vez más obsoletos. Para el 2020, el desempleo también ha sido un factor de alta preocupación en Colombia (69%), superando significativamente al porcentaje encontrado para todos los CEO a nivel global (37%).

Lo anterior ha ampliado la brecha de habilidades, entre las de los empleados del presente y las que se requieren para el futuro, de ahí el reciente interés de las empresas en la mejora de habilidades de sus trabajadores (*upskilling*).

Gráfico 8

Disponibilidad de habilidades (talento) clave

Pregunta: ¿Cuánto le preocupa la disponibilidad de habilidades clave?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: Análisis realizado considerando la elección de respuesta “algo preocupado” y “muy preocupado”  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581; 2019=1,378; 2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330)





## Capítulo 3

Talento humano

# Capacitación y mejora de habilidades para un nuevo mundo

**35**

Retener el talento es el principal desafío en los esfuerzos de *upskilling*

**37**

Oportunidades de la mejora de habilidades



## Las perspectivas de los CEO son contundentes cada año: se esperan nuevas habilidades en la fuerza laboral.

Una grave escasez de talento calificado para la nueva economía digital se presenta en todo el mundo. Los trabajos que requieren conocimiento en temas asociados a tecnologías emergentes están sin ocuparse en números cada vez mayores <sup>5</sup>.

En nuestra pasada encuesta, del año 2019, el 79% de los CEO en el mundo expresó que la escasez de talento cualificado era una de sus tres principales preocupaciones. Ante ello, el 46% y 62% de los CEO en el mundo y en Colombia, respectivamente, indicó que las capacitaciones realizadas desde las empresas era su solución preferida a este problema.

Pero si bien la mayoría de los CEO están de acuerdo en que la capacitación es la mejor forma de cerrar la brecha de habilidades, estos no han avanzado mucho en la resolución de este problema. Para el 2020, tan solo el 19% de los CEO en Colombia indicó que ha avanzado de manera significativa en el establecimiento de un programa de capacitación que desarrolle una combinación de habilidades blandas, técnicas y digitales (ver gráfico 9).

Igualmente, tan solo entre un 20% a un 30% de los CEO en Colombia ha logrado un progreso significativo en definir las habilidades necesarias

para el futuro (27%), desarrollar un compromiso con los trabajadores en torno a sus habilidades (27%), mejorar el conocimiento de sus trabajadores sobre tecnología (23%), implementar una estrategia de diversidad e inclusión (23%) o colaborar con instituciones académicas (20%).

Estos progresos no son suficientes si se quiere reconocer el valor de incrementar las habilidades del talento, junto con los beneficios, el retorno esperado y el cambio para sus clientes, cultura y crecimiento organizacional.

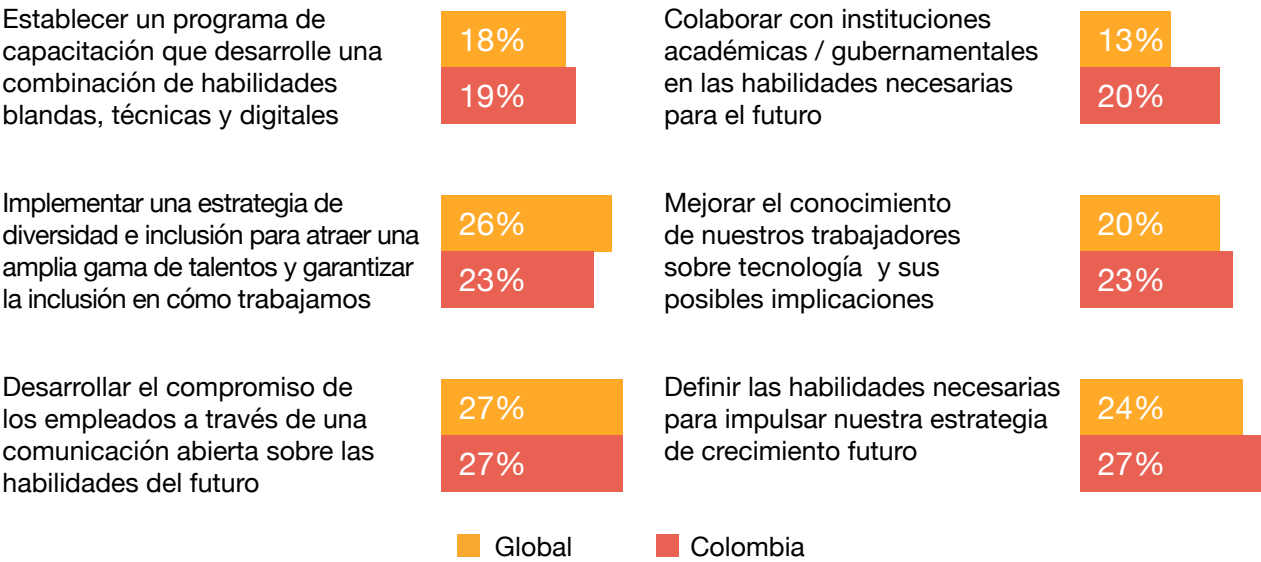
En un entorno cada vez más rápido, cambiante y digital, las personas son un elemento diferenciador en el pensamiento estratégico, el relacionamiento y la conexión en los ecosistemas de las empresas. Aunque las habilidades humanas no son el único factor de crecimiento, estas promueven la competitividad y la innovación en las empresas.

