

Introducción

Capítulo 1:
Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante

Capítulo 2:
Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio

Capítulo 3:
Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición

Capítulo 4:
Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre

Capítulo 5:
Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda

Capítulo 6:
Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?

Capítulo 7:
¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?

Conclusiones

Prioridades de las Juntas Directivas 2026

Cuatro áreas de enfoque para impulsar el valor



The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY

Shape the future
with confidence

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Introducción: de la resiliencia a la reinvencción estratégica - cuatro áreas de enfoque para impulsar el valor

La comparación entre las prioridades de las Juntas Directivas en 2025 y 2026 evidencia un cambio cualitativo en la forma en que las organizaciones enfrentan la incertidumbre y toman decisiones estratégicas.

La conversación de 2025 estuvo dominada por la resiliencia frente a un entorno volátil. En 2026, el foco se desplaza hacia la anticipación y la reinvencción estratégica. La volatilidad dejó de ser ocasional para convertirse en una condición estructural, obligando a las Juntas a ampliar su mirada y asumir un rol más activo en la definición del rumbo de largo plazo.

Este cambio configura una agenda que debe equilibrar rigor financiero, transformación tecnológica y gestión integral de riesgos, en un contexto de mayor complejidad económica, política y geopolítica.

Este estudio permite identificar patrones claros en la evolución de prioridades y tensiones persistentes entre ambición estratégica, capacidades internas y modelos de gobernanza que aún no han evolucionado al mismo ritmo que el entorno.

PARA 2026 PROPONEMOS CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS, DE ACUERDO CON LAS NUEVAS DINÁMICAS:

1. Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante.
2. Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio.
3. Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición.
4. Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre.

En 2025, la pregunta central era cómo construir resiliencia. En 2026, es cómo convertirla en plataforma de transformación. Las Juntas más efectivas ya no se preguntan si el entorno cambiará, sino cómo posicionar a sus organizaciones para que ese cambio genere valor en lugar de erosionarlo.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

En 2026 la volatilidad no es el riesgo, es el contexto permanente. El riesgo real es seguir gobernando con modelos diseñados para entornos estables. La capacidad de anticipar y transformarse es la diferencia entre trascender o quedar rezagado.

Las preguntas que definen la agenda de las Juntas en 2026 son más exigentes que nunca: ¿qué información es realmente relevante y cuándo? ¿Cómo traducir la lectura geopolítica en decisiones concretas? ¿Cómo identificar oportunidades antes que otros? ¿Cómo gestionar riesgos emergentes con criterio propio? ¿Y cómo asegurar que la composición de la Junta esté alineada con la estrategia que la organización necesita ejecutar?

Perspectivas regionales: una lectura comparativa para anticipar decisiones

EY Latam recogió la visión de miembros de Junta Directiva en algunos países de Latinoamérica sobre las prioridades que están marcando su agenda para este año. Ver metodología.

Este informe va más allá de Colombia, permite contrastar prioridades, desafíos y oportunidades identificadas por Juntas Directivas en Brasil, Chile y México, que enriquece la toma de decisiones y anticipa tendencias que inevitablemente impactarán la agenda local.

REFLEXIONES PARA LA JUNTA DIRECTIVA

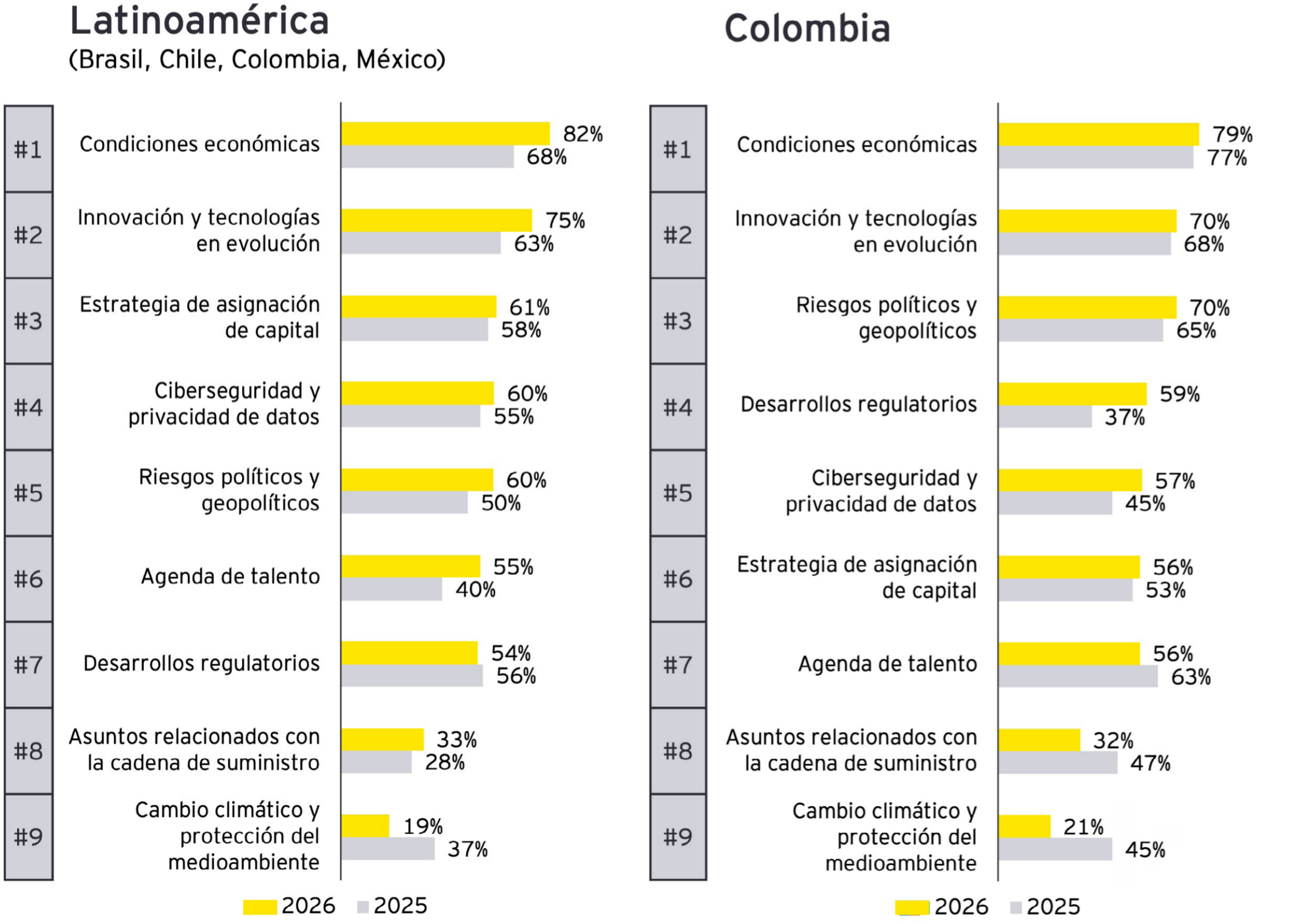
En un entorno donde las condiciones cambian de forma simultánea y acelerada, **el rol de la Junta trasciende la supervisión para centrarse en la orientación estratégica.** Más que evaluar el estado actual, el desafío está en cuestionar la capacidad de la organización para anticipar, adaptarse y reposicionarse frente a dinámicas emergentes. Las siguientes preguntas buscan enriquecer la conversación estratégica y fortalecer la toma de decisiones en contextos de mayor complejidad:

- ¿Nuestra estrategia está preparada para ajustarse con rapidez frente a cambios en el entorno económico, político y regulatorio?
- ¿El gobierno corporativo facilita las discusiones a tiempo para tomar decisiones oportunas, con información relevante y una lectura clara del contexto?
- ¿Estamos anticipando y gestionando de forma proactiva riesgos emergentes como la ciberseguridad y el impacto de la inteligencia artificial?
- ¿Nuestra organización tiene la capacidad de reasignar recursos y fortalecer su posición financiera frente a escenarios cambiantes?
- ¿Estamos alineando el talento y la cultura con las capacidades necesarias para ejecutar la estrategia en un entorno más dinámico?

Más que respuestas definitivas, estas preguntas buscan activar una conversación continua. En 2026, la diferencia no estará en identificar los desafíos, sino en la capacidad de traducir estas reflexiones en decisiones oportunas, priorizaciones claras y acciones concretas. Las Juntas que logren integrar esta disciplina en su dinámica estarán mejor posicionadas para gestionar la incertidumbre, anticiparla y convertirla en una fuente de valor.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Tabla: Ordene los siguientes temas de supervisión según su prioridad



Según los resultados de la encuesta, el orden de las prioridades de las Juntas Directivas en Colombia es consistente con el observado en Latinoamérica, con una diferencia relevante en la posición de los riesgos políticos y geopolíticos. Mientras que en Latinoamérica este tema se ubica por debajo del Top 3, en Colombia se mantiene en el **lugar #3**, conservando una mayor sensibilidad del contexto local frente a factores políticos y geoestratégicos.

Este posicionamiento confirma una tendencia sostenida, en la que el factor político y geopolítico se ha mantenido de forma estructural entre las principales preocupaciones de las Juntas en el país. **La innovación y las tecnologías en evolución se consolidan en el lugar #2**, y llama la atención que los desarrollos regulatorios se suben al lugar #4, muy por encima del año anterior que estaban ubicados el Lugar #9 en Colombia y también por encima de la región que los ubica en el lugar #7 en el presente año dentro del ranking de prioridades para 2026.

