

# *Para crecer en un mundo cambiante: Innovación con talento y tecnología*



**1,379**

CEOs en 79 países.

**83%**

de las empresas mantendrá o aumentará el número de empleados en los próximos doce meses.

**92%**

de los CEOs colombianos creen que la confianza en las empresas puede verse amenazada por las redes sociales.

# *Innovación, talento y tecnología para crecer en un mundo cambiante*

Los cambios demográficos, la urbanización acelerada, los cambios en el poder económico, la escasez de recursos y los cambios tecnológicos, son algunas de las megatendencias que afectan el mundo de los negocios. Los CEOs conducen sus empresas en un mercado que se encuentra en constante evolución. Hace unos años hablábamos de un mercado global, luego pasamos a hablar de un mercado por bloques económicos y actualmente hablamos de un mercado global abierto con tendencias hacia políticas nacionales más cerradas. El Brexit, las políticas del nuevo gobierno estadounidense, los bombardeos en Siria y sin ir más lejos la crisis que vive Venezuela, son factores que están afectando el mundo de los negocios.

En el caso de los CEOs colombianos, además de enfrentarse a las condiciones del mercado global, dentro de Colombia deben lidiar igualmente con los desafíos de un mercado cambiante que en 2016 presentó presiones inflacionarias, volatilidad de la tasa de cambio y altas tasas de interés, entre otros. Para el 2017 se enfrentan a los efectos de la reforma tributaria, la implementación del proceso de paz después de más de 50 años de conflicto y un creciente marco regulatorio, situaciones que traerán reformas estructurales para la operación de los negocios. Además, la consolidación de los proyectos de infraestructura 4G dentro de un ambiente general de incertidumbre incrementará la complejidad de los retos para el año en curso.

Aunque la economía colombiana creció al 2% y la global al 3,1% en 2016 (de acuerdo a FMI), la

tasa de crecimiento cayó; sin embargo aún hay optimismo entre los CEOs colombianos. La 7ª Edición de la Encuesta para Colombia, muestra que los CEOs locales tienen gran confianza en el corto plazo, pues están en los primeros lugares de optimismo sobre la marcha de los negocios luego de cuatro años de caída en su percepción. Sin duda, a la credibilidad del manejo macroeconómico se debe agregar un mejoramiento de los precios internacionales del petróleo y la expectativa de un buen desempeño de la economía de Estados Unidos, principal mercado para los productos colombianos.

La velocidad del cambio tecnológico continúa siendo uno de los principales retos para los CEOs, donde casi el 100% de ellos esperan que la tecnología cambie sus negocios en los próximos cinco años. El desafío que están enfrentando los CEOs es cómo potenciar los negocios en la era digital, con una cantidad de datos de sus usuarios cada vez mayor, además de la exposición que tienen en tiempo real a las redes sociales y los dispositivos móviles.

Los CEOs nos reiteran año tras año su preocupación por la disponibilidad de talentos con habilidades clave. Este año profundizamos en cuáles son esas características que los CEOs están requiriendo, la dificultad que están teniendo para encontrar esos talentos y lo que están cambiando para tener más impacto, atracción, retención y compromiso de sus colaboradores. Los aspectos claves son aquellas habilidades que no pueden ser replicadas por máquinas, como la capacidad para resolver problemas, creatividad, innovación, liderazgo y colaboración.

En un mundo cambiante y cada vez más digitalizado, además de usar estrategias para impulsar el crecimiento de los negocios, los CEOs están enfocando sus esfuerzos de crecimiento en innovación, talento y tecnología como los principales elementos para aprovechar nuevas oportunidades. Es la mezcla adecuada de estos 3 elementos la carta para crecer.

Esta es la 7ª versión para Colombia de la Encuesta Global de CEOs que realiza cada año PwC y que hace parte de la 20ª Encuesta Global en la que 1.379 líderes de empresas de 79 países comparten sus conocimientos y experiencias como responsables del rumbo de sus organizaciones. En el caso colombiano, un grupo selecto de 63 presidentes participaron en la investigación local.



**Gustavo F. Dreispiel**  
Presidente PwC Colombia

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

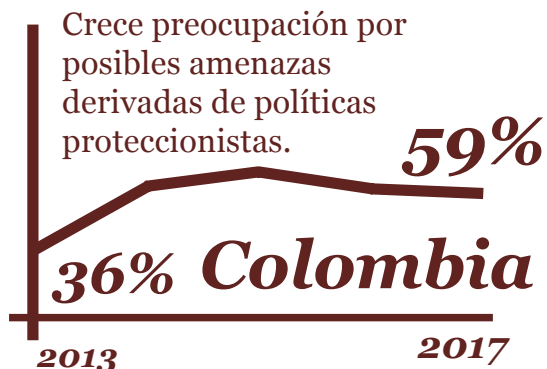
[!\[\]\(a03a7eb2f4046e1d3c76772003e549ea\_img.jpg\) @gfdreispiel](https://twitter.com/gfdreispiel)

[!\[\]\(cbe2492b119e39e02a1dab2af4a4b296\_img.jpg\) Gustavo Dreispiel](https://www.linkedin.com/in/gustavo-dreispiel)

# Una mirada a *los CEOs en Colombia*

***Incertidumbre geopolítica y proteccionismo en aumento***

Crece preocupación por posibles amenazas derivadas de políticas proteccionistas.



**80% Colombia**  
**64% Global**

Consideran difícil competir en un mercado global con tendencias políticas nacionales más cerradas.



## ***¿Qué ha logrado la globalización?***

Permitir conectividad universal



**100%**  
**Colombia**  
96% Global

Mejorar la movilidad de gente, bienes e información



**98%**  
**Colombia**  
95% Global

Crear mano de obra capacitada y educada



**94%**  
**Colombia**  
90% Global

## ***¿Dónde falta aún trabajar?***

Cerrar la brecha entre ricos y pobres



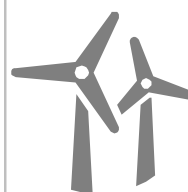
**59%**  
**Colombia**  
44% Global

Mejorar la justicia e integridad de los sistemas tributarios



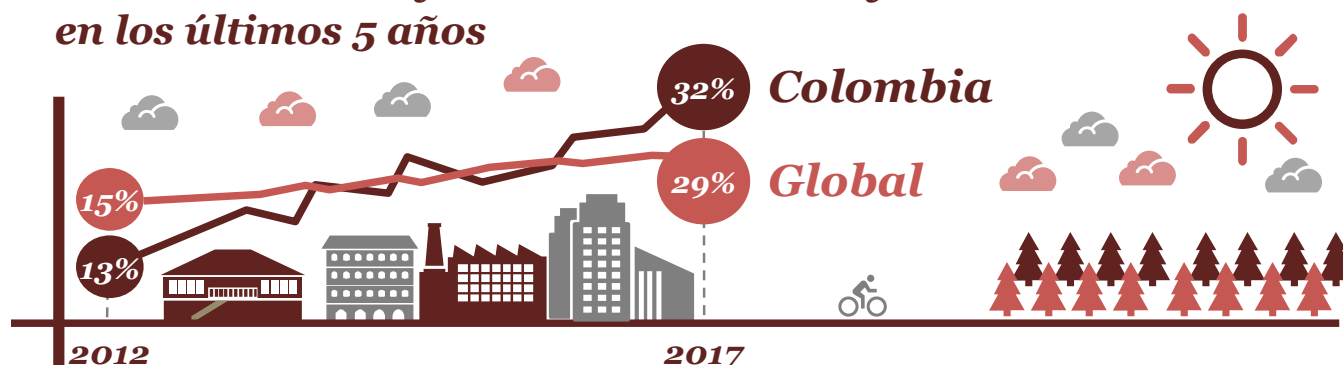
**32%**  
**Colombia**  
35% Global

Evitar el cambio climático y la escasez de recursos



**22%**  
**Colombia**  
28% Global

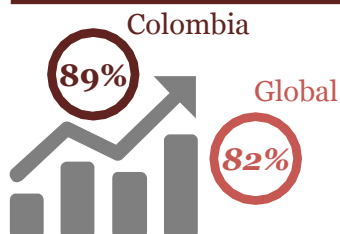
***Los CEOs han mejorado su nivel de confianza en la economía en los últimos 5 años***



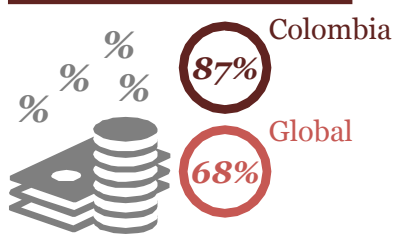


## Amenazas que afectan el crecimiento de los negocios

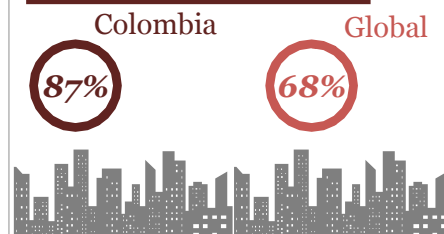
### Incertidumbre en el crecimiento económico



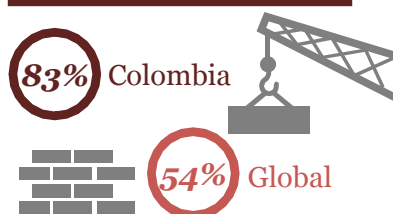
### Impuestos



### Inestabilidad social



### Infraestructura



### Exceso de regulación



### Volatilidad en la tasa de cambio

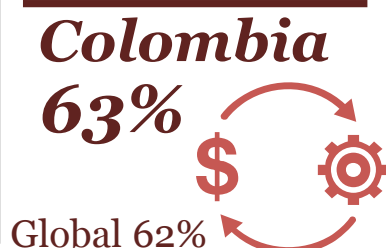


## Los CEOs responden a las amenazas

### Crecimiento orgánico



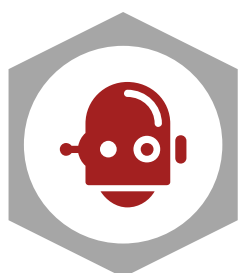
### Reducción de costos



### Alianzas estratégicas



Los 3 principales factores de atención para los CEOs colombianos, aprovechar nuevas oportunidades, son: innovación, talento y tecnología



**Tecnología**

**Talento**

**Innovación**



## Sección 1



### **Impulsando el crecimiento en un mercado cambiante** 8

*¿Hacia un modelo  
de proteccionismo?* 9

*Mercados  
cambiantes* 10

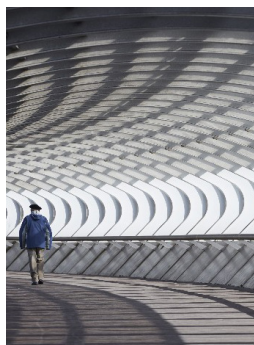
*Luego de un  
deslúcido 2016...* 12

*Retorna la  
confianza* 13

*Inestabilidad que  
preocupa* 16



## Sección 2



### Innovar para crecer

18

Impulsando el crecimiento del negocio

18

¿Están listos los CEOs para innovar?

19



## Sección 3



### Estrategia de talentos, una prioridad para la era digital

20

Se requieren más talentos y más tecnología

20

Frente a la crisis de habilidades

21

Buscando una salida

22



## Sección 4



### Adoptar la tecnología sin perder la confianza

24

Adoptar el impacto de la tecnología

24

Mantener la confianza en los negocios

26

Seguridad y ética de los datos

28



## Sección 5



### Conclusiones

30

## Metodología



32

Más datos

32

Metodología

34



# Impulsando el crecimiento en un mercado cambiante

La Encuesta Anual Global de CEOs llega a su 20ª edición y para la 7ª edición colombiana. Gracias a ella, los directores empresariales de todo el mundo han podido presenciar y monitorear directamente las grandes transformaciones de la vida moderna ligadas a la globalización y los avances tecnológicos. Ambos factores han contribuido a elevar el nivel de vida y disminuir la desigualdad entre los países<sup>1</sup>, además de ayudar para que más de mil millones de personas salieran de la condición de pobreza extrema<sup>2</sup>. Muchos datos y estadísticas lo confirman: los flujos comerciales se han multiplicado por cuatro en estas últimas dos décadas y el tráfico en internet a nivel mundial se ha incrementado por un factor de 17.5 millones<sup>3</sup>.