La fuerza laboral actual requiere de un mayor conocimiento en temas digitales con el fin de comprender el potencial de la tecnología, aumentar el nivel de productividad, ser más disruptivos y adquirir comportamientos ágiles. Pero, asimismo, los colaboradores necesitan una mezcla de habilidades, blandas y digitales, que los impulsen a trabajar de manera más eficiente con la tecnología.

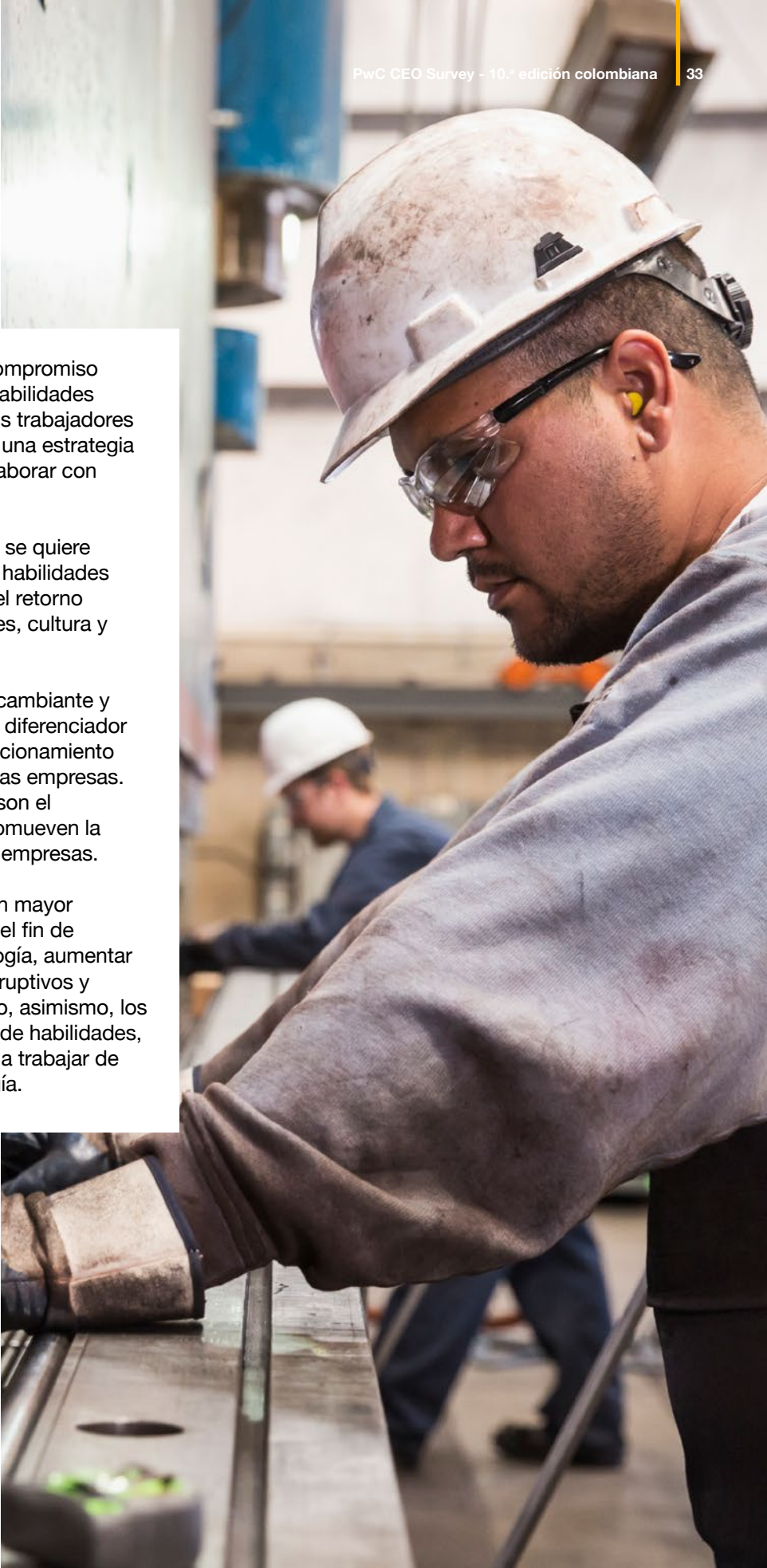
Gráfico 9:

Menos de tres de cada diez CEO cita un “progreso significativo” en el establecimiento de un programa de mejora de habilidades (upskilling)

Pregunta: ¿Cuánto progreso ha logrado su organización en las siguientes áreas relacionadas con la mejora de habilidades (upskilling)? (solo se muestra la opción de repuesta “progreso significativo”)



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas “ninguno/no” y “no sé”.  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)





### ¿Qué es *upskilling*?

La mejora de las habilidades (*upskilling*) se relaciona con la clara intención de una organización de desarrollar las capacidades y la empleabilidad de las personas, así como de avanzar y progresar en sus habilidades técnicas, blandas y digitales. Esto, con el fin de satisfacer las necesidades de talento que surgen en medio de una economía que cambia rápidamente.