Esta priorización refleja un entorno de alta sensibilidad al contexto político-electoral, que en 2026 vuelve a intensificar la atención de las Juntas sobre la estabilidad institucional, la dirección de la política pública y sus implicaciones estratégicas para el negocio.

Frente a 2025, en 2026 se mantienen las prioridades del *top 3* en mismo orden de importancia en Colombia. Las condiciones económicas en primer lugar (**#1**); **la innovación y las tecnologías en evolución mantienen el segundo lugar (#2)** y **los riesgos políticos y geopolíticos en el top 3**.

Introducción

Capítulo 1:
Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante

Capítulo 2:
Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio

Capítulo 3:
Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición

Capítulo 4:
Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre

Capítulo 5:
Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda

Capítulo 6:
Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?

Capítulo 7:
¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?

Conclusiones

Los temas que más ganan relevancia relativa son los desarrollos regulatorios, que ascienden posiciones dentro del ranking, y la ciberseguridad y privacidad de datos, que se consolidan como una prioridad transversal en la agenda directiva, ambos ubicándose en el *top 5*.

Por otro lado, los temas que bajan posiciones relativas en el orden de prioridad son la agenda de talento, los asuntos relacionados con la cadena de suministro y el cambio climático y protección del medio ambiente, sin que ello implique una pérdida de relevancia estructural para la supervisión de largo plazo.

Este cambio en las prioridades no es una señal de cautela, sino una llamada a elevar el nivel de la agenda estratégica. En un entorno donde la incertidumbre política, regulatoria y económica redefine continuamente las condiciones de operación, las Juntas Directivas no pueden limitarse a supervisar; deben liderar activamente la reinención del negocio. El movimiento de los temas en la agenda no desplaza la transformación, la acelera y la hace más exigente, obligando a replantear decisiones clave sobre la tecnología, el capital, portafolio y posicionamiento estratégico.

En este escenario, ya no es suficiente fortalecer la resiliencia. Las Juntas deben desarrollar la capacidad de anticipar, interpretar y actuar con mayor velocidad y criterio que el mercado, integrando el análisis del entorno como un insumo central de la estrategia.

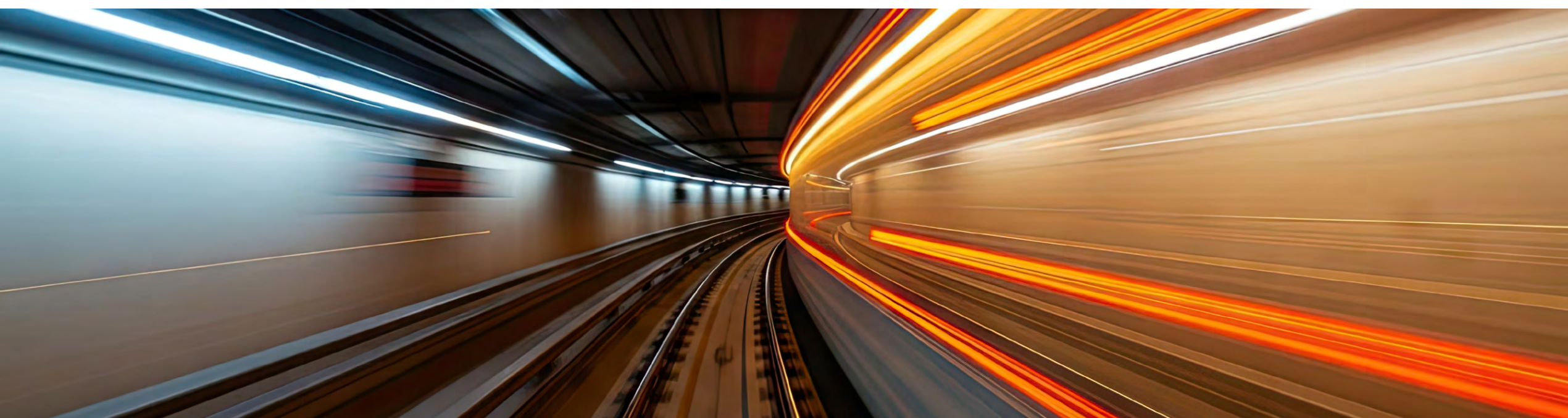


Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Este cambio en las prioridades no es una señal de cautela, sino una llamada a elevar el nivel de la agenda estratégica. En un entorno donde la incertidumbre política, regulatoria y económica redefine continuamente las condiciones de operación, las Juntas Directivas no pueden limitarse a supervisar: deben liderar activamente la reinversión del negocio. El ascenso de los temas en la agenda no desplaza la transformación, la acelera y la hace más exigente, obligando a replantear decisiones clave sobre capital, portafolio y posicionamiento en un contexto donde el margen de error es cada vez menor.

En este escenario, ya no es suficiente fortalecer la resiliencia. Las Juntas deben desarrollar la capacidad de anticipar, interpretar y actuar con mayor velocidad y criterio que el mercado, integrando el análisis del entorno como un insumo central de la estrategia.

Se hace necesario institucionalizar la lectura de escenarios, cuestionar supuestos de forma sistemática y asegurar que la organización no solo responda al cambio, sino que se adelante a él. Las compañías que lo logren no solo gestionarán mejor la incertidumbre, sino que podrán convertirla en una fuente de ventaja competitiva y de creación de valor sostenible.



PRIORIDADES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN 2026

La agenda de las Juntas Directivas en 2026 no se organiza en torno a temas aislados, sino alrededor de las capacidades necesarias para reinventar la estrategia en un entorno crecientemente volátil, interconectado y no lineal. Para ello, ofrecemos estos cuatro ejes estratégicos de enfoque:

- 1. Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante:** en un contexto donde las condiciones económicas, políticas y regulatorias cambian de forma simultánea, la resiliencia deja de ser suficiente. Las organizaciones deberán fortalecer su capacidad de leer el entorno, cuestionar sus supuestos y ajustar su estrategia con mayor rapidez y criterio frente a escenarios en constante evolución. Acá resulta clave la alineación de la Junta Directiva con la administración.
- 2. Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio:** la tecnología y la inteligencia artificial ya no son solo herramientas de eficiencia, sino motores de cambio estratégico. El reto para las organizaciones será incorporarlas de manera que redefinan su forma de competir, al tiempo que gestionan los riesgos asociados a datos, ciberseguridad y confianza.
- 3. Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición:** la transformación exige nuevas capacidades, pero también nuevas formas de trabajar. Las organizaciones deberán repensar cómo atraen, desarrollan y movilizan talento, construyendo culturas más ágiles que permitan ejecutar la estrategia en un entorno de cambio continuo.
- 4. Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre:** en un entorno donde las oportunidades y los riesgos cambian constantemente, la asignación de capital se convierte en una decisión estratégica crítica. Las organizaciones deberán evaluar continuamente su portafolio y redirigir recursos hacia aquellas iniciativas que impulsen su crecimiento y competitividad futura.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

1 Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante

2026 se configura como un punto de inflexión que confirma la transición hacia un entorno de incertidumbre estructural, más allá de choques coyunturales. Los factores que presionan a las organizaciones (económicos, políticos, regulatorios y tecnológicos) han dejado de operar en forma aislada: interactúan y se amplifican entre sí, elevando el impacto sobre la estrategia, la creación de valor y el perfil de riesgo. Este es el entorno NAVI (No lineal, Acelerado, Volátil e Interconectado), donde el orden global se reconfigura simultáneamente en múltiples frentes: fragmentación geopolítica, tensiones comerciales, reconfiguración de cadenas de suministro, mayor intervención estatal y marcos regulatorios en permanente movimiento. Las reglas del juego cambian en tiempo real, reduciendo visibilidad y elevando la exigencia de cada decisión.

Consistente con los hallazgos del *EY Geostrategic Outlook 2026*, este panorama marca un tránsito desde interrupciones puntuales hacia una volatilidad persistente y estructural. El entorno deja de ser exógeno y se convierte en un componente central de la supervisión estratégica. Las Juntas deben evolucionar hacia modelos que integren análisis de escenarios, evaluación de impactos cruzados y lectura continua del contexto. El desafío ya no es construir resiliencia: es desarrollar capacidad real de adaptación estratégica, interpretando qué cambios importan en medio del ruido y reposicionando la organización con precisión antes de que las dinámicas se resuelvan solas.

La ventaja competitiva no estará en la capacidad de reacción, sino en la habilidad de interpretar la dirección del cambio antes que el mercado y actuar con oportunidad. Las organizaciones que traduzcan señales tempranas en decisiones concretas no solo mitigarán riesgos: identificarán oportunidades antes que otros. En ese contexto, la incertidumbre no debilita a las organizaciones: distingue a las que lideran de las que reaccionan.

Este entorno global adquiere una dimensión adicional en Colombia: 2026 es año electoral, con un período reciente marcado por reformas profundas que han redefinido el marco regulatorio y el clima empresarial. El resultado no solo determinará la dirección política: condicionará la previsibilidad y dinámica del entorno de negocios. A las dinámicas NAVI globales se suman, por tanto, fuerzas locales con capacidad de redefinir las reglas de operación en el corto plazo.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

En 2026, la ventaja no estará en anticipar el cambio, sino en interpretar su dirección antes que el resto y reposicionar la organización con precisión en medio de la incertidumbre.