Las percepciones están sujetas a la evolución de la realidad y en los negocios esto no deja duda. Por ejemplo, cuando en 2009 se les preguntó por primera vez a los CEOs globales sobre los riesgos asociados a diversas tendencias mundiales, el 46% pensaba que los gobiernos se volverían más proteccionistas y el 76% anticipó un aumento de las tensiones políticas y religiosas. A comienzos de 2016, la mayoría de los directores preveían un mundo en el que prevalecerían múltiples creencias, sistemas de valores, leyes y libertades, y bloques comerciales.

1 Esteban Ortiz-Ospina y Max Roser "Pobreza Mundial", ourworldindata.org (2016), ingresado diciembre 15 2016, <https://ourworldindata.org/world-poverty/>; Jos Verbeek, "Increasingly, inequality within, not across, countries is rising", Banco Mundial (octubre 2 2015), ingresado diciembre 15 2016, <http://blogs.worldbank.org/developmenttalk/increasingly-inequality-within-not-across-countries-rising>.

2 The Economist, "Hacia el fin de la pobreza" (junio 1, 2013), ingresado diciembre 9, 2016, <http://www.economist.com/news/leaders/21578665-nearly-1-billion-people-have-been-taken-out-extreme-poverty-20-years-world-should-aim>.

3 Crecimiento en las exportaciones mundiales entre 1995-2014 – Organizaciones Internacionales de Comercio, Estadísticas de Comercio a nivel Internacional 2015 (2015):14; Datos del crecimiento en el tráfico de internet (incluye internet y no-internet tráfico IP) entre 1992 y 2015 en Cisco Índice Virtual de Networking (VNI), The Zettabyte Era: Trends and Analysis (julio 2016):7.

Sin embargo, recientes acontecimientos han sacudido al mundo. El referendo del Reino Unido sobre la adhesión a la Unión Europea en junio de 2016 y las elecciones presidenciales de Estados Unidos en noviembre 2016 sacaron a la luz profundos cambios de opinión. Se hizo evidente un gran descontento y frustración por las promesas de la globalización que no se dieron en términos de empleo en algunas industrias, y por el aumento de la desigualdad en los ingresos. De hecho, un análisis del economista Branko Milanovic, a quien se entrevistó como parte de la investigación para la encuesta global de este año, muestra cómo se han distribuido de manera desigual los beneficios de la globalización en favor de una pequeña élite cada vez más rica en las naciones industrializadas y la creciente clase media de Asia, mientras que los principales perdedores han sido las personas de bajos ingresos en los países desarrollados.

Varios países emergentes también están experimentando una mayor desigualdad de ingresos, mientras que los precios deprimidos de los commodities (en relación con los máximos de mediados de 2014) plantean interrogantes sobre la dependencia excesiva del comercio mundial. Estos factores, junto con un alto desempleo, escasez de recursos y otros desafíos, han desencadenado conflictos en algunas partes del mundo.

En Latinoamérica, la caída de los precios internacionales de los commodities ha hecho retroceder ciertos avances logrados en la última década del siglo pasado y la primera de este, dado que algunas de las economías calcularon que las cotizaciones del petróleo y los minerales iban a permanecer altos por mucho tiempo. Así,

*... los negocios en general están pasando por un periodo de alta volatilidad e incertidumbre. Solo hay que ver los eventos recientes...*

Jorge Mario Velásquez Jaramillo

CEO Grupo Argos S.A.

los países entraron en el debilitamiento de los aparatos productivos y una gran vulnerabilidad de su estructura exportadora. La llamada “enfermedad holandesa” ha golpeado a varios países de la región, entre ellos Colombia, en donde el debate sobre el tema ha sido amplio.

Para los CEOs, permitir conectividad universal, mejorar la movilidad de capital/personas/bienes e información y crear mano de obra capacitada y educada han sido los principales beneficios de la globalización. En cambio, cerrar la brecha entre ricos y pobres, mejorar la justicia e integridad de los sistemas tributarios y evitar el cambio climático y la escasez de recursos han sido temas donde la globalización tiene aún una cuenta pendiente.

### Gráfica 1: Para los CEOs aún hace falta trabajar en evitar el cambio climático y la escasez de recursos

P: ¿La globalización ha ayudado en las siguientes áreas?



Análisis realizado con la sumatoria de las respuestas: “en cierta medida” y “en gran medida”  
 Análisis realizado con las respuestas a la pregunta: “para nada”  
 Muestra: todos los encuestados (2017=1.379)  
 Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

### ¿Hacia un modelo de proteccionismo?

Entre 1980 la crisis financiera de 2008, el comercio creció mucho más rápido que el PIB en el mundo, pero luego entró en un letargo que llevó a muchos hablar de un “agotamiento” de la globalización y del libre-comercio como mecanismos básicos para empujar el crecimiento.

El argumento tiene alguna validez, pero no es único. Las medidas reglamentarias introducidas a raíz de la crisis financiera han afectado los flujos de capitales. La extensión de la desaceleración hacia Europa y el nuevo equilibrio de China han golpeado la demanda de commodities y han inducido ajustes fiscales en muchos países, obligándolos a recortar beneficios a grupos de población que no necesariamente son los más ricos. El escenario se ha tornado propicio para los gobiernos que ofrecen a sus electores la recuperación de esos beneficios cerrando fronteras y protegiendo el

empleo interno. Solo con el paso del tiempo se sabrá si eso es efectivo y real o es solo una ilusión populista.

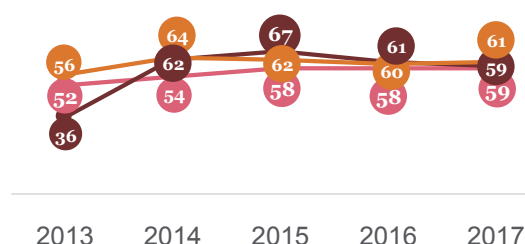
Los acuerdos comerciales podrían ser unos de los más afectados por estas tendencias proteccionistas. La Asociación Transpacífica (TPP) firmada en febrero de 2016, entró en un período de indefinición con la decisión del presidente Trump de excluir a Estados Unidos del mismo. Al proyecto de Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión (TTIP) se han opuesto muchos de los países involucrados y el retiro del Reino Unido de la UE no deja de debilitar al bloque, situación que inquieta a los CEOs a nivel global, llevando a que un 56% de ellos manifieste su preocupación. Entre los países latinoamericanos el asunto todavía no tiene gran relevancia, pero sin duda un mayor proteccionismo afectará la demanda de exportaciones.



## Gráfica 2: El proteccionismo como un riesgo para el crecimiento de la empresa

P: ¿Qué tan preocupado está por el proteccionismo asociado a las perspectivas de crecimiento de su empresa?

### El proteccionismo como un riesgo para el crecimiento de la empresa



■ Colombia ■ Global ■ Latam

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379; 2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330)

Nota: Encuestados que respondieron "preocupado" o "muy preocupado"

Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

Las amenazas de proteccionismo local siempre han estado presentes. En Colombia, por ejemplo, a comienzos de esta década, uno de cada tres CEOs creía posible ese camino y ahora esa idea está mucho más acentuada, en buena parte por la ocurrencia de hechos concretos en tal sentido.

Los CEOs a nivel mundial sienten que es cada vez más difícil para los negocios equilibrar la competencia en un mercado global abierto con las tendencias hacia políticas nacionales más cerradas. China es el único país donde pareciera no ser un tema de mayor trascendencia.



¿Es cada vez más difícil para los Presidentes de compañías equilibrar la competencia en un mercado global abierto con tendencias hacia políticas nacionales más cerradas?



Sumatoria de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)

Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

## Mercados cambiantes

La desaceleración del comercio mundial y las amenazas proteccionistas hacen pensar a los CEOs sobre nuevas oportunidades para expandirse, pues incluso la ilusión de los mercados emergentes se ha desvanecido en buena parte.

¿Hacia dónde están mirando en la actualidad para crecer? Se han decidido por una mezcla más amplia de países y han retornado a mercados más fuertes, seguros y con mayor capacidad de compra.

Estados Unidos avanzó como la principal opción de los CEOs globales hace tres años, pero la incertidumbre ronda por la política del nuevo gobierno que está retando paradigmas. Este país enfrenta desafíos a medida que redefine su papel en el escenario mundial.

China sigue siendo una prioridad, pero a pesar de sus reformas y creciente influencia regional, se enfrenta a una preocupante burbuja de deuda. El Reino Unido es noticia desde el año pasado, pues tendrá que hacer frente a una considerable incertidumbre a medida que

negocia su salida de la UE. Con el tiempo, los CEOs se han vuelto menos entusiastas por la India, tal vez porque las reformas estructurales han sido lentas en llegar, aunque todavía se destaca por su robusto crecimiento. Brasil también ha caído en la clasificación y está atravesando una profunda recesión, en tanto que Rusia ha descendido de los diez primeros puestos y avanza lentamente a medida que se recuperan los precios del petróleo.

Por su parte, China sigue siendo muy importante para el mercado mundial pese a su menor crecimiento. Los CEOs de Estados Unidos y Brasil le apuestan a este país como destino para expandir sus negocios.

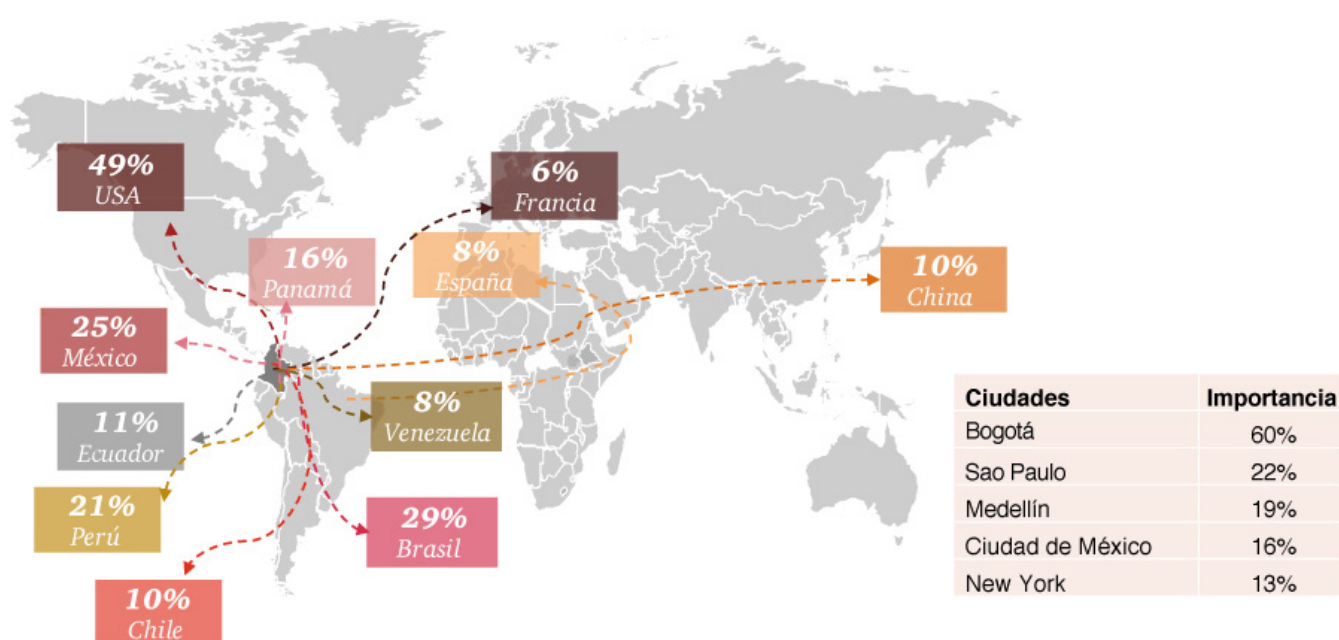
En el caso colombiano, más países han entrado en el radar de los CEOs pero la opción regional sigue siendo preponderante hacia Estados Unidos. También Brasil, Perú, México, Chile y Centroamérica están en los primeros lugares.