Es más que capacitar. Se refiere a que las organizaciones identifiquen qué tipo de conocimiento, habilidad y experiencia de los trabajadores será más valorada en los roles laborales del futuro. Adicionalmente, se trata de identificar a las personas que puedan sobresalir en dichos roles y a aquellas que apoyen e inspiren a los demás a tomar acción hoy y adaptarse al futuro.

Por lo tanto, es importante tener un amplio entendimiento del talento y las habilidades de las personas; crear una buena experiencia del empleado; retener y atraer el mejor talento; lograr en los colaboradores una fuerte convicción para cambiar; y establecer compromiso para el desarrollo de sus habilidades.

Este enfoque inicia con liderar de una manera en la que se inspire a las personas a aumentar sus conocimientos y habilidades de forma autónoma y que estas coloquen en práctica lo aprendido en su día a día. Esto hace que el aprendizaje sea relevante y con sentido.

### Retener el talento es el principal desafío en los esfuerzos de *upskilling*

Retener a los empleados que han sido capacitados es el reto principal de los CEO en Colombia y el mundo en sus esfuerzos por mejorar las habilidades de sus colaboradores (ver gráfico 10).

No obstante, ¿cómo generar un compromiso auténtico en las personas? En otra encuesta de PwC®, el 77% de 22,000 trabajadores en todo el mundo dicen que les gustaría adquirir nuevas habilidades o capacitarse. Sin embargo, tan solo el 33% siente que se le ha dado la oportunidad de desarrollar sus habilidades por fuera de sus tareas cotidianas.

Gráfico 10

**El principal desafío es retener el talento que ha sido capacitado**

**Pregunta:** Clasifique los tres desafíos más grandes que su organización enfrenta actualmente en sus esfuerzos de mejora de habilidades (*upskilling*) (solo se muestra el porcentaje de la elección escogida como la número uno en la lista de desafíos)

	Global	Colombia
Retener a los empleados que han sido capacitados	14%	19%
Falta de recursos para llevar a cabo los programas de mejora de habilidades que necesitamos	14%	13%
Definiendo las habilidades que debemos construir	12%	13%
Motivar o incentivar a los empleados a aprender y aplicar su aprendizaje	13%	13%

Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas "ninguno/no" y "no sé".  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)



En el talento humano se observa una disposición y apertura a conocer nuevas temáticas, con un enfoque digital, basado en las tecnologías emergentes, e ideas sobre los posibles cambios en su rol actual. A medida que su conocimiento crece, estos incrementan de manera consciente sus habilidades, aplicando nuevas soluciones en el trabajo.

Las personas quieren ser involucradas en su proceso de crecimiento. Estas ven que existe un propósito en el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades para un nuevo mundo. De cierta manera, los trabajadores están moldeando sus propios roles para el futuro.

Para lo anterior, el apoyo, recursos y motivación de los líderes empresariales es esencial. Por ahora, esto tan solo es el principal desafío para el 13% de los CEO en Colombia. Con ello los empleados tendrán la capacidad para innovar, compartir y proponer nuevas soluciones en las organizaciones a la vez que adquieren de manera autónoma un compromiso con su respectiva compañía.

Las experiencias conectan a las personas con la organización. Es importante que los líderes hagan ver el propósito de la organización a sus empleados y les muestren el sentido para la vida con el quehacer diario, siendo la marca empleadora no sólo un enunciado.



## Oportunidades de la mejora de habilidades

La mayoría de los CEO en Colombia encuentra que los programas de mejora de habilidades han sido muy o moderadamente efectivos para lograr una cultura corporativa más fuerte y un compromiso con los empleados (89%), así como para una mejor adquisición y retención del talento (77%) (ver gráfico 11).

Por otra parte, los líderes empresariales consideran que los programas de mejora de habilidades han sido importantes para una mayor productividad de la fuerza laboral (83%), crecimiento empresarial (83%) y una mayor innovación y transformación digital (74%).

Lo anterior es importante puesto que actualmente las organizaciones realizan significativas inversiones en iniciativas de transformación digital.

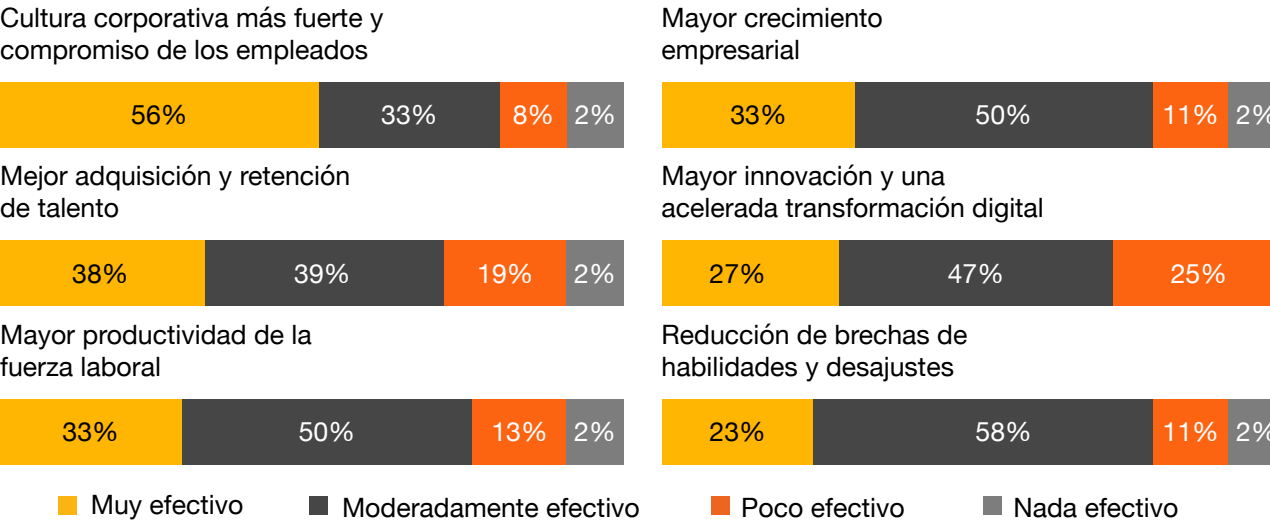
Ahora bien, el progreso sucede a un ritmo tan rápido que, desde el punto de vista de talento, se requiere seguir trabajando en la cultura digital. La agilidad, los procesos colaborativos, solución de problemas, experimentación e innovación son las habilidades que desde ahora se requieren para trabajar en ambientes digitales.