Lecciones clave de la encuesta: ¿Qué están priorizando las Juntas Directivas?

Más que un cambio en el ranking de prioridades, la lectura conjunta de 2025 y 2026 muestra una transformación en la forma en que las Juntas Directivas entienden el riesgo. En 2026, lo económico, lo político-geopolítico y lo regulatorio convergen y se retroalimentan, ampliando su impacto y exigiendo una lectura integrada del entorno. Este contexto obliga a pasar de una gestión defensiva a una anticipación estratégica basada en señales tempranas y comprensión sistémica.



Condiciones económicas: la principal prioridad en un entorno de presión estructural

Las condiciones económicas actuales no pueden entenderse sin el cambio en las reglas que están redefiniendo el funcionamiento de los mercados. Las condiciones económicas se consolidan como la principal prioridad tanto en Colombia como en el promedio regional, reflejando no solo preocupaciones coyunturales, sino una transformación estructural marcada por mayor intervención estatal, presión regulatoria y una creciente incidencia de la política pública en el acceso al capital, los incentivos y la capacidad de crecimiento.

En particular, la inflación y el aumento de costos continúan siendo el principal foco de preocupación, impactando directamente la capacidad de fijación de precios y la protección de márgenes y, en última instancia, la creación de valor. A esto se suman los costos laborales, la disponibilidad de talento y los desafíos de productividad, que se consolidan como el segundo frente crítico, especialmente en un contexto de ajustes salariales y cambios en la legislación laboral. En paralelo, el aumento en el costo de capital y la deuda eleva el umbral de exigencia para invertir y limita el margen de error en la asignación de recursos, haciendo que el crecimiento comience a verse restringido no solo por la demanda, sino por las limitaciones financieras y operativas.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Este entorno está marcado por la convergencia de factores locales y globales que se refuerzan mutuamente. A nivel interno, los cambios regulatorios y las presiones sobre costos continúan afectando la estructura operativa. A nivel externo, la volatilidad cambiaria, las tensiones energéticas y la fluctuación de los precios de *commodities*, influenciadas por dinámicas geopolíticas, amplifican la incertidumbre y refuerzan la interdependencia de las variables económicas, evidenciando que una estrategia homogénea ya no funciona en todos los mercados.

Más allá de la gestión táctica de costos, las Juntas deberán tomar decisiones explícitas sobre cómo proteger márgenes, dónde priorizar inversiones y qué riesgos financieros asumir. La capacidad de ajustar precios, optimizar la estructura de costos y reasignar capital con disciplina será determinante para sostener la rentabilidad en un entorno donde la presión económica no es transitoria, sino estructural.

Riesgos políticos y geopolíticos: de un factor de incertidumbre a un determinante estratégico

Los riesgos políticos y geopolíticos ya no son variables externas que se observan: son condicionantes activos de la estrategia. En Colombia, estos riesgos adquieren un peso significativamente mayor que en el promedio regional, posicionándose como la tercera prioridad para las Juntas Directivas. Este resultado refleja un punto crítico: las decisiones políticas y geopolíticas en Colombia inciden directamente en la viabilidad de las estrategias corporativas.

A nivel local, los riesgos derivados de la política pública, las reformas en curso y la volatilidad regulatoria se consolidan como un gran foco de preocupación. A esto se suman riesgos sociales y niveles de descontento que pueden amplificar la presión sobre las decisiones empresariales y la reputación corporativa. En paralelo, los riesgos geopolíticos, incluyendo tensiones entre grandes potencias, sanciones económicas y políticas comerciales o de inversión restrictivas, continúan redefiniendo el contexto en el que operan las organizaciones.

Adicionalmente, los desarrollos regulatorios internacionales, particularmente en materia de datos, sostenibilidad y estándares financieros, refuerzan la interconexión entre lo local y lo global, evidenciando que los riesgos políticos ya no pueden analizarse de forma aislada. En conjunto, estos factores configuran un entorno caracterizado por dinámicas no lineales, donde múltiples riesgos interactúan y amplifican su impacto sobre las decisiones estratégicas.

Para las Juntas, el verdadero dilema ya no es si estos riesgos existen, sino qué decisiones están dispuestas a tomar frente a ellos. Incorporar estas dinámicas en la definición estratégica implica tomar decisiones explícitas sobre exposición a riesgo, mercados prioritarios y niveles de inversión. La incertidumbre política no es un factor externo; es una variable de competitividad.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Desarrollos regulatorios: de una gestión confiada a una agenda estratégica más exigente

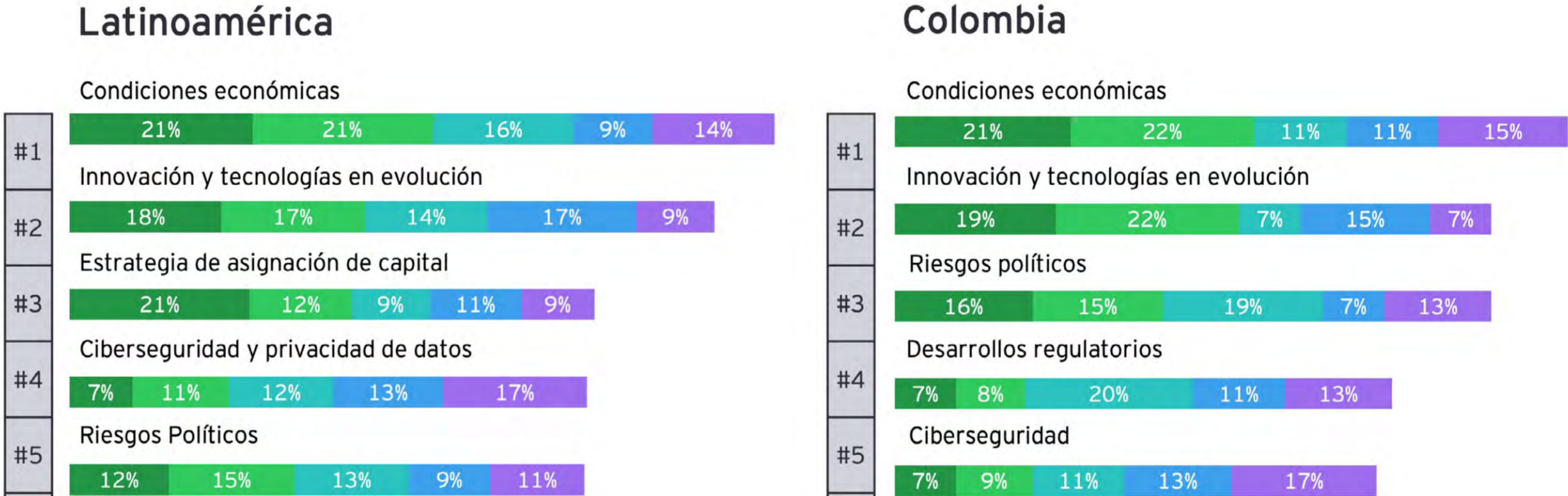
En 2025, la gestión regulatoria se percibía como un frente bajo control: alta confianza, menor prioridad relativa frente al resto de la región. Esa autopercepción positiva ya generaba interrogantes sobre puntos ciegos en un entorno con agenda reformista activa.

En 2026, este panorama evoluciona de manera significativa. Los desarrollos regulatorios ganan relevancia en la agenda de las Juntas, no necesariamente por una pérdida de control, sino por la creciente complejidad, alcance e impacto de las exigencias regulatorias. Como lo evidencia la encuesta, la legislación fiscal se mantiene como el principal foco tanto en Colombia como en la región, reflejando el efecto de reformas recientes y la expectativa de nuevos ajustes. A esto se suman, con mayor fuerza, los requerimientos en ciberseguridad y privacidad de datos, que responden a la expansión de riesgos digitales y al endurecimiento de estándares internacionales.

Este cambio no es menor. Refleja una transición desde una gestión regulatoria centrada en el cumplimiento hacia una comprensión más amplia de su impacto en el negocio. En un entorno global donde el rol del Estado se fortalece y la regulación incide directamente en la competitividad, los desarrollos regulatorios dejan de ser un tema técnico para convertirse en un factor estructural que condiciona las decisiones de inversión, operación y crecimiento.

El principal riesgo no es la falta de gestión, sino la falsa sensación de control. Las Juntas deben desafiar sus supuestos y asegurar que la lectura regulatoria esté integrada en la estrategia, no como cumplimiento reactivo, sino como anticipación estructural.

Ordene los siguientes temas de supervisión según su prioridad



Porcentaje de respuestas por nivel:
 1ª prioridad (dark green) 2ª prioridad (green) 3ª prioridad (teal) 4ª prioridad (blue) 5ª prioridad (purple)

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- ¿Estamos anticipando los cambios del entorno o reaccionando cuando ya impactan el negocio?
- ¿Qué variables (económicas, políticas o regulatorias) pueden redefinir nuestra estrategia en el corto plazo?
- ¿Qué decisiones estamos postergando por incertidumbre que deberíamos tomar hoy?
- ¿Estamos evaluando explícitamente los *trade-offs* entre crecimiento, rentabilidad y riesgo?
- ¿Nuestras decisiones de inversión y capital reflejan hacia dónde va el entorno o de dónde venía?