Por primera vez la encuesta explora la importancia que los CEOs dan a las ciudades del mundo como opción para expandir sus negocios. Entre los directivos colombianos, Bogotá es de lejos la primera opción para ampliar operaciones con una importancia de 60%, lo que demuestra la trascendencia del mercado interno. Le siguen Sao Paulo y Medellín y luego están Ciudad de México, Nueva York y Londres como destinos de interés relevantes.

### Gráfico 3: Los CEOs en Colombia tienen una buena perspectiva de inversión en diferentes países a los que se pueden expandir

P: Indique los tres países que considera más importantes para las perspectivas generales de su empresa en los próximos 12 meses.

P: Indique las tres ciudades que considera más importantes para las perspectivas generales de su empresa en los próximos 12 meses.



### *Luego de un deslucido 2016...*

La economía mundial ha tenido un crecimiento “deslucido” en los dos últimos años. En particular, en el último año se llegó a plantear un panorama crítico, pues a comienzos de 2016 el precio del petróleo alcanzó niveles ligeramente superiores a US\$ 20 dólares/barril. Sin embargo, en los siguientes meses la situación tendió a estabilizarse y en la última parte mejoró en las economías avanzadas, lo que hace prever un repunte para 2017-2018. Los factores más importantes para explicar el repunte son el acuerdo de menor producción de los países de la OPEP, los estímulos fiscales prometidos por el gobierno de Estados Unidos, una apreciación del dólar y una normalización más lenta de la política monetaria por parte de la Reserva Federal.

El crecimiento mundial durante 2016 fue de 3,1% y para 2017-18 está proyectado en 3,4% y 3,6% respectivamente, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). De acuerdo con esas proyecciones hechas a comienzos de año y que serán revisadas antes de mayo, las economías avanzadas crecerán 1,9% en 2017 y 2,0% en 2018. La proyección de Estados Unidos se coloca en un crecimiento de 2,3% y 2,5% y también hay revisión al alza de Alemania, España, Japón y el Reino Unido, debido al mejor desempeño durante la última parte de 2016. El crecimiento de las economías emergentes fue de 4,1% en 2016 y proyectado en 4,5% en 2017 y 4,8%, para 2018. Igualmente, en el caso de China hay un ambiente de optimismo, contrario a la situación de India, Brasil y México.

La economía latinoamericana vivió en el 2016 un segundo año deficiente al registrar un crecimiento nulo, sin duda afectado por una menor recuperación de las grandes economías

(Argentina y Brasil), la incertidumbre para México relacionada con Estados Unidos, un deterioro crónico de Venezuela y unas condiciones financieras más limitadas por el aumento de tasas de interés. Las economías de Perú, Chile, Colombia y los países centroamericanos mantienen una dinámica positiva aunque menor que en el pasado.

De acuerdo con las previsiones del FMI, hay corrientes en favor y en contra del crecimiento mundial de corto plazo. De un lado, los hechos políticos recientes –en particular el cambio de gobierno en Estados Unidos y la decisión del Reino Unido de dejar la Unión Europea- abren la posibilidad de ocurrencia de mayores desequilibrios mundiales por restricciones al comercio y a la movilidad laboral, a lo cual se agregan problemas de saneamiento financiero en varias economías adelantadas.

Complementariamente, en las principales economías emergentes se evidencia una vulnerabilidad financiera que las expone a las condiciones mundiales y a eventuales vuelcos de los flujos de capital. Además, distintos factores no económicos como el terrorismo, guerras civiles y conflictos, y la triste situación de los refugiados y los migrantes, especialmente en Europa, continúan afectando la confianza en distintas regiones.

Con las anteriores advertencias, los indicadores y las proyecciones muestran que habrá un repunte general en 2017-2018. La recuperación de los precios internacionales de las materias primas y las políticas de apoyo fiscal en Estados Unidos y China tendrán un efecto benéfico para la actividad y también para la mayor demanda agregada y aumento de la inversión.

## Retorna la confianza

Los directores empresariales saben que las proyecciones de sus negocios y empresas dependen principalmente del entorno económico en el que se mueven.

Las relativas mejores perspectivas para 2017-2018 expuestas previamente marcan una tendencia hacia el optimismo general de los CEOs acerca del desempeño económico global, con un mayor énfasis en la evolución de sus empresas en el corto y mediano plazo.

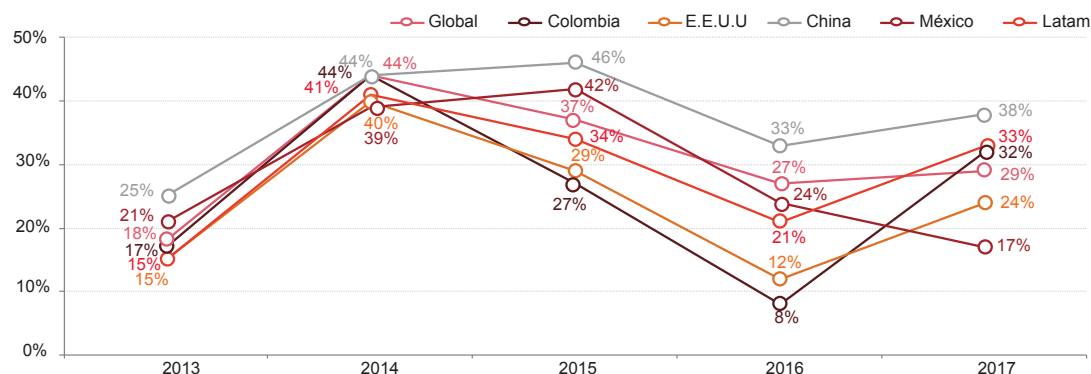
Para el 29% de los directores globales, la economía global repuntará deteniendo la

previsión negativa de los últimos dos años. Hay casos muy dicientes de recuperación del optimismo: en Estados Unidos se dobla la creencia de una recuperación de la economía mundial (2016 12% a 2017 24%), en China hay un repunte significativo (2016 33% a 2017 38%) al igual que en Europa (2016 25% a 2017 31%).

Entre los países latinoamericanos, esa percepción también es clara, (2016 21% a 2017 31%). Merece destacarse los casos de Colombia y Perú, en los que la predicción es muy optimista al pasar en el primer caso de 8% a 32%, y en el segundo de 5% a 40%.

### Gráfica 4: Los CEOs han mejorado su nivel de confianza en la economía, aunque aún no llegan al nivel de 2014

P: ¿Considera usted que la economía global mejorará, seguirá igual o registrará un declive durante los próximos 12 meses?



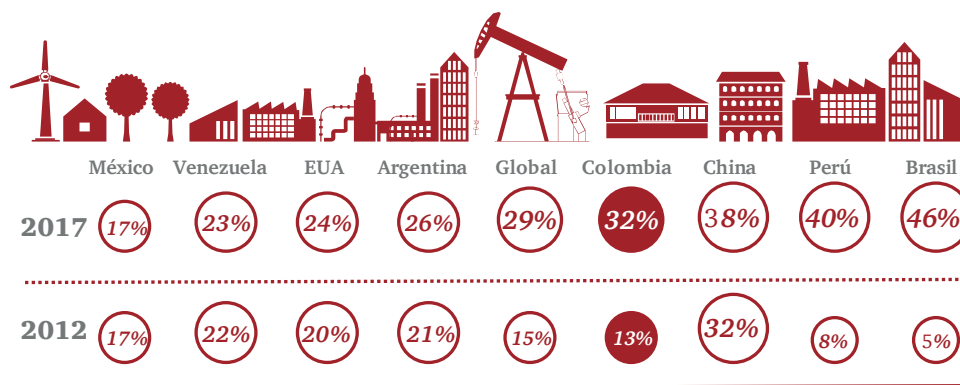
Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mejorará" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)

Fuente: PwC 20th Global CEO Survey

### Gráfica 5: Los CEOs han mejorado su nivel de confianza en la economía en los últimos 5 años

P: ¿Considera usted que la economía global mejorará en los próximos 12 meses?



Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mejorará" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)

Fuente: PwC 20th Global CEO Survey

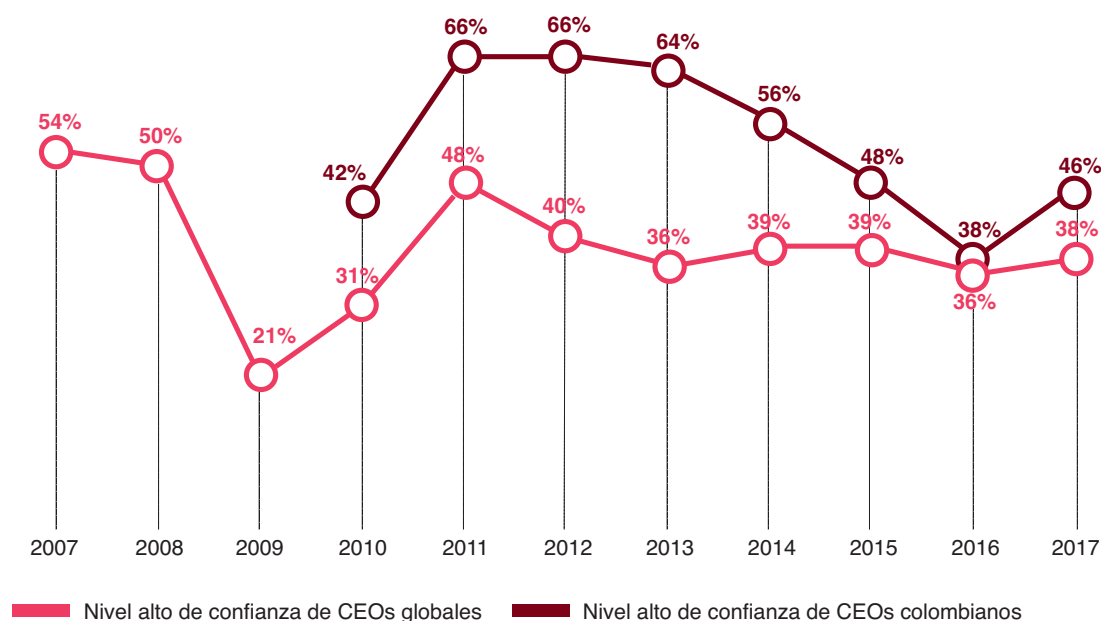
En concordancia, los CEOs también creen que sus negocios irán mejor en el corto y mediano plazo. A nivel global, el 38% (frente a 35% de hace un año) tienen total confianza de que los ingresos de sus empresas crecerán en los próximos doce meses.

Los directores colombianos están a la cabeza (junto con Brasil 57%) en un mayor nivel de optimismo en el corto plazo en cuanto a las perspectivas de crecimiento de su empresa, luego de cuatro años de caída en la percepción.

En el mediano plazo los gerentes colombianos ceden un poco frente al pasado sobre el optimismo empresarial (95% en el 2017, frente a 98% en el 2015). En Estados Unidos se mantiene el nivel (97%) y en la media de América Latina hay un aumento de cinco puntos. Los CEOs mexicanos muestran un descenso en el optimismo en el corto y mediano plazo, situación que sin duda tiene que ver con la incertidumbre creada por el gobierno de Estados Unidos en temas como la revisión del libre comercio entre ambos países y las acciones contra la inmigración.