Los líderes empresariales por sí solos no pueden resolver los problemas de habilidades a los que se enfrenta el mundo. Para ello deberán trabajar de manera conjunta empresas, academias, gobiernos y miembros de la sociedad civil. Pero el papel de las empresas es clave para construir un camino sólido hacia el desarrollo del talento y las nuevas habilidades que se requieren para un nuevo mundo.

Gráfico 11

Para los CEO de Colombia los programas de mejora de habilidades generan una cultura corporativa más fuerte y una mejor retención de talento

Pregunta: ¿Qué tan efectivos son sus programas de mejora de habilidades en el logro de los siguientes resultados?



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas “ninguno/no” y “no sé”.  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)



# Capítulo 4

Regulación tecnológica

## Innovando responsablemente en la Cuarta Revolución Industrial



42

Perspectivas de los cambios en las regulaciones tecnológicas

44

Generar confianza es el principal objetivo

46

Ciberseguridad y privacidad de datos



## Internet, el gran democratizador mundial de la información, ahora se enfrenta a las consecuencias imprevistas y peligrosas de su promesa.

Los reguladores, legisladores, organizaciones e individuos están intensificando la instalación de obstáculos y protecciones en el ciberespacio.

Ya sea para la privacidad de los datos, la moderación del contenido, una posible ruptura en las *Big Tech*, el surgimiento del “*splinternet*” o el espectro de las amenazas cibernéticas; las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a una creciente desconfianza y división.

Las revoluciones industriales dependen de la invención e innovación de una tecnología que transforme la sociedad y, más específicamente, la naturaleza del trabajo. En la primera revolución industrial, fue la máquina a vapor; en la segunda, la era de la producción en masa; y en la tercera, la digitalización y el computador personal impulsado por el internet.

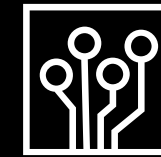
Ahora, aquellas tecnologías que aprovechen la *big data* (la inteligencia artificial, la robótica y el internet de las cosas) y unan las esferas físicas, digitales y biológicas estarán impulsando a la cuarta revolución industrial.

Pero como en todas las revoluciones industriales, existen peligros y riesgos inherentes a la promesa de las tecnologías transformadoras. La innovación en el sector privado está superando el desarrollo de los sistemas y estándares regulatorios

El debate actual radica en si los gobiernos debieran adoptar los marcos existentes para unificar la legislación o establecer nuevos límites en la privacidad de los datos, la moderación del contenido, el tamaño y el alcance de las plataformas tecnológicas dominantes.

Si los límites son demasiado estrechos se inhiben los flujos de datos transfronterizos, la efectividad de la ciberseguridad y la innovación. La fricción por el acceso a internet en todas las regiones siembra desconfianza y división, lo que resulta en una mayor fragmentación de las sociedades.

Para el 61% de los CEO en Colombia, el acceso a internet será menos fracturado a medida que los gobiernos adoptan legislaciones globales sobre contenido, comercio y privacidad.



Internet (incluidas las redes sociales) se volverá:

 **Colombia**

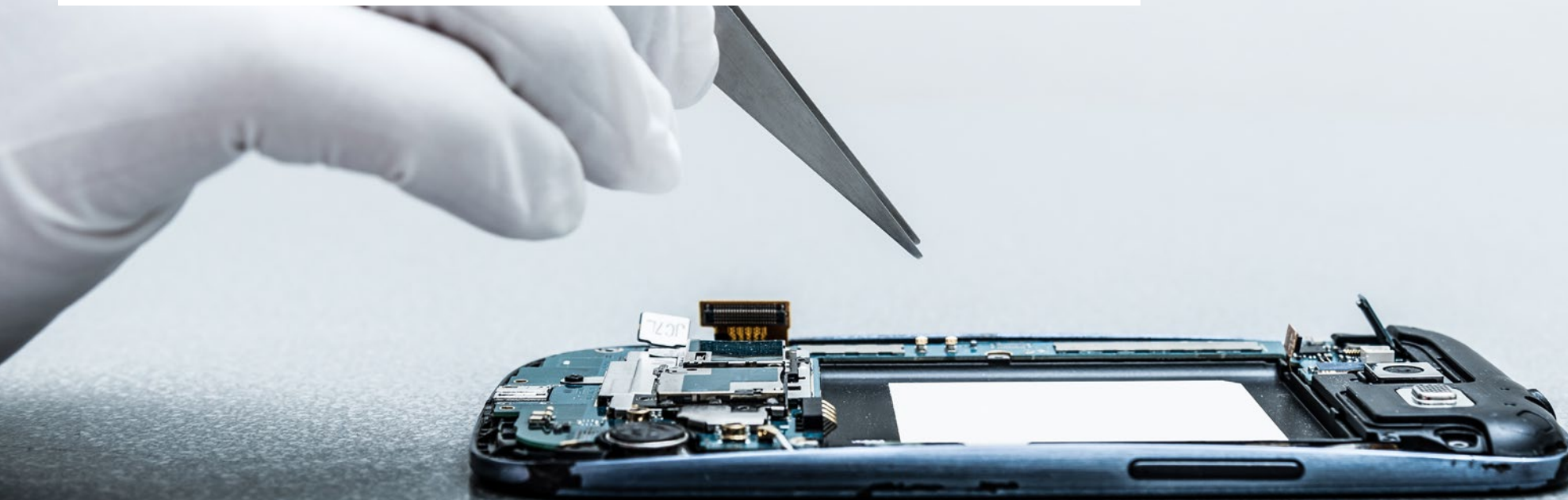
# 61%

Cada vez menos fracturada a medida que los gobiernos adoptan legislaciones globales sobre contenido, comercio y privacidad.

 **Global**

# 40%

Cada vez menos fracturada a medida que los gobiernos adoptan legislaciones globales sobre contenido, comercio y privacidad.





## Perspectivas de los cambios en las regulaciones tecnológicas

Este año le preguntamos a los CEO que pensarán en el futuro (hacia el 2022 y los años que vienen) y seleccionaran, de una serie de declaraciones opuestas, si los gobiernos intervendrán en la regulación del sector tecnológico (ver gráfico 12).

En Colombia, los CEO esperan que el gobierno introduzca cada vez más legislaciones para regular el contenido en internet (incluidas las redes sociales) (78%) y dividir las principales empresas tecnológicas (66%).

Curiosamente, el 64% prevé que el gobierno obligará al sector privado a compensar financieramente a los individuos por los datos personales que recopilan. Pero, igualmente, el 75% de los ejecutivos en Colombia considera que los gobiernos utilizarán cada vez más los datos recopilados de los ciudadanos para determinar el acceso a servicios sociales, préstamos u otros aspectos de la vida.

A nivel mundial, las respuestas de los CEO están más divididas sobre si la legislación gubernamental en temas como la privacidad exacerbará aún más la fragmentación del internet. El 71% del total de los CEO encuestados en el mundo considera que los gobiernos presentarán nuevas leyes para regular el contenido que está tanto en internet como en las redes sociales.

La mayoría de los CEO a nivel global (51%) también predicen que los gobiernos obligarán cada vez más, al sector privado, a compensar financieramente a los individuos por los datos personales que recopilan.

En diferentes países del mundo, así como en Colombia, se acerca un periodo de tiempo en donde las regulaciones determinarán el alcance de las soluciones tecnológicas.

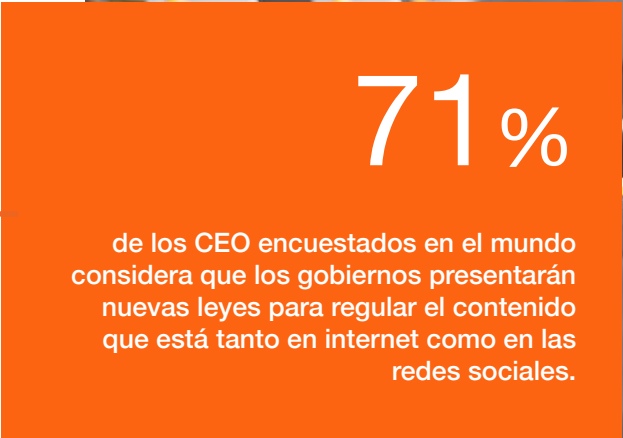


Gráfico 12

La mayoría de los CEO de Colombia prevén legislaciones sobre el contenido en internet, la ruptura de las principales empresas tecnológicas y la compensación por datos personales

Pregunta: Por favor seleccione la declaración que cree es más probable que ocurra:



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas "ninguno/no" y "no sé".  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)



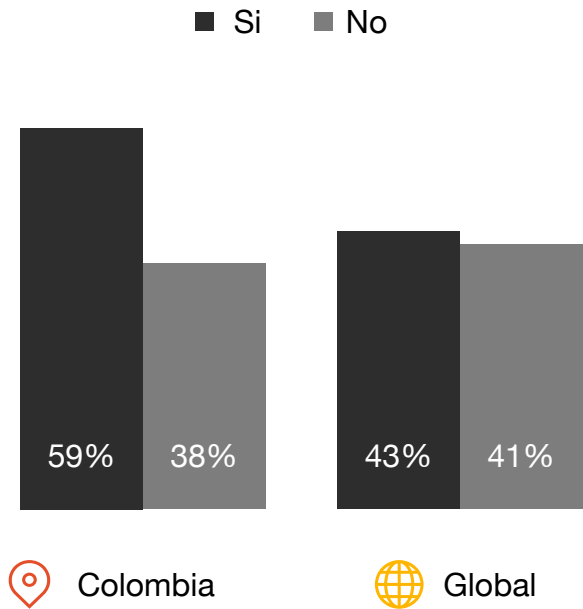
## Generar confianza es el principal objetivo

Actualmente, el 59% de los CEO en Colombia considera que el gobierno está diseñando normas de privacidad para aumentar la confianza del consumidor y mantener la competitividad empresarial (ver gráfico 13).