¹ EY-Parthenon Geostrategic Outlook 2026. ey.com/geostrategic

² EY Work Reimagined Survey 2025.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

2 Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio

En 2025, la conversación tecnológica en las Juntas giraba en torno a la dualidad oportunidad-riesgo: la inteligencia artificial generativa (IA) comenzaba a escalar y la ciberseguridad ganaba espacio. El desafío era de comprensión.

En 2026, ese desafío ha evolucionado. La tecnología y la IA ya no son temas que las Juntas deben comprender: son decisiones que deben orientar. La pregunta no es qué es la IA ni cómo protegerse de sus riesgos. Es cómo asegurar que la organización la use para cambiar su forma de competir, y no solo para hacer más eficiente lo que ya hacía.

Este desplazamiento no es semántico. Implica un cambio en el rol de la Junta: de supervisar la adopción tecnológica a exigir que esa adopción se traduzca en transformación real del modelo de negocio. Los datos del estudio *EY Work Reimagined 2025* muestran que Colombia ya superó la fase de adopción inicial, pues el 92% de los trabajadores usa IA y el 34% lo hace diariamente. El problema es que solo el 28% de las organizaciones a nivel global ha logrado convertir ese uso en impacto real en el negocio. La brecha no es tecnológica. Es de gobernanza, de modelo operativo y de criterio directivo.

La ventaja no estará en quién adopta primero las herramientas, sino en quién rediseña su forma de trabajar, decidir y competir alrededor de ellas. Las Juntas que supervisen la tecnología como tema de riesgo y cumplimiento, sin exigir que se convierta en palanca de valor, estarán tomando decisiones estratégicas con un mapa incompleto. En 2026, la tecnología es el eje sobre el cual se define quién lidera y quién sigue en cada industria.

▶ Lecciones clave de la encuesta: ¿Qué están priorizando las Juntas Directivas?

Los datos del estudio muestran que en los temas tecnológicos se concentran las brechas más críticas de información, tiempo y capacidad dentro de las Juntas, lo que convierte este eje en el más urgente de abordar.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Innovación y tecnologías en evolución: de la adopción al impacto

La innovación y las tecnologías en evolución se consolidan como la segunda prioridad para las Juntas Directivas en Colombia, con el 70% de los encuestados ubicándola dentro de sus principales focos de supervisión. Un dato relevante: Colombia y Latinoamérica comparten exactamente el mismo orden de subtemas prioritarios dentro de este eje, lo que confirma que el desafío tecnológico no es una preocupación local, es una agenda regional sin excepciones.

El subtema más urgente, tanto en Colombia como en el promedio latinoamericano, es la preparación para la transformación digital: automatización, cultura de innovación, sistemas, gestión de proyectos y resistencia al cambio. Este resultado refleja que, a pesar de la aceleración en la adopción de herramientas tecnológicas, la mayoría de las organizaciones enfrenta aún el reto más básico: construir las condiciones internas para que la transformación ocurra de verdad. La tecnología llega antes de que la organización esté lista para absorberla.

El segundo subtema prioritario apunta en una dirección más estratégica: los cambios en el modelo de negocio y crecimiento a partir de la tecnología y la innovación. Este es el terreno donde se juega la diferenciación competitiva de largo plazo. Las organizaciones que logran pasar de usar tecnología para optimizar lo existente a usarla para redefinir cómo compiten, son las que consolidan ventajas sostenibles. Para la Junta, esto implica una distinción crítica: aprobar inversiones en transformación digital no es lo mismo que supervisar si esa transformación está cambiando realmente el modelo de negocio.

En tercer lugar, aparecen las eficiencias operativas e impacto en el modelo operativo, el terreno donde la mayoría de las organizaciones concentra hoy sus esfuerzos de IA.

Y, en cuarto lugar, los riesgos legales y éticos, incluyendo problemas de sesgo y propiedad intelectual, un frente emergente que comenzará a ganar peso en la agenda directiva a medida que la adopción de IA se profundice y la regulación avance.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------



Los resultados del *EY Work Reimagined 2025* ilustran la brecha que este orden de prioridades busca cerrar: como ya se mencionó, el 92% de los trabajadores en Colombia ya utiliza herramientas de inteligencia artificial y el 34% lo hace diariamente, aunque su aplicación sigue concentrada en tareas básicas: búsqueda de información, redacción de correos, resúmenes. La distancia entre uso masivo e impacto estratégico es, hoy, el problema central que las Juntas deben exigir cerrar.

Frente a la acelerada evolución tecnológica, la administración enfrenta el reto de convertir la innovación en resultados concretos. En este proceso, los directores juegan un rol clave al orientar prioridades, acompañar la transformación del modelo operativo y asegurar que las iniciativas tecnológicas generen impacto en el negocio. Eso exige que la Junta formule las preguntas correctas: no solo cuánto se está invirtiendo en tecnología, sino qué está cambiando en la forma de competir como resultado de esa inversión.

Para lograrlo, la Junta Directiva debe exigir casos de negocio con métricas de impacto real (productividad, margen, participación de mercado, *time to market*) y reservar capital para apuestas de innovación que construyan la posición competitiva futura, aunque no generen retorno inmediato. La diferencia entre una Junta que aprueba tecnología y una que la convierte en palanca estratégica está precisamente en la calidad de esa conversación con el equipo ejecutivo.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

A esto se suma una brecha de capacidades en la Junta Directiva que agrava el problema. El 30% de las Juntas en Colombia depende exclusivamente del equipo ejecutivo para supervisar IA; solo el 25% de sus miembros tiene conocimiento especializado en el tema; y apenas el 7% planea incorporar un perfil experto en el corto plazo. Sin criterio técnico propio, la Junta no puede evaluar supuestos ni cuestionar decisiones.

Aprobar inversiones en tecnología no es gobernar la tecnología. La Junta que no pueda evaluar si la IA está cambiando el modelo de negocio, no está supervisando, está validando.



Ciberseguridad y privacidad de datos: de la protección a la condición de operación

En 2025, la ciberseguridad era la cara negativa de la tecnología: el riesgo que había que gestionar para capturar la oportunidad. En 2026, esa distinción ya no es útil. La ciberseguridad es una condición de operación: no es posible escalar la adopción de IA, digitalizar procesos críticos o expandir ecosistemas digitales sin una arquitectura de seguridad que lo soporte. La pregunta no es si merece atención en la agenda de la Junta. Es si está recibiendo la atención que su peso real exige.

Los datos de la encuesta responden con claridad: el 48% de los miembros de Junta en Colombia considera que dedica menos tiempo del necesario a supervisar ciberseguridad, y el 34% declara recibir menos información de la necesaria para hacerlo adecuadamente. Estas son las brechas más altas registradas en el estudio (en el mismo año en que la adopción de IA se acelera y el volumen de datos críticos en manos de las organizaciones crece de forma exponencial).

▶ [Ver gráfica \(página 37\)](#) ▶ [Ver gráfica \(página 41\)](#)

La paradoja es clara: las organizaciones adoptan más tecnología, procesan más datos y amplían su superficie de exposición digital, mientras sus Juntas dedican menos tiempo del necesario a supervisar los riesgos que eso implica.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

La complejidad del frente cibernético también ha aumentado. Los ataques son más rápidos, más sofisticados y más dirigidos. El entorno regulatorio en materia de privacidad de datos se endurece a nivel internacional, con nuevas obligaciones de divulgación que impactan directamente la reputación y la exposición legal de las organizaciones. Y el fenómeno del *shadow AI* (el uso no formalizado de herramientas de inteligencia artificial al interior de las organizaciones sin lineamientos claros) abre vectores de riesgo que pocas organizaciones tienen mapeados y que casi ninguna Junta supervisa explícitamente. Este es precisamente el cuarto subtema que las Juntas identifican dentro de innovación tecnológica: los riesgos legales y éticos, incluyendo sesgo y propiedad intelectual. Su aparición en la agenda directiva no es casual, es el punto donde la adopción tecnológica sin gobernanza empieza a generar consecuencias.

Para la Junta Directiva, esto implica un cambio en la forma de abordar la ciberseguridad: no como un reporte de incidentes que llega a los comités de Junta, sino como un componente estructural de cada decisión de inversión tecnológica, expansión digital o cambio en el modelo operativo. La Junta debe exigir visibilidad sobre la arquitectura de gobernanza digital (políticas de privacidad, inventario de modelos de IA en uso, controles sobre datos, métricas de exposición) y asegurarse de que esa arquitectura evoluciona al mismo ritmo que la adopción tecnológica.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Tecnología como sistema: cuando innovación y ciberseguridad dejan de ser conversaciones separadas

Innovación y ciberseguridad han dejado de ser frentes separados: configuran un sistema integrado que define simultáneamente la posición competitiva y el perfil de riesgo. Velocidad de adopción y solidez de la arquitectura de seguridad no son decisiones independientes: una sin la otra produce organizaciones que avanzan rápido, pero de forma frágil, o que son seguras, pero pierden terreno competitivo.

Aprobar presupuesto de transformación digital y monitorear proyectos no es gobernar la tecnología. La Junta Directiva debe ser capaz de evaluar si la organización convierte la tecnología en ventaja competitiva real, si los riesgos asociados se gestionan con la profundidad requerida, y si las capacidades técnicas de la Junta son suficientes para orientar decisiones de esta magnitud.