**Gráfica 6: Los CEOs han incrementado la confianza en las perspectivas de crecimiento de su empresa en comparación con 2016**

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

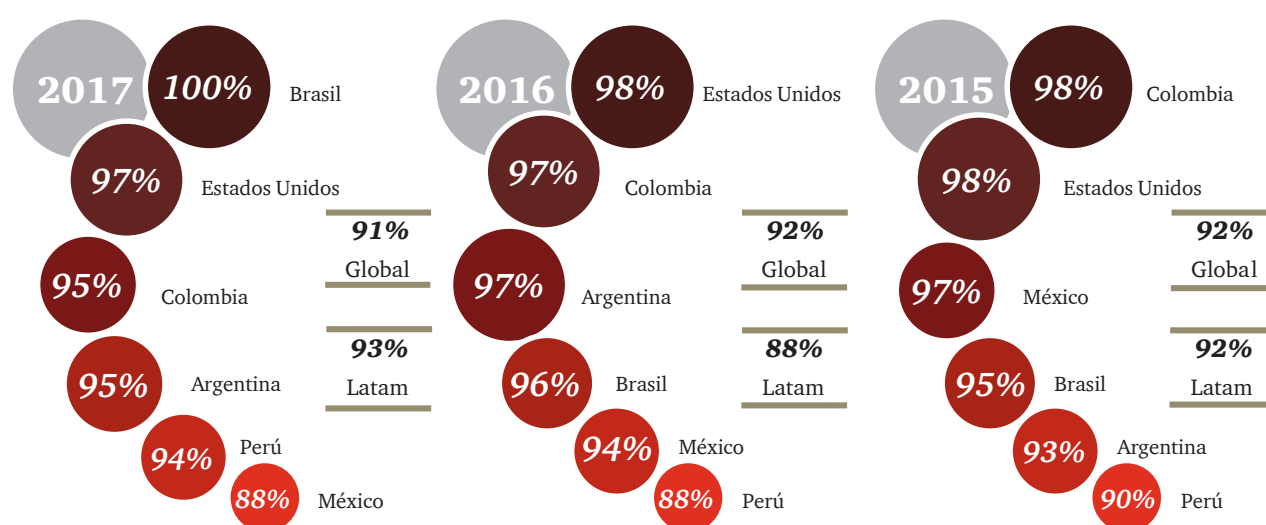


Análisis realizado teniendo en cuenta la respuesta "mucho confianza" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta. Muestra: Todos los encuestados (2017=1379; 2016=1409; 2015=1322; 2014=1344; 2013=1330; 2012=1258; 2011=2010=1198; 2009=1124; 2008=1150; 2007=1084). Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey.



### Gráfica 7: Los CEOs divisan un futuro próspero en el mediano plazo.

P: ¿Cuánta confianza tiene usted acerca de las perspectivas de crecimiento de los ingresos de la empresa en los próximos 3 años?



Análisis realizado teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas "confiado" y "muy confiado" de los CEOs que respondieron la correspondiente pregunta de la encuesta.  
Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)



## Inestabilidad que preocupa

A pesar del optimismo sobre el crecimiento de los negocios y la economía, los CEOs globales están tan preocupados por la inestabilidad económica y la incertidumbre geopolítica, que en los últimos años han sido los asuntos a los que más atención y tiempo dedican organismos y gobiernos de los países avanzados.

En el caso de los CEOs de Estados Unidos y China, la preocupación por el futuro de la economía tiene una calificación por encima del promedio global, lo cual tiene todo el sentido por ser los motores mundiales.

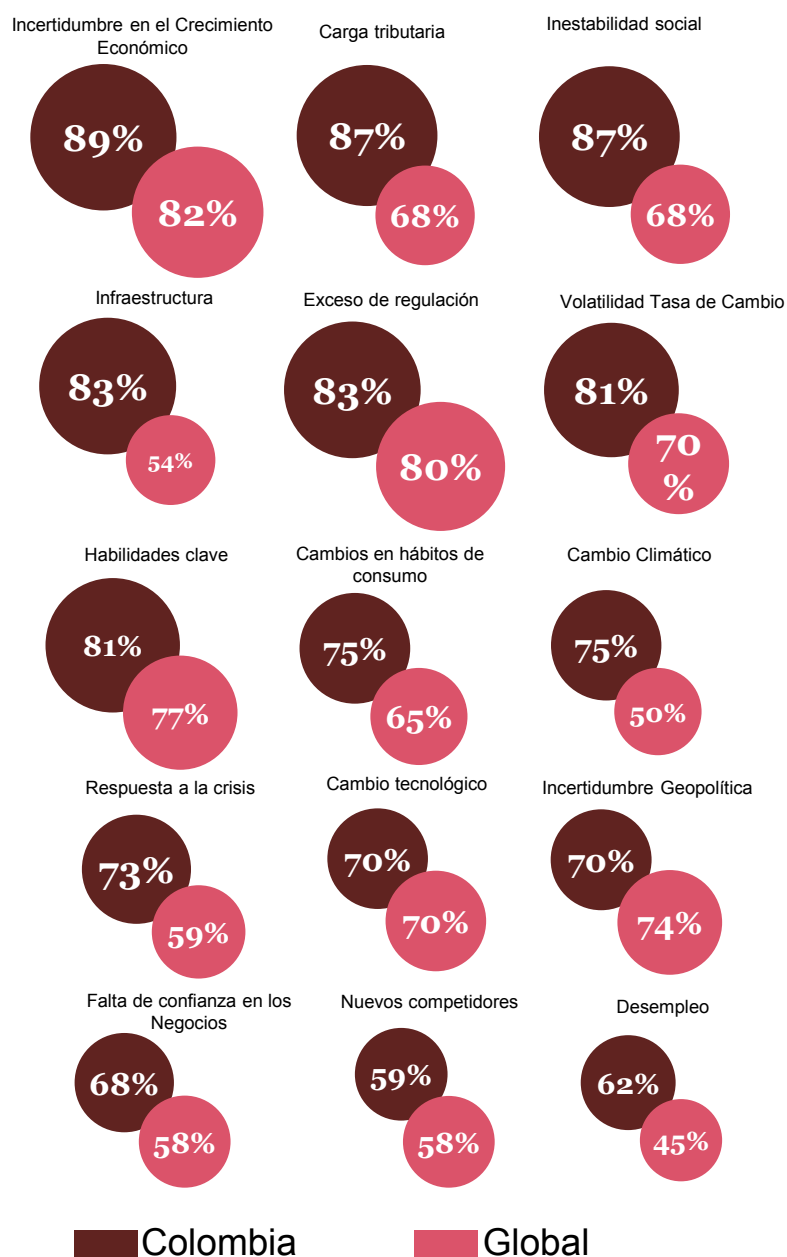
Lo ocurrido en las elecciones de Estados Unidos, el referendo en el Reino Unido y sus implicaciones sobre el mundo político y económico, la inestabilidad y preocupación por Rusia y los países árabes, son hechos concretos que sustentan esa preocupación sobre el panorama de inestabilidad.

En el caso colombiano es también evidente la preocupación por la disponibilidad de recurso humano con fortalezas clave, la velocidad del cambio que se está dando en la tecnología y los cambios en el comportamiento de los consumidores.

En la calificación de la inestabilidad social, hay que advertir que en buena parte se debe a la polarización política que enfrenta el país luego de la firma de un acuerdo entre gobierno y la guerrilla de las Farc, el cual se negoció por varios años y que ha generado un ambiente de incertidumbre frente a lo que ocurrirá con la implementación de los acuerdos y la legislación sobre justicia especial para quienes hicieron parte de la guerrilla y son acusados de delitos graves como terrorismo y narcotráfico.

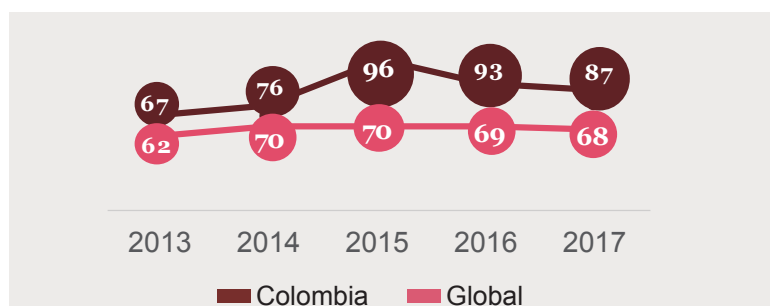
**Gráfica 8: La incertidumbre por el crecimiento económico es la principal preocupación para los CEOs**

P: ¿Qué tan preocupado está usted por las siguientes amenazas económicas, políticas, sociales y de negocio que puedan afectar las perspectivas de crecimiento de su organización?



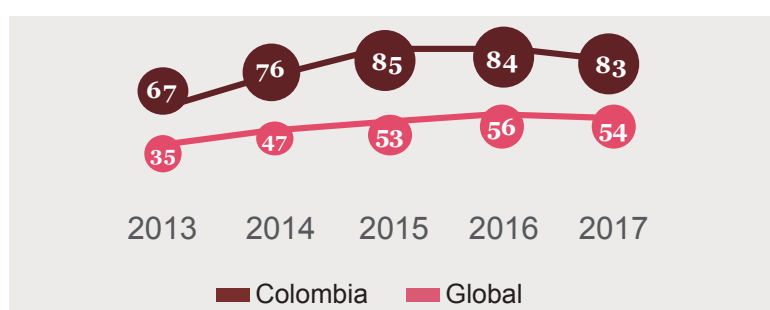
Encuestados que respondieron "preocupado" o "muy preocupado"  
 Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
 Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey.

### Carga tributaria



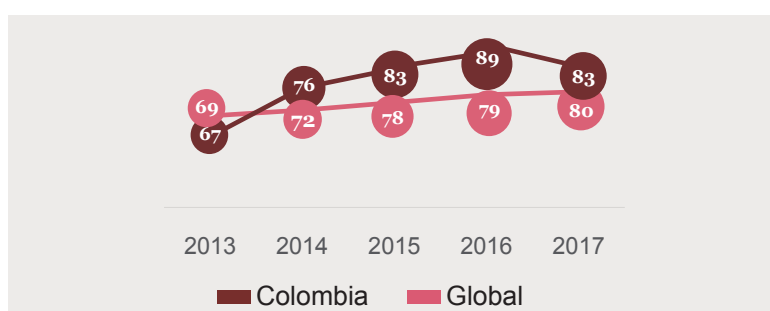
La reforma tributaria tuvo un gran impacto en relación a la carga tributaria para las empresas, lo que genera preocupación para los CEOs en Colombia y la futura inversión extranjera en el país. El nuevo esquema tributario, al considerar el impuesto a los dividendos, termina gravando más las utilidades de las personas jurídicas/inversionistas. También el aumento del IVA del 16% al 19% impacta en una disminución del consumo de las personas afectando los ingresos tanto de los individuos como de las empresas.

### Infraestructura básica inadecuada



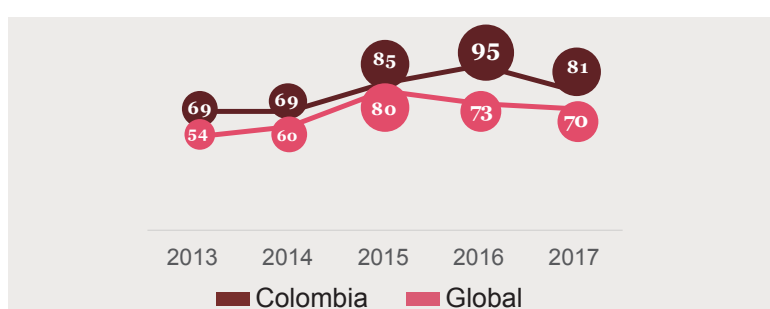
En cuanto a infraestructura, Colombia ocupó el puesto 99 de 138 países en el pilar de Infraestructura de Transporte del Índice Global de Competitividad del 2016 – 2017 del Foro Económico Mundial. Muy en línea con nuestra posición en este índice, los CEOs colombianos continúan mostrándose muy preocupados por la deficiencia en la infraestructura básica del país debido a los elevados sobrecostos de transporte que de ahí se derivan, restando competitividad a las organizaciones y limitando su capacidad para incursionar en mercados internacionales.