Gráfico 13

**Gobierno y empresas deberán trabajar de forma coordinada ante los cambios en las regulaciones para aumentar la confianza de los consumidores**

**Pregunta:** ¿Están los gobiernos diseñando normas de privacidad para aumentar la confianza del consumidor y mantener la competitividad empresarial?



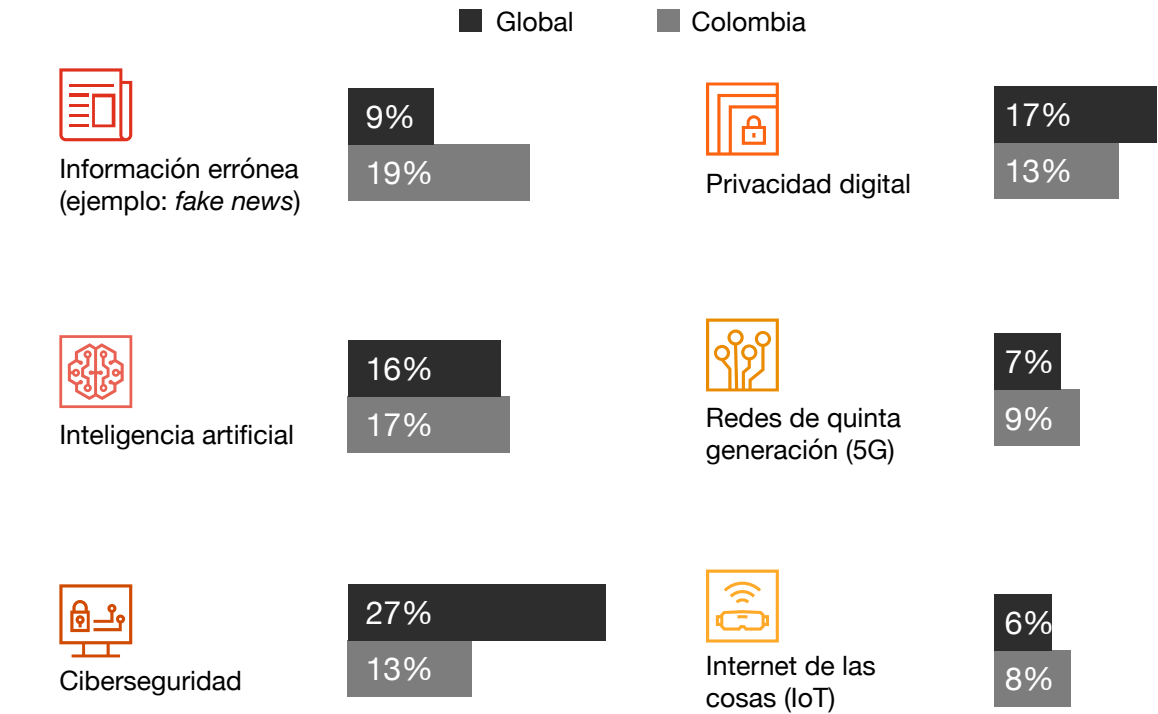
Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas "ninguno/no" y "no sé".  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)

A nivel mundial, los CEO consideran a la ciberseguridad como su principal aliada para generar confianza en el consumidor (27%). Sin embargo, en Colombia tienen mayor importancia las acciones en contra de la información errónea o las *fake news* (19%) para cumplir con este propósito (ver gráfico 14).

Las *fake news* tienen la capacidad de generar un impacto negativo y en muchos casos irreversibles para las empresas, porque, de forma instintiva, los usuarios observan contenido que crean realidades falsas de lo ocurrido e imaginan un escenario que explica lo que pasó. El problema es que esto resulta ser altamente sesgado y, en la mayoría de los casos, se distorsiona la realidad de lo que ocurrió.

Gráfico 14

**La desinformación y la ciberseguridad son las principales aliadas para generar confianza**  
**Pregunta:** ¿En qué áreas de las tecnológicas emergentes es más importante que las empresas y el gobierno colaboren para generar confianza en la sociedad? (solo se muestra el porcentaje de la elección escogida como la número 1 en una lista de opciones).



Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas "ninguno/no" y "no sé".  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)



Además de trabajar contra la desinformación, los CEO colombianos acuden a la inteligencia artificial como punto de partida para generar confianza, más que todo en el apoyo a la toma de decisiones que tengan consecuencias humanas (por ejemplo la contratación y admisiones, un tratamiento médico, acceso a asistencia financiera y servicios sociales, citas, entre otros), como elementos de transparencia en los procesos para lograr confianza de los consumidores.

El camino por seguir no será tan libre como en los días de la fiebre del internet, pero debe ser lo suficientemente habilitante para desbloquear la enorme productividad y todos los beneficios que ofrecen las tecnologías emergentes.

## Ciberseguridad y privacidad de datos

La noción de la privacidad, seguridad o libertad está muy vinculada a cada cultura en el mundo. En Colombia, por ejemplo, no se piensa de la misma manera que en Europa, al igual que si se compara con China e India.