La diferencia no estará en quién tiene más tecnología, sino en quién la gobierna mejor: con criterio, con anticipación y con comprensión clara de dónde genera valor y dónde expone.



PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- ¿Estamos exigiendo que las inversiones en tecnología y IA se traduzcan en impacto medible en el negocio (en términos de modelo de negocio, margen y posición competitiva) o nos conformamos con aprobar la adopción y monitorear la implementación?
- ¿Sabemos con claridad en qué punto de la curva de transformación tecnológica está nuestra organización: ¿preparando las condiciones internas, optimizando eficiencias operativas o redefiniendo el modelo de negocio? ¿Es ese el punto donde deberíamos estar?
- ¿Cuenta la Junta con el criterio técnico necesario para evaluar supuestos y cuestionar decisiones en materia de inteligencia artificial, o dependemos completamente del equipo ejecutivo para supervisar este frente?
- ¿Está nuestra arquitectura de ciberseguridad evolucionando al mismo ritmo que nuestra adopción tecnológica, o estamos ampliando nuestra superficie de exposición sin la gobernanza que eso requiere?
- ¿Tenemos visibilidad sobre el uso de IA dentro de la organización (incluyendo el *shadow AI*) y sobre los riesgos legales, éticos y de reputación que ese uso puede implicar en materia de sesgo, privacidad y propiedad intelectual?

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

3 Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición

En 2025, el talento ocupaba el cuarto lugar entre las prioridades de las Juntas en Colombia (por encima del promedio latinoamericano) con un desafío central: mercado laboral fluido, alta rotación y tecnología redefiniendo roles. Aun así, la conversación en la Junta seguía centrada en retención y compensación.

En 2026, ese desafío se ha complejizado en dos direcciones simultáneas. Por un lado, la presión sobre las personas dentro de las organizaciones ha aumentado: más carga laboral, mayor incertidumbre sobre el futuro de los roles y una adopción tecnológica que avanza más rápido que la capacidad de las organizaciones para gestionarla humanamente. Por otro lado, una fuerza demográfica de largo plazo (el envejecimiento de la población) empieza a traducirse en decisiones concretas que las Juntas no pueden seguir postergando.

El resultado es un eje que en 2026 ya no se puede supervisar desde la perspectiva solamente de recursos humanos. La pregunta no es si la empresa tiene suficiente gente: es si tiene las capacidades correctas, en el momento correcto, para ejecutar una estrategia que cambia más rápido que nunca. Talento es capacidad de ejecución. Una Junta que no lo supervisa con ese lente no está supervisando su riesgo de ejecución más crítico.

▶ Lecciones clave de la encuesta: ¿Qué están priorizando las Juntas Directivas?

El dato es paradójico: el talento cae del cuarto al séptimo lugar en el ranking de prioridades, precisamente el año en que las presiones sobre la fuerza laboral son más intensas y el envejecimiento poblacional debiera empezar a traducirse en decisiones concretas. El descenso no refleja menor importancia: refleja que otras urgencias han desplazado la atención.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Agenda de talento: entre la presión del corto plazo y el riesgo estructural de largo plazo

El 40% de los miembros de Junta considera que dedica menos tiempo del necesario a este tema (el mismo porcentaje que en Latinoamérica), mientras el 48% considera que el tiempo dedicado es apropiado y solo el 13% cree que es excesivo. Talento aparece en el mismo grupo que ciberseguridad y cambio climático como uno de los tres temas con mayor percepción de tiempo insuficiente en la agenda directiva. La señal es clara: las Juntas saben que no le están dedicando la atención que merece.

Esta brecha de atención se vuelve más relevante cuando se contrasta con lo que está ocurriendo dentro de las organizaciones. Según el *EY Work Reimagined 2025*, el 58% de los trabajadores en Colombia ha visto incrementado su volumen de trabajo en el último año, y el 37% teme que los cambios tecnológicos afecten la estabilidad de su empleo. Estas no son percepciones aisladas: reflejan un entorno laboral donde la presión operativa aumenta, la incertidumbre sobre los roles crece y la adopción tecnológica genera tanto eficiencia como ansiedad.

El *EY Work Reimagined 2025* identifica cinco tensiones concretas que las Juntas deben gestionar de forma explícita, porque no gestionarlas puede traducirse en una caída de hasta el 40% en la productividad esperada de las inversiones en IA.

► [Ver gráfica \(página 37\)](#)



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Primera tensión: productividad vs. fatiga laboral. Los trabajadores en Colombia reportan un ahorro promedio de 8 horas semanales gracias al uso de IA. Sin embargo, el 58% también señala un aumento en su carga laboral durante el último año. La razón: sin un rediseño deliberado de funciones y expectativas, el tiempo ahorrado no se convierte en alivio, se convierte en mayor presión. La IA amplía la capacidad productiva, pero también redefine estándares de desempeño y tiempos de respuesta. El desafío para las organizaciones es hacer que el rediseño de roles sea un componente estándar de cualquier implementación de IA, no una idea de último momento.

Segunda tensión: aprendizaje acelerado vs. retención del talento. Este es el dilema más incómodo que enfrentan hoy los líderes: invertir poco en formación en IA y no desarrollar nunca las capacidades que la organización necesita, o invertir mucho sabiendo que eso aumenta el riesgo de perder a las personas formadas. Los datos revelan que más de 81 horas de capacitación en IA se asocian con excelencia en su adopción, pero también hacen que los empleados sean un 55% más propensos a renunciar. La respuesta no es dejar de capacitar, es rediseñar la propuesta de valor para el talento con habilidades en IA, incluyendo acceso a tecnología de vanguardia, flexibilidad real y oportunidades de desarrollo continuo que vayan más allá de los aumentos salariales tradicionales.

Tercera tensión: innovación vs. ansiedad laboral. El 37% de los empleados en Colombia teme perder su trabajo debido a la IA, mientras las organizaciones les exigen simultáneamente innovar y adoptar nuevas herramientas. Esta contradicción impacta directamente la cultura organizacional: las personas no pueden ser agentes de transformación si sienten que la transformación los amenaza. Gestionar esta dualidad (con comunicación clara, liderazgo visible y un compromiso real con la reconversión de roles) se convierte en un factor determinante para sostener la confianza interna mientras se acelera el cambio.

Cuarta tensión: adopción vs. gobernanza del *shadow AI*. En Colombia, el 82% de los empleados afirma usar herramientas de IA personal para apoyar su trabajo. Ignorar esta realidad genera riesgos concretos de seguridad, gobernanza y cumplimiento normativo. Pero prohibirla mata la innovación. La respuesta correcta no es ninguna de las dos: es institucionalizar y gobernar. Las organizaciones deben crear mecanismos de experimentación controlada que permitan capturar el valor de la iniciativa individual sin exponer a la organización a riesgos que no ha dimensionado.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Quinta tensión: escalar la IA sin perder gobernanza. La presión por escalar rápidamente lleva a adopciones fragmentadas, uso no estandarizado de herramientas y ausencia de marcos claros de responsabilidad y control. La gobernanza, lejos de frenar la innovación, es el habilitador que permite escalarla con coherencia estratégica. Las Juntas que entiendan esto dejarán de ver la gobernanza de la IA como un freno y empezarán a verla como una ventaja competitiva.

En Colombia, la IA ya forma parte del trabajo cotidiano pero todavía no forma parte del modelo de trabajo. La capacidad para rediseñar cómo trabajamos, cómo decidimos y cómo medimos el desempeño está avanzando mucho más lento que la adopción de la tecnología.

La evidencia sobre jornada y productividad refuerza este punto: las jornadas prolongadas generan rendimientos decrecientes, más errores y mayor ausentismo. El tiempo que la IA ahorra rara vez se traduce en menor presión, se reinvierte en más tareas o en análisis de mayor complejidad. Las Juntas deben revisar cómo los modelos de trabajo impactan la sostenibilidad del rendimiento y, con ello, la capacidad real de ejecutar la estrategia.

Supervisar el talento en 2026 exige ir más allá de los reportes de rotación y clima. La Junta necesita visibilidad sobre cómo la transformación tecnológica afecta las cargas de trabajo, qué capacidades se vuelven críticas y cuáles quedan obsoletas, y si la organización tiene los mecanismos para gestionar ese tránsito sin perder al talento que más necesita.

▶ **Envejecimiento poblacional: el riesgo estructural que la agenda no puede seguir postergando**

El envejecimiento poblacional es el factor de largo plazo que las Juntas en Colombia deben incorporar con mayor urgencia. Los datos muestran una conciencia creciente pero incompleta: el 47% lo reconoce como factor estratégico con impacto limitado en sus decisiones de mediano plazo; el 21% lo considera ya prioritario. Pero el 28% aún no lo ve como eje relevante, una postura que los datos demográficos hacen cada vez más difícil de sostener.

Cuando se profundiza en las áreas de mayor impacto anticipado, la lectura se vuelve más estratégica. El efecto más señalado es la evolución en el diseño y la demanda de productos o servicios (43%), lo que significa que el envejecimiento no es solo un tema de recursos humanos, sino una fuerza que redefine el mercado al que sirve la organización. En segundo lugar, aparece la gestión del talento, la planificación de sucesión y la retención del conocimiento (29%), seguido por la estructura laboral, la productividad y los costos asociados (18%), y las políticas de salud, bienestar corporativo y pensiones (10%).