### Exceso de regulación



En cuanto al ambiente regulatorio, para los CEOs el exceso de regulación continúa siendo un riesgo para el negocio. Aunque para los CEOs colombianos, a pesar de la reforma tributaria, la percepción cayó algunos puntos este año versus el 2016. No es extraño que los CEOs tomen el exceso de regulación como un obstáculo para el desarrollo del negocio, pues la clasificación de Colombia en el índice de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial no ha mejorado: Colombia perdió 2 puestos frente al año pasado (2016: puesto 51, 2017: puesto 53).

### Volatilidad tasa de cambio



La volatilidad en la tasa de cambio es otra amenaza relevante que destacan los CEOs colombianos y hay razones para que lo crean así. La caída de los precios internacionales de las materias primas (petróleo y minerales) ha afectado a países dependientes como Colombia, Perú y Chile donde su tasa de cambio se mueve en función de las oscilaciones de las cotizaciones.

# Innovar para crecer

## Impulsando el crecimiento del negocio

Sin duda buena parte de la confianza de los CEOs globales está fundamentada en la experiencia del pasado que les ha enseñado mucho acerca de cómo enfrentar situaciones difíciles e incluso convivir con la incertidumbre, pero siempre buscando salidas sin perder el foco del negocio y sabiendo que la competencia también juega y el mundo cambia a una gran velocidad gracias a la tecnología.

Lo que sí resulta claro es que la desesperación y la aventura no son las mejores guías para los

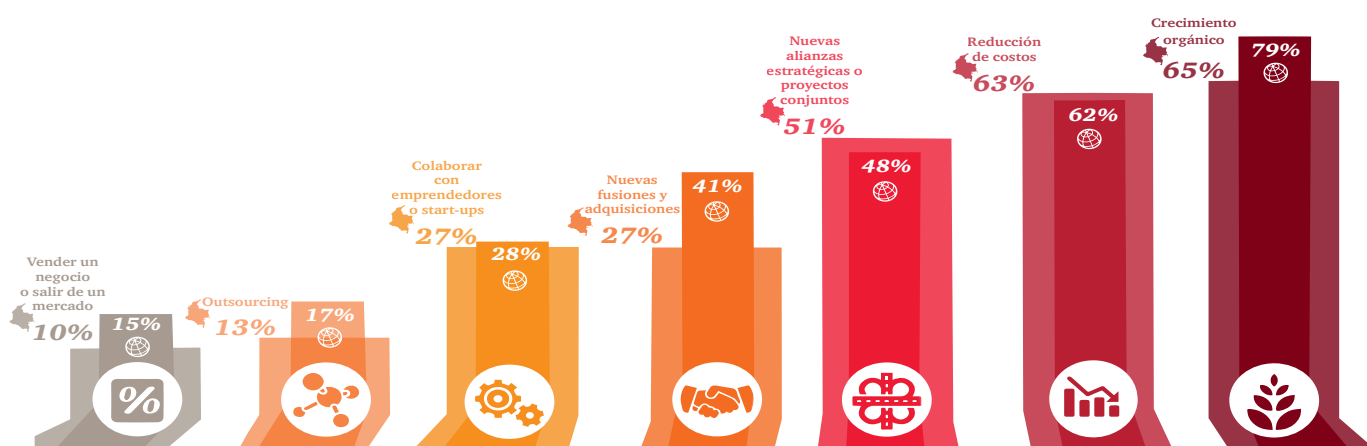
directores, ellos lo saben. Por eso, de lejos, el crecimiento orgánico del negocio y la reducción de costos son las dos principales actividades que los CEOs están planeando para impulsar el crecimiento corporativo en los siguientes 12 meses.

En el escenario global, el 79% de los CEOs tiene el crecimiento orgánico como la primera opción y la reducción de costos (62%) como la segunda. Sorprende el énfasis que se pone en

*El crecimiento orgánico del negocio y la reducción de costos son importantes para el crecimiento de las empresas en el corto plazo, pero se requiere mucho más: la innovación es la carta para crecer.*

### Gráfica 9: En los próximos 12 meses la mayoría de CEOs planean manejar el crecimiento corporativo y la rentabilidad a través del crecimiento orgánico.

P: ¿Cuál de las siguientes actividades, si hubiera alguna, tiene planificado realizar en los próximos 12 meses para impulsar el crecimiento de la empresa y/o la rentabilidad?



Estados Unidos a las dos variables con el 92% y 68% respectivamente, por encima de alianzas, fusiones, procesos de tercerización y/o ventas. También son muy importantes para Europa; (86% y 73%) en tanto que solo para los CEOs chinos las nuevas alianzas tienen todavía una importancia grande (55%). En América Latina, incluyendo a Colombia, cuyas economías son mayormente dependientes de las corrientes internacionales de capital y precios de las materias primas, ese crecimiento orgánico y la reducción de costos aparecen en primer lugar.

En el mundo global, el crecimiento orgánico y la reducción de costos no son suficientes para el crecimiento de los negocios. Entonces, ¿cuáles son las actividades concretas que en el corto plazo planean fortalecer los CEOs para impulsar el crecimiento del negocio?

### ¿Están listos los CEOs para innovar?

La inversión en innovación que logra la combinación de talento y tecnología aparece como la primera acción de corto plazo, seguidas por las ventajas competitivas y la atención a los consumidores.

En América Latina la innovación tiene una ponderación (26%) por encima del promedio global (23%), destacándose Brasil, Argentina y Colombia como los países que mayor importancia

dan al tema para sacar provecho a las nuevas oportunidades en los siguientes doce meses.

En la mezcla de innovación, ambos elementos, talento y tecnología, juegan un papel determinante.

Los CEOs están operando en un ambiente radicalmente nuevo. Entonces, ¿cómo pueden abordar los retos del mercado y la tecnología para lograr beneficios para el negocio? La encuesta este año exploró sus puntos de vista sobre dos áreas clave:

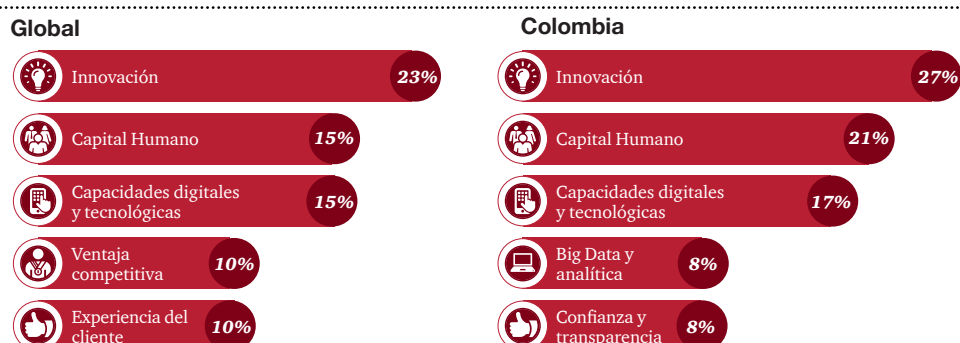
**1. Estrategia de talentos, una prioridad para la era digital:** muchos temen que la globalización y la tecnología eliminen sus empleos. Cuando en realidad, los CEOs necesitan con urgencia talento, pero no pueden encontrar personas con las habilidades clave. ¿Cómo están mitigando los CEOs la crisis de habilidades clave?

**2. Adoptar la tecnología sin perder la confianza:** a medida que la interacción se vuelve más automatizada, movida por los datos y la virtualidad, el factor humano está retrocediendo. Los CEO temen que la tecnología exacerbe la desconfianza pública en las organizaciones. ¿Cómo abordan este reto?



**Gráfica 10: Las 5 opciones más seleccionadas**

P: Seleccione las opciones que le gustaría fortalecer para aprovechar nuevas oportunidades.



Muestra: Todos los encuestados (2017=1379)  
Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey



# Estrategia de talentos, una prioridad para la era digital

Desde la Revolución Industrial, si no antes, se ha hablado del impacto de la tecnología vista de diferentes formas en la fuerza laboral. Hace veinte años había menos de 700.000 robots industriales en todo el mundo, ahora hay 1,8 millones y el número podría elevarse a 2,6 millones en 2019<sup>4</sup>. La producción manufacturera a nivel mundial ha crecido, pero el nivel de empleo del sector ha caído en varias economías avanzadas<sup>5</sup>. Otro ejemplo es la nueva tienda de AmazonGo, que utiliza la tecnología para rastrear lo que los clientes ponen en sus carros de compras y facturarlos automáticamente cuando salen, eliminando la necesidad de cajeros humanos.

¿Prevención exagerada, paranoia o realidad?

Al mirar al futuro, es evidente, que algunos trabajos desaparecerán, otros permanecerán y nuevos trabajos serán creados.

## Se requieren más talentos y más tecnología

Se siguen requiriendo personas para la operación del negocio. Solo el 16% de los CEOs a nivel global planea recortar la plantilla de su empresa durante los próximos 12 meses y solo una cuarta parte de ellos dicen que es principalmente debido a la tecnología.

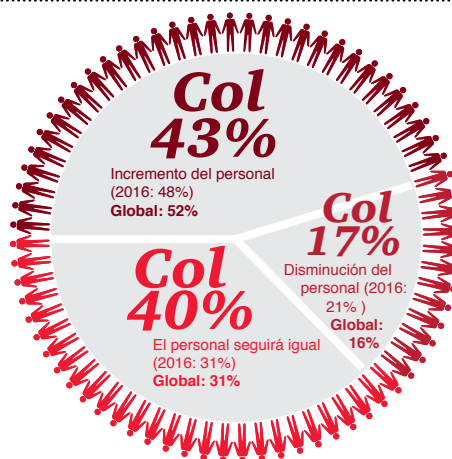
Por el contrario, hay una tendencia general a aumentar el número de plazas de trabajo en los próximos doce meses, reconocido por el 52% de CEOs que planea contratar a más empleados.

<sup>4</sup> Federación Internacional de Robótica – Comunicado de prensa, "World Robotics Report 2016" (septiembre 29, 2016), revisado diciembre 10, 2016, <http://www.ifr.org/news/ifr-press-release/world-robotics-report-2016-832/>.

<sup>5</sup> UN Industrial Development Organisation, Industrial Development Report 2016 (2015): 13 & 190.

**Gráfica 11: Aproximadamente la mitad de los CEOs consideran que aumentará la nómina de su compañía en los próximos 12 meses**

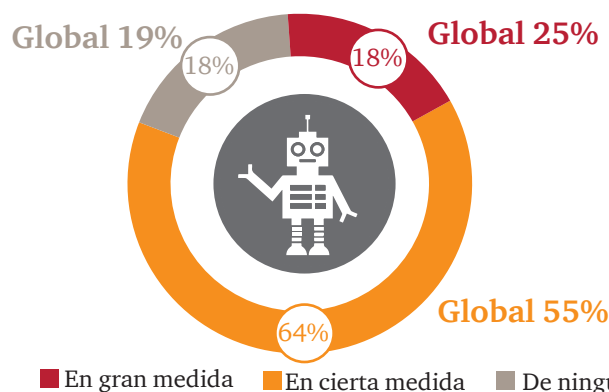
P: ¿Espera que la nómina de su compañía va a incrementar, disminuir o permanecer igual en los próximos 12 meses?



Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
Fuente: PwC 20th Global CEO Survey

**Gráfica 12: De los CEOs que planean reducir su personal el 82% lo harán como resultado de la automatización u otras tecnologías**

P: ¿En qué medida esta disminución en la cantidad de personal será resultado de la automatización y otras tecnologías?



Muestra: Los que respondieron "decrecerá" en la pregunta 7a (Global 224; Colombia 11)  
Fuente: PwC 20th Global CEO Survey

## Frente a la crisis de habilidades

Los directores le dan una gran importancia a las habilidades de su gente más allá de la capacidad individual para manejar la operación de la tecnología. Las habilidades que consideran más importantes son aquellas que no pueden ser replicadas por máquinas: la capacidad para resolver problemas, la creatividad e innovación, el liderazgo y la colaboración; y son precisamente esas áreas en las que hay mayor dificultad para conseguir gente. De hecho, estas cualidades son las que los CEOs quieren fortalecer para estimular la innovación y capitalizar nuevas oportunidades.

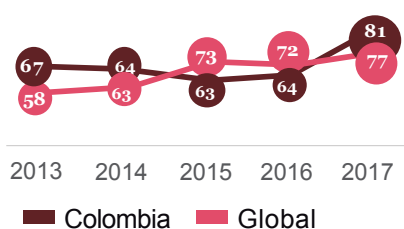
A los CEOs en genral, les preocupa que la escasez de habilidades clave afecte el crecimiento de sus empresas. Hoy el talento con “habilidades clave” es más escaso que en el pasado y es más fácil encontrar personas con destreza tecnológica que líderes creativos con inteligencia emocional.

El asunto no es exclusivo de los países emergentes como se podría pensar. En Estados Unidos y China esa preocupación está por encima del promedio global (82% y 88% respectivamente) y por encima de la media latinoamericana (77%) y de Colombia (81%).

### Gráfica 13: La disponibilidad de habilidades clave como un riesgo para el crecimiento de la empresa

P: ¿Qué tan preocupado está por la disponibilidad de habilidades clave en las perspectivas de crecimiento de su empresa?

### Disponibilidad de habilidades clave



Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379; 2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330)

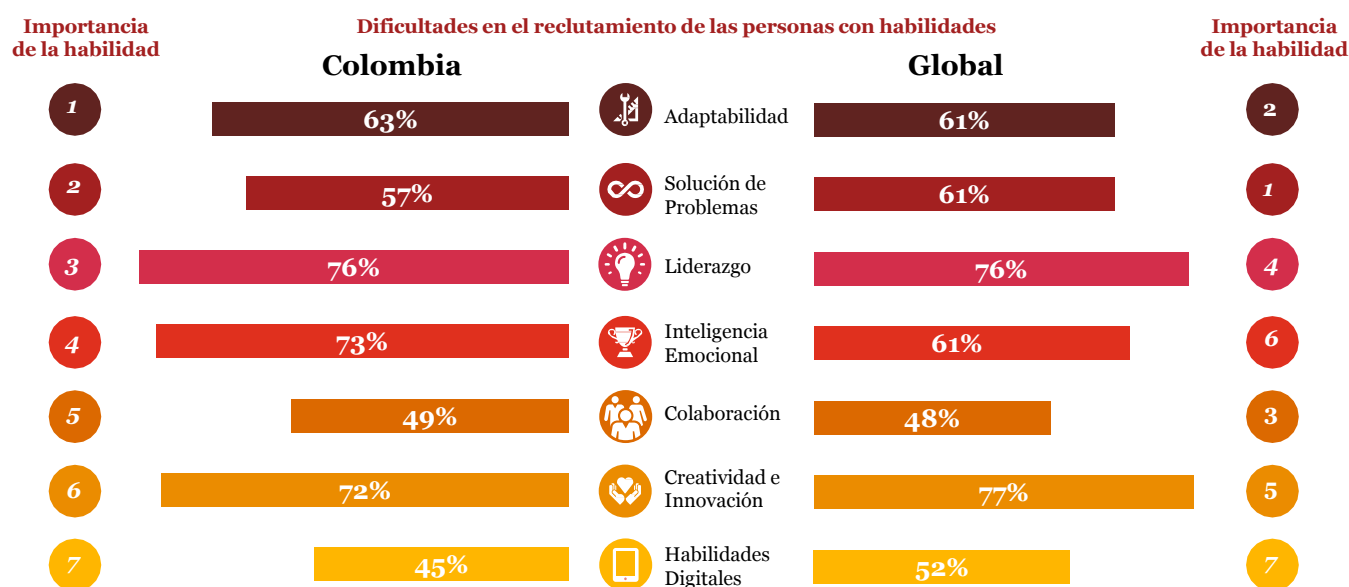
Nota: Encuestados que respondieron “preocupado” o “muy preocupado”



**Gráfica 14: Las habilidades más difíciles de encontrar son aquellas que no pueden ser desempeñadas por máquinas.**

P: ¿Qué tan difícil es para su organización reclutar gente con esas habilidades o características?

P: Además de la experiencia técnica del negocio, ¿qué tan importantes son las siguientes habilidades para su organización?



Análisis realizado teniendo en cuenta las respuestas "un poco importante" / "muy importante" y "un poco difícil" / "muy difícil"  
 Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
 Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

La tecnología no es capaz de replicar cada trabajo o aspecto de una labor particular. Su fortaleza está en los trabajos rutinarios, repetitivos, estandarizados y en tareas dispendiosas, situaciones en las que una máquina aprende a detectar problemas y soluciones si hay suficientes datos disponibles. En general, las actividades más variables y no necesariamente más complicadas serán mucho más difíciles de reemplazar. Incluso, cuando los trabajos pueden ser totalmente automatizados, algunos permanecerán en manos humanas simplemente porque las empresas necesitan que las personas entiendan a los consumidores, los productos y servicios que estos prefieren, y hasta cómo quieren interactuar con la tecnología.

### Buscando una salida

Entonces, ¿cómo abordan los CEOs la crisis de habilidades? Un poco más de tres cuartas partes de los CEO han cambiado sus estrategias de talento para reflejar las habilidades y estructuras de empleo que sus empresas requerirán en el futuro, incluso trasladando a sus empleados donde son más requeridos.

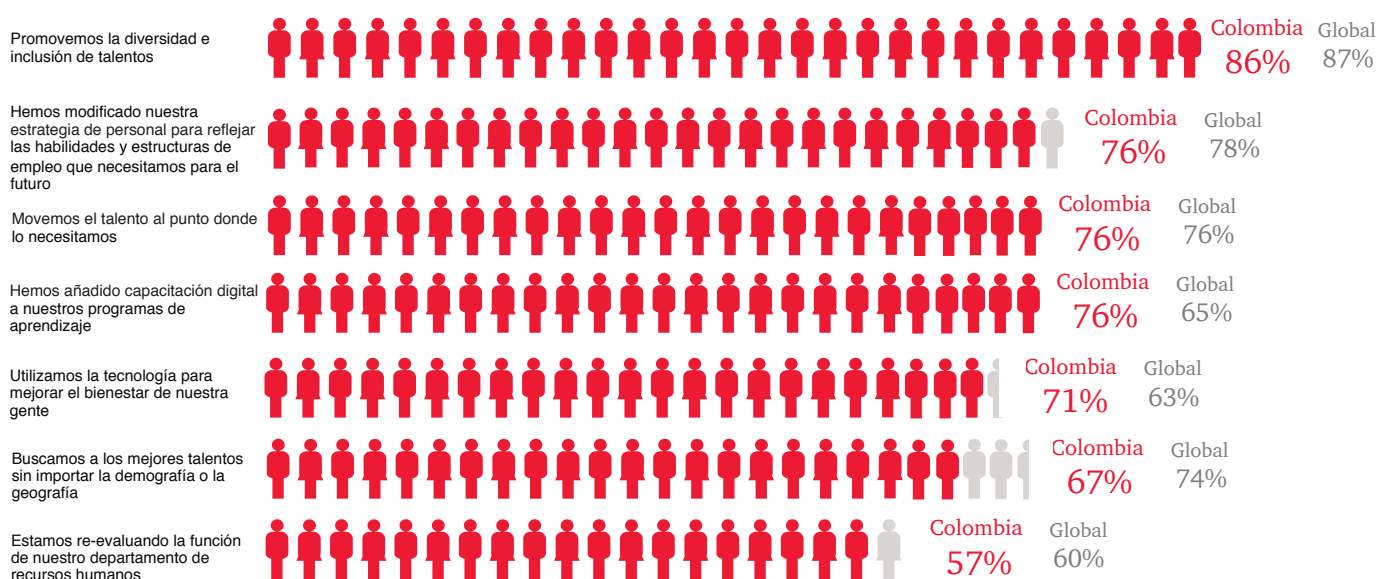
Las nuevas estrategias para encontrar talento y desarrollar sus capacidades ya no serán suficientes, sino que todo el sistema dentro del cual se trabaja tendrá que ser considerado. Esto incluye refuerzos de mecanismos como la remuneración y la recompensa e instrumentos de mejora del rendimiento como el coaching y la retroalimentación.

Las organizaciones tendrán que colaborar con el gobierno, los institutos educativos y profesionales y con los empleados para rediseñar la fuerza de trabajo. Retener el elemento humano en un mundo más virtual será un requisito previo para el éxito futuro.

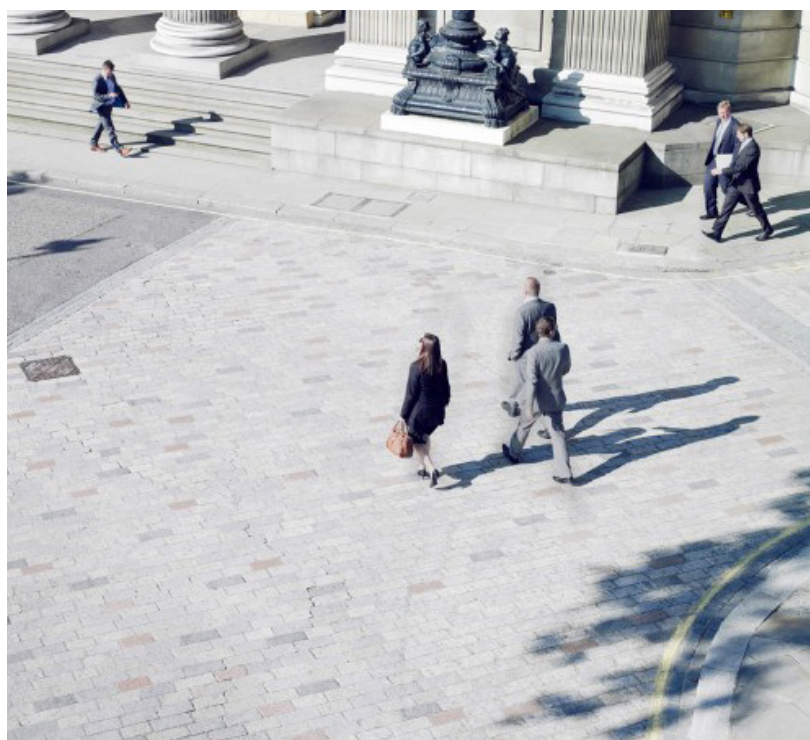


**Gráfica 15:** Los CEOs colombianos coinciden con los globales en que en la estrategia de talento lo que más debe cambiar es el foco en los líderes del futuro, esto con el fin de tener más impacto en la atracción, retención y compromiso de su gente.

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de las actividades de talento humano en su organización?



Análisis teniendo en cuenta la sumatoria de las respuestas "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"  
 Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
 Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey



### Preguntas sobre la estrategia de talentos, una prioridad para la era digital

¿Qué partes de su modelo de negocio se beneficiarán de una mayor automatización?