La fragmentación del internet es inevitable debido a que existen muchas diferencias y nociones con respecto a los valores que están relacionados con el manejo del internet. Allí está el gran desafío para las organizaciones; en conocer cuáles son los riesgos asociados a sus estrategias de ciberseguridad y privacidad de la información.

A medida que la tecnología avanza, lo hacen también las amenazas de ciberseguridad en todo el mundo. Las entidades y empresas se enfrentan cada día al reto de cumplir eficazmente la normatividad que le imparte la dinámica especial al sector, así como suministrar una información confiable y oportuna a los organismos de control y vigilancia.

Esto demanda una gestión de riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad enfocada en garantizar un entorno confiable y seguro, que redunde en beneficios económicos y sociales, impulsando a la competitividad y a la productividad de todos los sectores (ver gráfico 15).

En un mundo altamente competitivo, cada vez más regulado y conectado con consumidores exigentes, las organizaciones deben prestar seria atención a sus estrategias de seguridad y privacidad de la información, en donde las buenas prácticas y el uso responsable de datos les permitirá generar más confianza en el mercado y, por ende, obtener mejores rendimientos financieros a largo plazo.

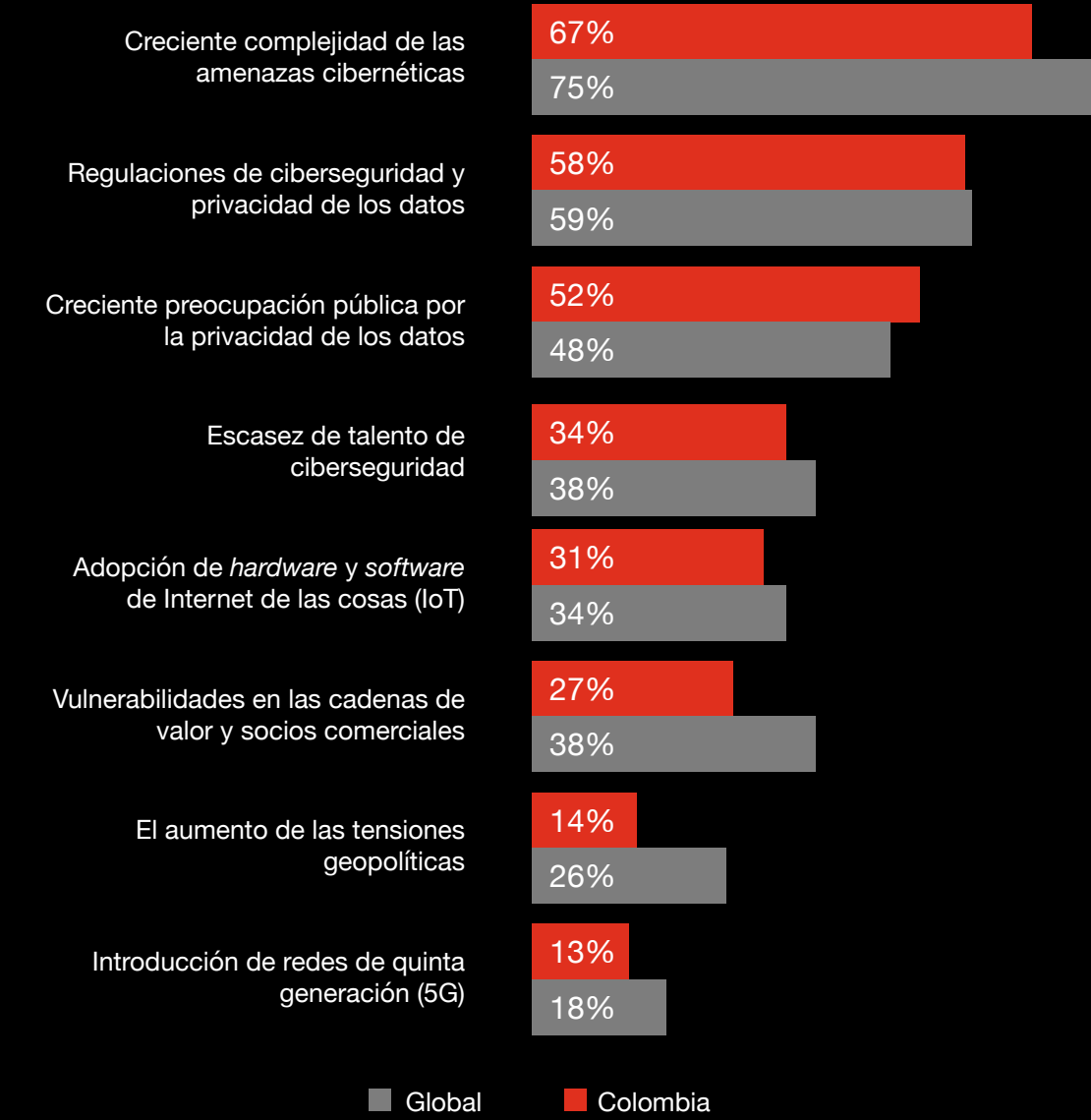
Fuente: PwC, 23rd Annual Global CEO Survey  
Nota: No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas “ninguno/no” y “no sé”.  
Muestra: Encuesta global (2020=1,581)



Gráfico 15

Las organizaciones y los gobiernos deben colaborar en las estrategias de privacidad de los datos que equilibren la competitividad con la confianza

Pregunta: ¿Qué factores clave están teniendo el mayor impacto en la formulación de su estrategia de ciberseguridad?