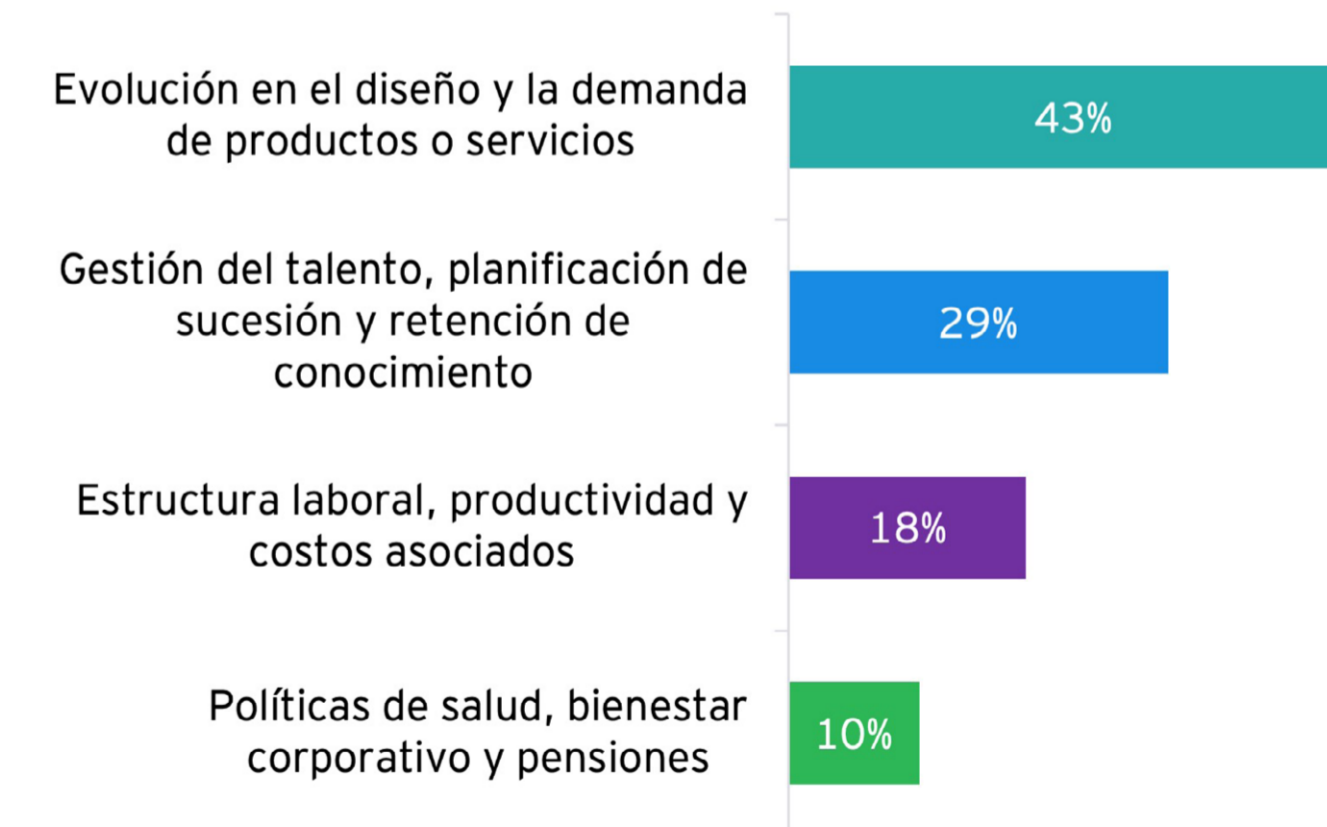
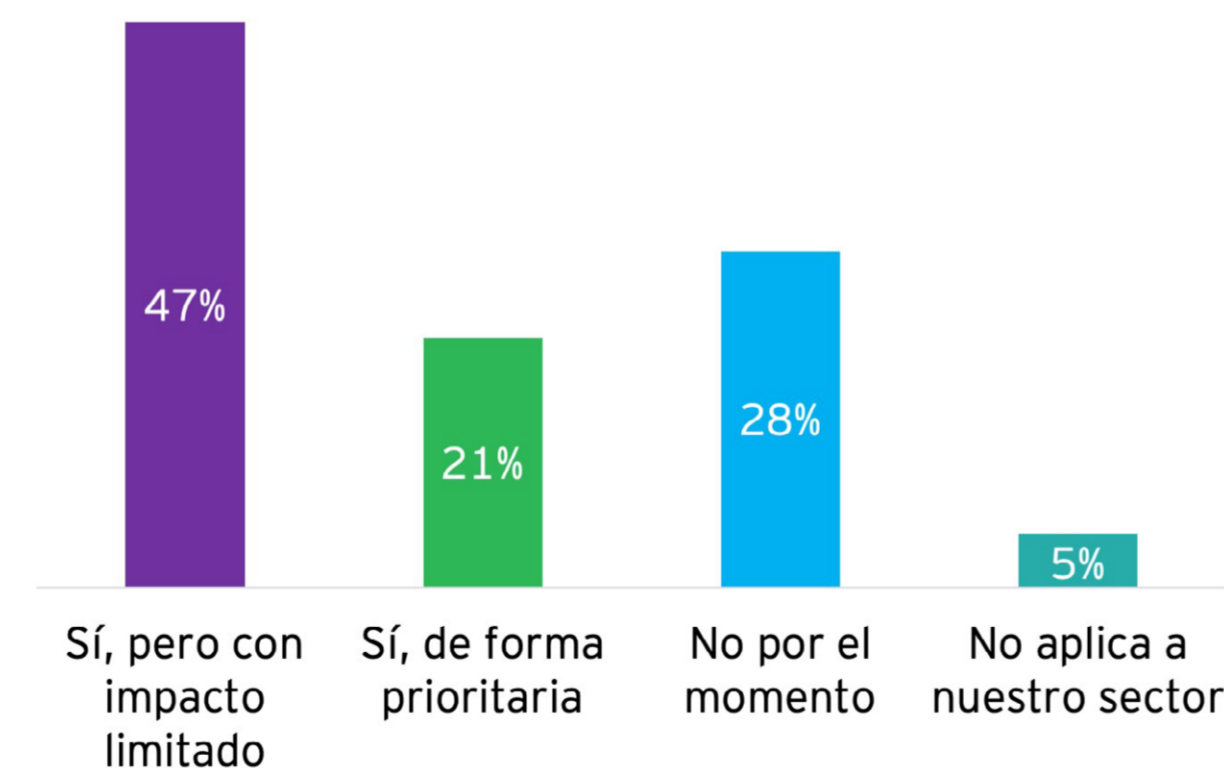
Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

La combinación de estos cuatro impactos dibuja un desafío multidimensional. La salida progresiva de talento senior no solo genera vacíos de conocimiento crítico, genera una presión simultánea sobre la formación de capacidades técnicas, la sucesión en roles estratégicos y la redistribución de responsabilidades en una fuerza laboral donde conviven generaciones con expectativas, hábitos y niveles de adopción tecnológica muy distintos. Y mientras esto ocurre internamente, el mercado al que sirve la organización también envejece, redefiniendo qué productos, qué canales y qué experiencias son relevantes.

El dato más revelador es que el impacto más anticipado del envejecimiento no es interno sino externo: el rediseño de la demanda. El envejecimiento no es solo un tema de gestión de personas, es una variable que debe estar presente en las decisiones de portafolio, las estrategias de crecimiento y la definición del negocio para los próximos años.

► Preguntas relacionadas con el envejecimiento poblacional

- ¿Considera que el envejecimiento de la población en Colombia representa un factor estratégico que la Junta Directiva/Consejo de Administración debería incorporar en sus decisiones a mediano plazo?
- ¿En qué áreas considera que el envejecimiento poblacional tendrá mayor impacto en la organización?



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- ¿Estamos supervisando el talento como un habilitador de la estrategia o como un tema operativo de recursos humanos? ¿Tiene la Junta visibilidad sobre si las capacidades que la organización está construyendo hoy son las que la estrategia va a necesitar?
- ¿Sabemos cómo está impactando la adopción tecnológica (incluyendo el *shadow AI*) en la carga laboral, la claridad de roles y la sostenibilidad del desempeño de nuestras personas?
- ¿Contamos con una estrategia explícita para gestionar la transición demográfica: planificación de sucesión, retención de conocimiento crítico, ¿atracción de talento joven y modelos laborales intergeneracionales?
- ¿Estamos incorporando el envejecimiento poblacional no solo como un tema de gestión interna, sino como una variable que redefine la demanda del mercado al que servimos y, por tanto, nuestras decisiones de portafolio?



³ EY Work Reimagined Survey – Colombia, 2026.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

4 Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre

En 2025, la conversación sobre capital giraba en torno a una lógica relativamente clara: disciplina financiera, optimización del portafolio, asignación eficiente de recursos. El desafío era de ejecución: hacer más con menos, desinvertir con oportunidad e invertir con criterio.