¿Cómo va a encontrar las habilidades menos comunes como el liderazgo, la creatividad y la adaptabilidad, necesarias en su empresa para innovar y construir diferenciación de marca?

¿Ha considerado cómo la inteligencia artificial y la automatización le ayudarán a crear ventajas competitivas en sus mercados clave?

¿Ha rediseñado sus procesos de negocio de forma que sus empleados estén mejor colocados para trabajar de manera transparente con la automatización, creando un nuevo valor?

# Adoptar la tecnología sin perder la confianza



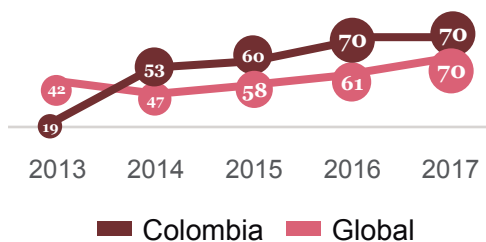
## Adoptar el impacto de la tecnología

La estrategia de tecnología de las empresas es tan importante como la estrategia de talentos. Los CEOs son conscientes de los cambios que han representado y representarán los avances tecnológicos para el negocio y de cómo se debe estar preparado para aprovecharlo. El 17% de los CEOs colombianos y el 15% a nivel global buscan fortalecer las capacidades tecnológicas y digitales para aprovechar nuevas oportunidades.

**Gráfica 16: La velocidad del cambio tecnológico como un riesgo para el crecimiento de la empresa**

P: ¿Qué tan preocupado está por la velocidad del cambio tecnológico para las perspectivas de crecimiento de su empresa?

### Velocidad del cambio tecnológico



Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379; 2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330)

Nota: Encuestados que respondieron "preocupado" o "muy preocupado"

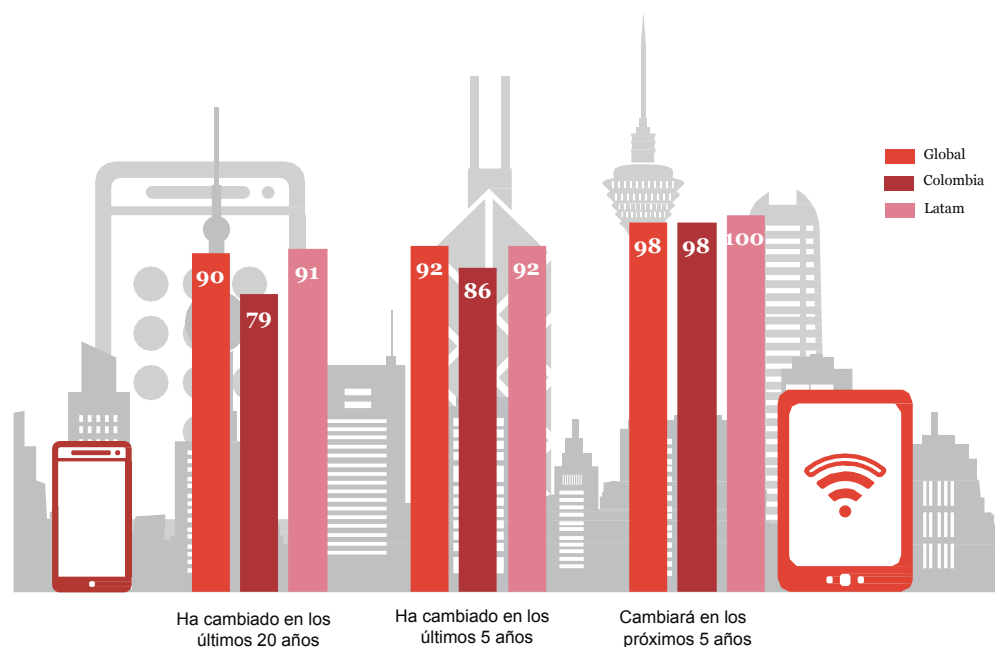


**Gráfica 17: Para los CEOs la tecnología ha cambiado y seguirá cambiando las condiciones de mercado para las empresas**

P: ¿Hasta qué punto la tecnología ha cambiado la competencia en su industria en los últimos 20 años?

P: ¿Hasta qué punto la tecnología ha cambiado la competencia en su industria en los últimos 5 años?

P: ¿Hasta qué punto considera que la tecnología cambiará su industria en los próximos 5 años?

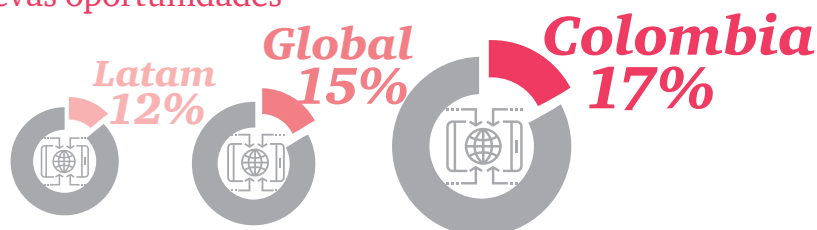


Sumatoria de impacto significativo, impacto moderado y completamente redefinida la competencia

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)

Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

Los CEOs buscan fortalecer sus **capacidades tecnológicas y digitales** para aprovechar nuevas oportunidades



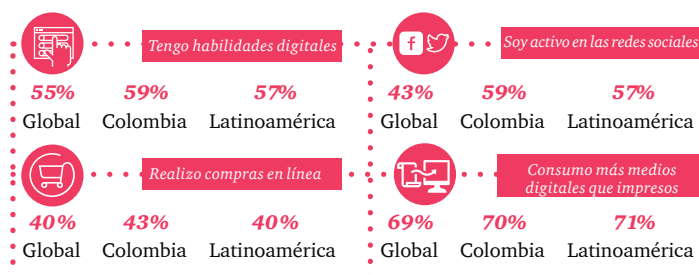
Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)

Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

Además de ser importante la estrategia de tecnología para la empresa, también lo es para los CEOs adoptar la tecnología en su uso diario.

**Gráfica 18: Principales usos que le dan los CEOs a la tecnología**

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el uso que usted le da a la tecnología?



Sumatoria de respuestas: "de acuerdo" y "muy de acuerdo"

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)

Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

## Mantener la confianza en los negocios

Las expectativas de los grupos de interés son cada vez más determinantes en el proceso de toma de decisiones empresariales. Por otro lado, la confianza es un tema que también está alcanzando mayor relevancia que en el pasado, aunque siempre ha estado en el radar de los negocios.

Los CEOs a nivel global están viendo cómo la tecnología ha acrecentado el desafío de la confianza en los negocios. Un número

considerable de directores ejecutivos (69%) está firmemente convencido de que en un mundo cada vez más digitalizado es más difícil para las empresas obtener y mantener la confianza de las personas, mientras que un 85% piensa que se ha vuelto más importante dirigir sus empresas de una manera que responda a expectativas más amplias de los grupos de interés, y un 93% cree importante establecer un propósito corporativo fuerte que se refleje en los valores, la cultura y el comportamiento de su organización.

# 92%

De los CEOS colombianos cree que la confianza en las empresas puede verse amenazada por las redes sociales.

**Gráfica 19:** En un mundo cada vez más digitalizado, hay un reconocimiento generalizado de que un fuerte propósito corporativo es vital, así como una conciencia de que es más difícil ganar confianza.

P: En el contexto de un mundo cada vez más digitalizado, ¿en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Global	Colombia	EUA	China	Latam
Es más importante tener un fuerte propósito corporativo reflejando nuestros valores, cultura y comportamiento	93%	92%	97%	86%	95%
Es más importante dirigir nuestro negocio de una manera que responda a expectativas más amplias de las partes interesadas	85%	89%	81%	86%	82%
Es más difícil para las empresas ganar y mantener la confianza	69%	89%	78%	39%	80%
La forma en que gestionamos los datos de las personas nos diferenciará	64%	62%	60%	62%	77%









## Seguridad y ética de los datos

Cada vez es mayor la cantidad de datos que las empresas tienen de los clientes y utilizan para orientar la personalización de las decisiones de estos. Por ejemplo, a medida que el Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés) se extiende a todos los bienes del hogar, el conocimiento de las empresas sobre sus clientes aumentará exponencialmente, lo que no es necesariamente bien recibido por los ciudadanos. Sin duda, que con el paso de los días, la gente va a acceder a entregar más y mejor información y a confiar en las empresas.

Pero, ¿qué sucede si una compañía cruza la línea entre anticipar las necesidades de los clientes y afectar la privacidad, o si un gobierno intenta acceder a los datos privados en un esfuerzo para controlar la seguridad? Y, ¿qué sucede si los datos se pierden o son robados y terminan en manos de criminales?

El creciente uso de datos al interior de las empresas también plantea nuevos retos para la confianza. A medida que los departamentos de recursos humanos se vuelven bancos de información sobre sus empleados, el manejo de talentos se está volviendo cada vez más exacto. ¿Cuáles son los límites de la información que las empresas pueden reunir? ¿Qué tan transparente es el uso de esos datos en la toma de decisiones sobre las recompensas o sanciones de los empleados?

Los CEOs reconocen la complejidad de este asunto. Un 91% dice que las infracciones a la privacidad y la ética de los datos tendrán un impacto negativo en la confianza de los accionistas en los próximos cinco años. En Latino América, esta tendencia es menos de la mitad, incluyendo a Colombia.

No es de extrañar que muchos directores generales teman que las interrupciones de la operación tecnológica podrían afectar la confianza general y por tanto están tomando medidas.



### Gráfica 20: Retos en los que están trabajando los CEOs para mantener los niveles de confianza de sus grupos de interés

P: ¿Su organización está trabajando en los siguientes retos actualmente?

#### Retos en los que se está trabajando



Sumatoria de las respuestas "en cierta medida" y "en gran medida"  
 Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
 Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

### Preguntas sobre Adoptar la tecnología sin perder la confianza

¿Está su organización preparada para la disrupción y las tendencias cambiantes de los consumidores en un mundo digital?

¿Qué está haciendo su organización para proteger los datos de los clientes y los empleados de robo, pérdida o uso indebido - y cuán robustas son esas estrategias?

¿Cómo se puede construir la infraestructura adecuada para recolectar y gestionar la seguridad de los datos?

A medida que los riesgos de seguridad cibernética aumentan, ¿su organización ha establecido protocolos claros para cuando los sistemas fallen y para proteger los datos de sus clientes?

¿Qué puede hacer su organización para medir y aprovechar la confianza en su marca como ventaja competitiva?

# Conclusiones



## **La clave para impulsar el crecimiento de la empresa: innovación**

El crecimiento orgánico y la reducción de costos son instrumentos de corto plazo para impulsar el crecimiento de los negocios, pero para los CEOs no es suficiente: la inversión en innovación que logra la combinación de talento y tecnología, aparece también como acción prioritaria en el corto y mediano plazo.



## **Ajustes para mitigar los mercados cambiantes**

Las nuevas condiciones de la economía mundial, las amenazas proteccionistas y el decaimiento de los mercados emergentes hacen pensar a los CEOs sobre nuevas oportunidades para expandirse, buscando una mezcla más amplia de países y retornando a mercados más fuertes, seguros y con mayor capacidad de compra.

Los CEOs a nivel mundial sienten que es cada vez más difícil para los negocios equilibrar la competencia en un mercado global abierto con las tendencias hacia políticas nacionales más cerradas. En esta encuesta de CEOs, China es el único país donde pareciera no ser un tema de mayor trascendencia.



## **Qué ha traído la globalización**

El impacto de la globalización ha sido discutido ampliamente entre defensores y detractores, luego de la experiencia vivida: el modelo global ha dejado cosas buenas y otras que se deben mejorar.