# Metodología

PwC encuestó a 3,501 CEO en 83 territorios entre septiembre y diciembre de 2019. La muestra global de 1,581 CEO utilizada para las cifras globales y regionales, de este informe, está ponderada por el PIB nacional para garantizar que las opiniones de los CEO estén representadas de manera proporcionada entre todas las regiones. Del total de la muestra global, 64 corresponden a encuestas realizadas a CEO en Colombia.

Más detalles por región e industrias están disponibles a petición. El 7% de las encuestas se realizaron por teléfono, el 88% en línea y el 5% por correo o de manera personal. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de forma confidencial.

El reporte para Colombia se escribió a partir de los resultados globales, regionales y locales.

## Notas:

- No todas las cifras suman el 100% como resultado de los porcentajes de redondeo y la exclusión de las respuestas “ninguno/no” y “no sé”.
- La muestra para las cifras globales es 1,581 (todos los encuestados) a menos que se indique lo contrario.

También realizamos entrevistas a profundidad con CEO de seis regiones del mundo. Algunas de estas entrevistas se pueden encontrar en nuestro sitio web: <https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo>.

Para Colombia, algunas entrevistas fueron realizadas por el equipo local de PwC Colombia.

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>



# Referencias

1. FMI, 2019. *World Economic Outlook Database, January 2020*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx>
2. OECD, 2019. *Harmonised Unemployment Rates (HURs), OECD - Updated: October 2019*, <https://www.oecd.org/newsroom/harmonised-unemployment-rates-oecd-update-october-2019.htm>
3. PwC, 2019. *Global Economy Watch, Predictions for 2020: “Slowbalisation” is the new globalisation*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/global-economy-watch/predictions-2020.html>
4. Banco Mundial, 2020. Datos de *Doing Business*, consultado el día 08 de enero del 2020 en: <https://espanol.doingbusiness.org/es/custom-query>.
5. PwC, 2018. *PwC Digital IQ 2018*, <https://digital.pwc.com/en/perspectives/digital-iq.html>
6. PwC, 2019. *Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023, Getting personal: Putting the me in entertainment and media*, <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/GEMO2019-2023.html>
7. PwC, 2019. *Global Consumer Insights Survey 2019, It’s time for a consumer-centred metric: introducing ‘return on experience’*, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>
8. Probst, Lauren., & Scharff, Christian., 2019. *A strategist’s guide to upskilling*, <https://www.strategy-business.com/media/file/sb96-A-strategists-guide-to-upskilling.pdf>
9. PwC, 2019. *New world. New skills*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.html>



Contactos PwC Colombia



**Gustavo F. Dreispiel**  
Socio Líder  
*Country Senior Partner,*  
PwC Colombia  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10218  
gustavo.f.dreispiel@pwc.com



**Carlos Mario Lafaurie**  
Socio Líder de Servicios Legales  
y Tributarios  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10404  
carlos\_mario.lafaurie@pwc.com



**Mónica Jiménez**  
Socia Líder de *Advisory*  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10307  
monica.jimenez@pwc.com



**Juan Colina**  
Socio Líder de Auditoría  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10284  
juan.colina@pwc.com



**Jorge Mario Añez**  
Socio, *Technology Consulting*  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 11205  
jorge.anez@pwc.com



**Mauricio Arias**  
Socio, *Technology Consulting*  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 11205  
mauricio.arias@pwc.com



**Oscar Prada**  
*Associate Partner,*  
*Management Consulting*  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10452  
oscar.prada@pwc.com



**Martha Rosa Quiñones**  
Directora, *People*  
*and Organization*  
Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10389  
martha.rosa.quinones@pwc.com



Agradecimientos

La construcción de este reporte se ha realizado de manera colectiva. Queremos agradecer a las siguientes personas del equipo de PwC Colombia:

Gestión del proyecto, redacción y edición

- Camilo García Sarmiento
- Carlos Enrique Bernal Roa
- Carlos Mario Lafaurie
- Daniel Ortiz Castillo
- Gustavo F. Dreispiel
- Jorge Mario Añez
- Juan Camilo Medina Contreras
- Martha Rosa Quiñones
- Mateo Hincapié Londoño
- Manuela Arango Vega
- Mauricio Arias Fernández
- Oscar Prada Patiño
- Paola Giraldo Sarmiento

Revisión y corrección de estilo

- Claudia Mejía Parra
- Lina Dionicio Alencastro

Diseño

- Laura María Ricaurte Sánchez





## Sigamos en contacto

Si tienes alguna pregunta o requieres más información del reporte, escríbenos:

**Gustavo F. Dreispiel**

Socio Líder / *Country Senior*

*Partner*, PwC Colombia

Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10218

[gustavo.f.dreispiel@pwc.com](mailto:gustavo.f.dreispiel@pwc.com)

**Camilo García Sarmiento**

Clientes y Mercados

Tel. +57 (1) 634 0555 Ext. 10510

[camilo.garcia.sarmiento@pwc.com](mailto:camilo.garcia.sarmiento@pwc.com)

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 Colombia.



**pwc**

© 2020 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.