En 2026, ese desafío se ha complejizado estructuralmente. Las decisiones de capital ya no pueden evaluarse solo desde una perspectiva financiera. El entorno NAVI ha convertido la geopolítica, la transición climática y la transformación tecnológica en variables que condicionan directamente la rentabilidad futura de cualquier activo. Un portafolio sólido en una lectura financiera tradicional puede ser estratégicamente vulnerable si no incorpora estas dimensiones.

El cambio para las Juntas es fundamental: de evaluar la solidez financiera del portafolio actual, a anticipar la viabilidad estratégica del portafolio futuro. La pregunta no es solo si los números cierran, es si las apuestas de hoy seguirán siendo relevantes en el entorno que viene.

En 2026, las decisiones de capital que no incorporan una lectura geopolítica, climática y tecnológica no son decisiones conservadoras, son decisiones incompletas.

▶ Lecciones clave de la encuesta: ¿Qué están priorizando las Juntas Directivas?

El estudio revela una paradoja central: las Juntas dedican tiempo cómodo a la agenda de capital, pero los temas que más condicionan el valor futuro del portafolio (cambio climático, tecnología, geopolítica) siguen recibiendo atención insuficiente. Se supervisa bien el capital de hoy; y no tanto las variables que definirán el capital de mañana.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Estrategia de asignación de capital: de la disciplina financiera a la reconfiguración estratégica

La estrategia de asignación de capital se posiciona como la sexta prioridad para las Juntas Directivas en Colombia, con el 56% de los encuestados ubicándola entre sus principales focos de supervisión. Un dato revelador: Colombia y Latinoamérica comparten exactamente el mismo orden de subtemas prioritarios, lo que confirma que el desafío del capital no tiene variaciones locales, sino que responde a una restricción estructural regional que condiciona por igual las decisiones estratégicas.

El subtema más urgente, tanto en Colombia como en el promedio latinoamericano es la sostenibilidad financiera y la estructura de capital. En un entorno de tasas elevadas y mayor costo del financiamiento, asegurar que la estructura de capital sea robusta y sostenible se convierte en la condición mínima para poder ejecutar cualquier estrategia. Sin esa base, las demás decisiones de portafolio quedan condicionadas por la presión financiera de corto plazo.

El segundo subtema, disponibilidad de capital, refleja una tensión que va más allá de la liquidez: en un entorno donde las oportunidades de transformación exigen inversión simultánea en tecnología, talento y resiliencia operativa, la competencia por los recursos disponibles se intensifica. Las organizaciones que no tienen claridad sobre cómo priorizan esas apuestas terminan dispersando el capital sin generar ventaja en ningún frente.

El tercer y cuarto subtema, retorno de capital a accionistas mediante dividendos y recompras, y fusiones, adquisiciones, reestructuraciones y desinversiones, apuntan a una dinámica que ganará protagonismo en los próximos años: la reconfiguración activa del portafolio. En un entorno donde algunos sectores se ven favorecidos por la transición tecnológica y climática mientras otros quedan expuestos, las decisiones de desinversión serán tan estratégicas como las de inversión. Las Juntas que no supervisan activamente el portafolio con esa óptica están asumiendo riesgos que no han cuantificado.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Los datos de tiempo cuentan una historia reveladora. El 23% de las Juntas en Colombia considera que dedica tiempo insuficiente a capital, el nivel más bajo de insuficiencia percibida entre todos los temas del estudio, junto con condiciones económicas y riesgos políticos. Más significativo aún: el 25% considera que dedica demasiado tiempo a este tema. Esta relativa comodidad con la agenda de capital tradicional contrasta directamente con la brecha de atención en los temas que más condicionan el valor futuro del portafolio. Las Juntas están dedicando tiempo suficiente a supervisar el capital que ya tienen, pero insuficiente a anticipar cómo el entorno está redefiniendo su valor.

El EY-Parthenon CEO Outlook 2026 añade una dimensión crítica: en un entorno de menor crecimiento externo y mayor presión en costos, el crecimiento será cada vez más autogenerado, impulsado por productividad, eficiencia y transformación interna. Esto eleva el umbral de exigencia para las decisiones de capital: cada peso invertido debe generar no solo retorno financiero, sino capacidad de transformación.



► **Cambio climático y protección del medioambiente: de la agenda de cumplimiento a la variable de portafolio**

El cambio climático ocupa el último lugar en el *ranking* de prioridades. Del mismo modo, los datos de tiempo indican que cuentan una historia diferente: el 47% de los miembros de Junta considera que le dedica menos tiempo del necesario, segunda brecha más alta del estudio, por encima incluso de innovación tecnológica y talento. Es la mayor distancia entre posición en el ranking y percepción de tiempo insuficiente de todo el estudio. Una señal de alerta que no debe ignorarse.

► [Ver gráfica \(página 37\)](#)

Lo que revela no es indiferencia: es postergación. Las Juntas saben que el cambio climático importa, pero otras urgencias lo desplazan. El problema es que el cambio climático no respeta los ciclos de priorización de las Juntas Directivas: las regulaciones avanzan, los estándares de divulgación se endurecen y los inversionistas elevan sus exigencias independientemente de si el tema está en la agenda.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------



Para este eje, el cambio climático es relevante por su impacto directo sobre el portafolio. La rentabilidad futura de sectores enteros dependerá de su capacidad para adaptarse a regulaciones más estrictas, escenarios de transición energética y presiones competitivas vinculadas a la descarbonización. Un activo que hoy genera retornos sólidos puede convertirse en un pasivo estratégico si la Junta no incorpora la variable climática en su evaluación de largo plazo.

El EY Geostrategic Outlook 2026 refuerza esta lectura con tres mega dinámicas que afectan directamente las decisiones de capital: el intervencionismo estatal que reconfigura industrias completas mediante subsidios y restricciones; la geopolítica de la escasez que redefine los costos de proyectos intensivos en recursos; y la consolidación de esferas regionales que fragmenta cadenas de suministro y acceso a mercados. Las tres tienen una intersección directa con la agenda climática: las políticas de transición energética, la competencia por minerales críticos y las regulaciones de carbono son hoy factores geopolíticos tanto como ambientales.

La Junta debe dejar de tratar el cambio climático como un tema de reporte y cumplimiento para incorporarlo como variable estructural en cada decisión de portafolio. No como concesión a la agenda ESG: como condición de viabilidad de largo plazo.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Capital y clima como sistema: cuando la asignación de recursos define la posición estratégica futura

Capital y clima son las dos caras de la misma decisión: dónde estará posicionada la organización en el futuro. El capital que se asigna hoy (a qué activos, en qué geografías, bajo qué supuestos de rentabilidad) construye o erosiona la posición competitiva futura. Y esa posición está condicionada, cada vez más, por variables climáticas, regulatorias y geopolíticas que los modelos financieros tradicionales no capturan completamente.

Las Juntas que entienden esta conexión han cambiado cómo supervisan el capital: incorporan análisis de escenarios con variables de transición climática y riesgo geopolítico, exigen que las decisiones de desinversión consideren la exposición regulatoria futura, y evalúan las inversiones en transformación tecnológica no solo por su retorno financiero sino por su impacto en la resiliencia del portafolio. La diferencia no estará en quién gestiona mejor el capital de hoy, sino en quién construye con ese capital el portafolio que necesitará para competir mañana.

PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- ¿Estamos evaluando nuestro portafolio únicamente con métricas financieras tradicionales, o incorporamos explícitamente variables climáticas, geopolíticas y tecnológicas en la evaluación del valor futuro de cada activo?
- ¿Tenemos claridad sobre qué activos de nuestro portafolio actual son vulnerables a la transición climática, a cambios regulatorios o a disrupciones geopolíticas, y estamos actuando sobre esa lectura antes de que se materialice el riesgo?
- ¿Nuestras decisiones de desinversión responden a una visión estratégica del portafolio futuro, o reaccionamos cuando el deterioro ya es evidente en los resultados financieros?
- ¿La agenda de cambio climático está integrada en nuestras decisiones de capital o sigue siendo un tema de reporte y cumplimiento que no afecta realmente la forma en que evaluamos y asignamos recursos?

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

5 Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda

Los cuatro ejes anteriores reflejan tendencias que las Juntas Directivas enfrentan en toda la región. Sin embargo, 2026 introduce para Colombia una dimensión adicional que ningún otro país de Latinoamérica comparte con la misma intensidad simultánea: un año electoral que definirá el rumbo político del país, una relación comercial y de inversión con Estados Unidos que deja de poder asumirse como un supuesto estable y una transición demográfica que empieza a traducirse en decisiones concretas de negocio.

Estas tres fuerzas no son independientes. Interactúan entre sí y con el entorno global, amplificando la incertidumbre y elevando la exigencia sobre las Juntas colombianas. Entenderlas de forma integrada, no como riesgos aislados sino como un sistema de presiones simultáneas, ya no es un ejercicio analítico, sino una condición para tomar decisiones explícitas sobre exposición, prioridades y portafolio.