La mayoría de los CEOs están de acuerdo con que la apertura de los mercados ayudó a liberar flujos de dinero, bienes e información. Además facilitó la conectividad universal y creó mano de obra calificada. Sin embargo, un número significativo coincide con que aún falta trabajar en las diferencias entre ricos y pobres, mitigar el cambio climático y mejorar la justicia e integridad de los sistemas tributarios.

Sin duda que el tema plantea retos a los gobiernos y empresarios para evitar que los beneficios alcanzados hasta ahora puedan ser reversados o tomados como bandera política de grupos con tendencias populistas.



### **Mantener la confianza en los negocios en la era digital**

Los CEOs son conscientes de los cambios que han representado y representarán los avances tecnológicos en el negocio, así como de la forma en que se debe estar preparado para aprovecharlos. Están viendo cómo la tecnología ha acrecentado el desafío de la confianza en los negocios. Es así como un número considerable de directores ejecutivos están firmemente convencidos de que en un mundo cada vez más digitalizado, es más difícil para las empresas obtener y mantener la confianza de las personas. Cada vez es mayor la cantidad de datos que las empresas tienen de los clientes, los cuales son usados para orientar la personalización de las decisiones que ellos toman. Para los CEOs, las áreas que mayor impacto negativo generarán en los niveles de confianza son el uso de redes sociales y las fallas en las operaciones e interrupciones de TI, para lo cual los encargados de conectividad, privacidad de la información y ética trabajan para mitigar sus efectos.



### **Buscando reglas claras y estables para los negocios**

Los CEOs colombianos mantienen la preocupación por las implicaciones que sobre los negocios tienen un crecimiento económico incierto, la sobreregulación, la volatilidad de la tasa de cambio, el aumento en la carga tributaria y la infraestructura básica inadecuada. Esto es consecuente con el reclamo empresarial por la inconveniencia de los cambios permanentes en las reglas legales para hacer negocios y las modificaciones periódicas de las tarifas impositivas. Otro asunto que ha ganado atención es la necesaria acción sobre la inestabilidad social.



### **Las habilidades más allá del desarrollo tecnológico**

La disponibilidad de talentos con habilidades clave sigue siendo una preocupación para los CEOs. Hoy el talento requerido es más escaso que en el pasado y es más fácil encontrar personal con destreza tecnológica que líderes creativos con inteligencia emocional que resuelvan problemas y tengan el sentido de colaboración.

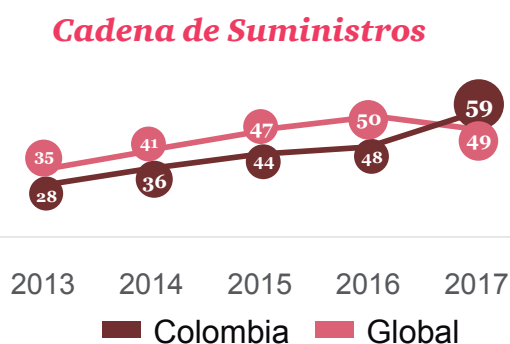
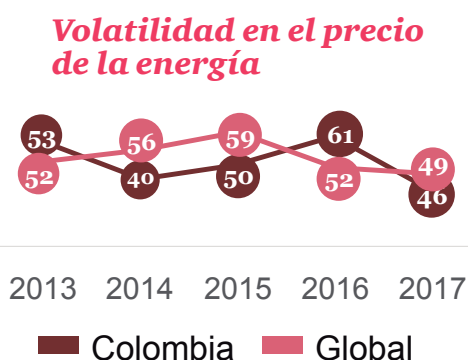
Sin duda esto tiene su explicación: la tecnología no es capaz de replicar una labor particular o específica, sino que su fortaleza está en los trabajos rutinarios, estandarizados y en tareas dispendiosas en las que hay suficientes datos para que una máquina aprenda a detectar problemas y soluciones. Pero las empresas necesitan personas que entiendan lo que quieren los consumidores, incluyendo cómo prefieren interactuar con la tecnología y los productos y servicios que desean. Por eso, aunque la tecnología pueda desplazar trabajo, también lo crea.

Para rediseñar la fuerza de trabajo, las organizaciones tendrán que colaborar con el gobierno, los institutos educativos y profesionales, y los empleados. En un mundo cada vez más virtual, será un requisito para el éxito retener el talento humano.

# Más datos

**Gráfica 21: Principales amenazas para los negocios**

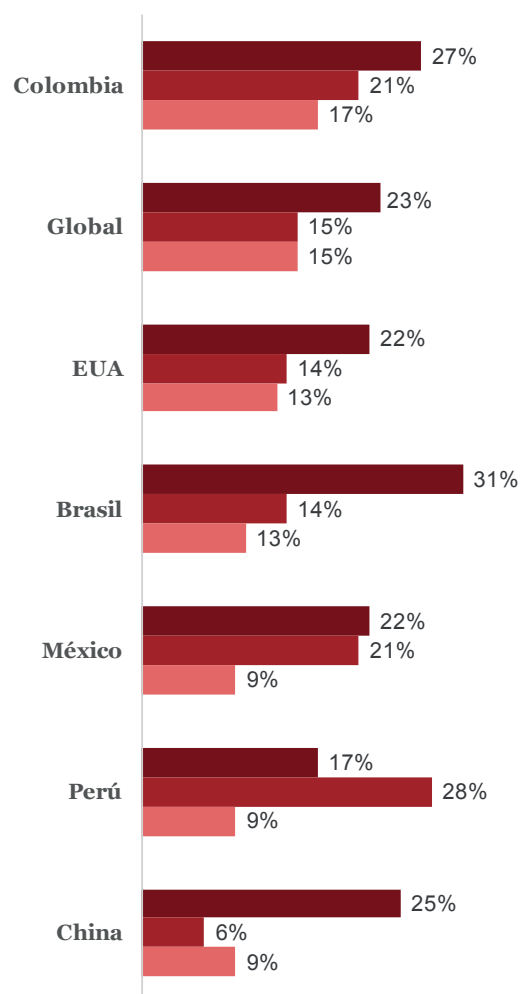
P: ¿Qué tan preocupado está usted por las siguientes amenazas económicas, políticas, sociales y de negocio que puedan afectar las perspectivas de crecimiento de su organización?



Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379; 2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330)  
Nota: Encuestados que respondieron "preocupado" o "muy preocupado"

**Gráfica 22: Los CEOs buscan fortalecer: innovación, capital humano y capacidades tecnológicas y digitales**

P: Seleccione las opciones que le gustaría fortalecer para aprovechar nuevas oportunidades



Innovación



Capital humano



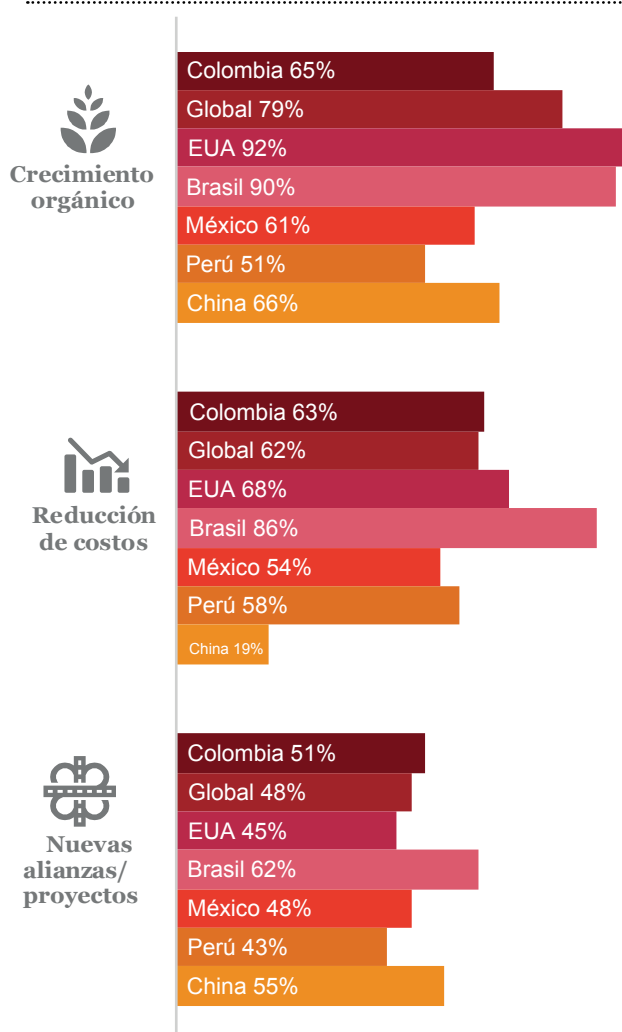
Capacidades tecnológicas y digitales

Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey



**Gráfica 23: Impacto negativo en los niveles de confianza de los grupos de interés en el mediano plazo**

P: ¿Considera que las siguientes áreas tendrán un impacto negativo en los niveles de confianza de sus grupos de interés, en los próximos cinco años?



Muestra: Encuestados para Colombia (2017=63)  
Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 24: Impacto negativo en los niveles de confianza de los grupos de interés en el mediano plazo**

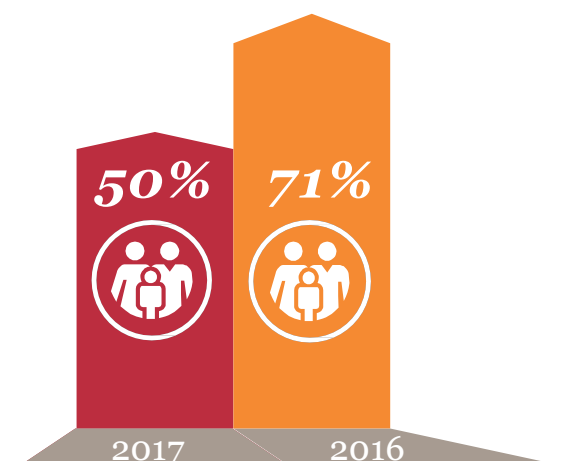
P: ¿Considera que las siguientes áreas tendrán un impacto negativo en los niveles de confianza de sus grupos de interés, en los próximos cinco años?



Sumatoria de las respuestas "en cierta medida" y "en gran medida"  
Muestra: Todos los encuestados (2017=1.379)  
Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

**Gráfica 25: El gobierno debe profundizar en la eficacia de la seguridad ciudadana de acuerdo a los CEOs colombianos**

P: ¿Qué tan inefectivo ha sido el gobierno en la generación de seguridad ciudadana?



Muestra: Encuestados para Colombia (2017=63)  
Fuente: PwC 20th Annual Global CEO Survey

# Metodología



## Participación y metodología de la encuesta

La 20ª Encuesta Anual Global de CEOs de PwC se desarrolló a partir de las respuestas de 1.379 CEOs en 79 países, y 63 entrevistas en Colombia entre octubre de 2016 y enero de 2017. Para el reporte global la muestra se seleccionó en función del porcentaje total del PIB de los países incluidos en la encuesta, para asegurar que los puntos de vista de los CEOs estén representados equitativamente en todos los principales países y regiones del mundo. Las entrevistas también se extendieron a través de

una variedad de industrias. Más detalles, por región y por sector, están disponibles a petición. En cuanto a la metodología, el 94% de las encuestas se realizaron online y el 6% por teléfono. Asimismo, PwC entrevistó personalmente a 20 ejecutivos en todo el mundo, con la intención de realizar un desarrollo más exhaustivo de los interrogantes de este año. El Capítulo Colombia se escribió a partir de los resultados globales, regionales y locales. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de forma confidencial.

Para más información del estudio favor contactar al equipo de:

Clients & Markets Colombia

Teléfono: +571 6340555 Ext. 10436

Email:

[pwc.markets@co.pwc.com](mailto:pwc.markets@co.pwc.com)

PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países, con más de 223.468 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: [www.pwc.com](http://www.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 la misma. 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.

© 2017 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.

*Síguenos  
PwC Colombia*



[www.pwc.com/co](http://www.pwc.com/co)  
[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)