▶ Lecciones clave de la encuesta: la lectura colombiana del entorno

Las Juntas en Colombia tienen conciencia de estas tres fuerzas, pero una respuesta todavía fragmentada. El reto no es de información: es de integración estratégica. Conectar estas señales en una lectura estratégica coherente que oriente decisiones de inversión, portafolio y gobernanza, evitando que la ausencia de decisiones explícitas termine convirtiéndose en una forma de decidir.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

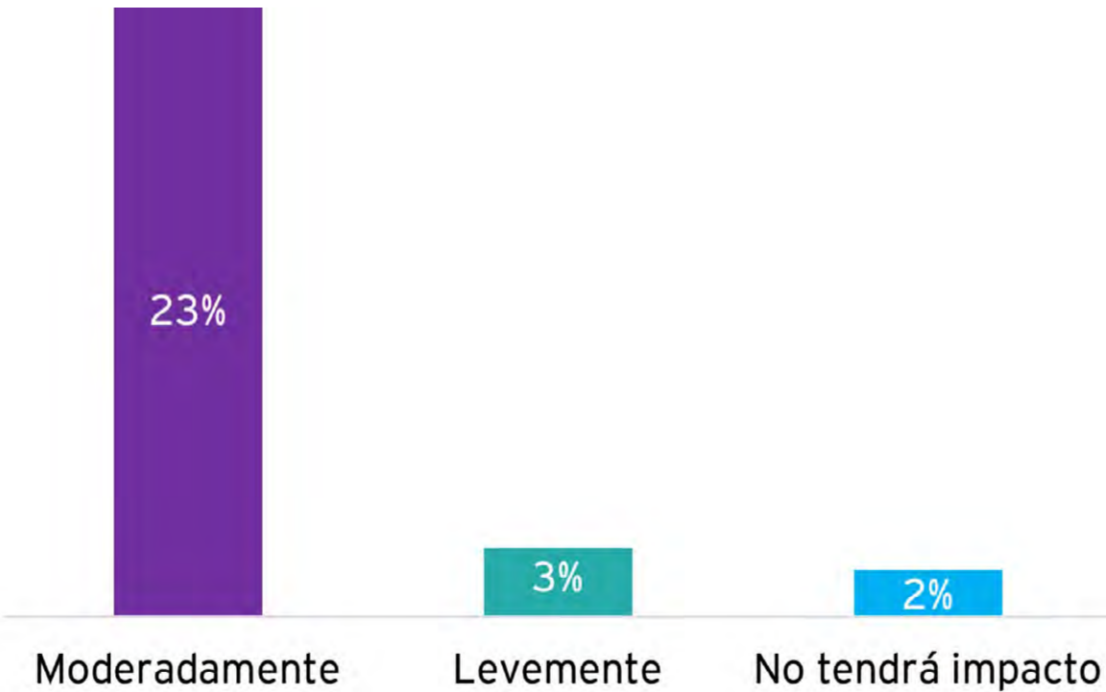
Cambio de gobierno: gestionar la incertidumbre sin paralizar las decisiones

El próximo cambio de gobierno en Colombia es percibido por la mayoría de los directores como un factor de impacto moderado en las decisiones estratégicas y de inversión de sus organizaciones durante este año. Esta lectura moderada no refleja indiferencia; refleja una postura de cautela calibrada: las Juntas anticipan cambios relevantes, pero no una ruptura que paralice la toma de decisiones. El riesgo, sin embargo, no está en la magnitud del cambio, sino en operar con supuestos implícitos de continuidad que no han sido deliberadamente discutidos por la Junta.

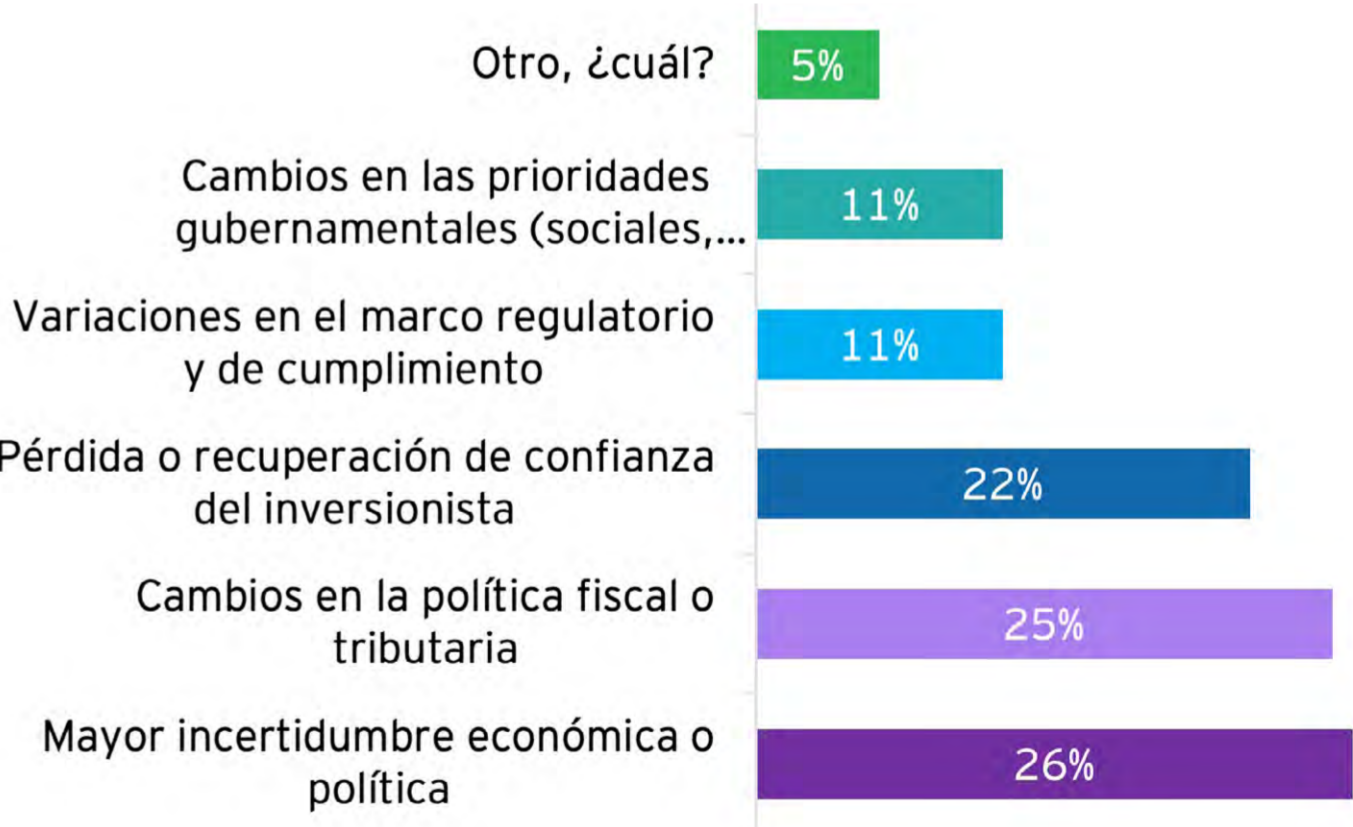
Cuando se profundiza en los aspectos específicos que más preocupan de cara al nuevo gobierno, emergen tres factores con pesos muy similares: mayor incertidumbre económica o política (26%), cambios en la política fiscal o tributaria (25%) y pérdida o recuperación de confianza del inversionista (22%). La proximidad de estos tres porcentajes es en sí misma un dato: no hay un factor dominante, sino tres frentes simultáneos que las Juntas deben monitorear con igual atención y traducir en escenarios estratégicos robustos.

Preguntas relacionadas con el cambio de gobierno

- ¿En qué medida considera que el próximo cambio de gobierno en Colombia podría influir en las decisiones estratégicas y de inversión que adopte la Junta Directiva/ Consejo de Administración de su organización en los próximos 12 meses?



- De cara al próximo cambio de gobierno en Colombia, ¿cuál de los siguientes aspectos considera más relevante para la gestión y la toma de decisiones de la Junta Directiva/Consejo de Administración?



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

El primero, la incertidumbre económica y política, es el más difícil de gestionar porque no se deriva solo de reformas específicas, sino del tono, la dirección y la velocidad con la que el nuevo gobierno marque sus prioridades. Esto exige que las Juntas construyan escenarios que no dependan del resultado electoral, sino que sean robustos frente a diferentes trayectorias posibles de política fiscal, regulatoria e institucional.

El segundo, cambios en la política fiscal y tributaria, es el más concreto porque incide de forma inmediata sobre las decisiones de capital. El período reciente ha estado marcado por reformas tributarias de alto impacto, y la expectativa de ajustes condiciona directamente la inversión, la estructura de costos y la planificación financiera de mediano plazo. Las Juntas que no incorporan explícitamente estos escenarios en la supervisión del portafolio están tomando decisiones de capital con un supuesto fiscal que puede cambiar con poco margen de reacción.

El tercero, confianza del inversionista, es el más sistémico porque condiciona la capacidad real de ejecutar estrategia. La percepción de estabilidad institucional y regulatoria no solo afecta a los inversionistas externos: afecta el costo del capital, la disponibilidad de financiamiento y el apetito de riesgo de los propios accionistas de las organizaciones. En un entorno donde el 36% de las Juntas ya identifica la disponibilidad de capital como un subtema crítico, un deterioro adicional en la confianza inversionista podría amplificar una presión que ya existe.

Tres implicaciones concretas para las Juntas: primero, profundizar el análisis prospectivo con escenarios que cubran distintos horizontes de política fiscal y regulatoria. Segundo, gestionar el riesgo político como variable estructural de la estrategia, no coyuntural. Tercero, mantener una lectura permanente del clima de confianza inversionista como indicador adelantado de condiciones de financiamiento y valoración.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

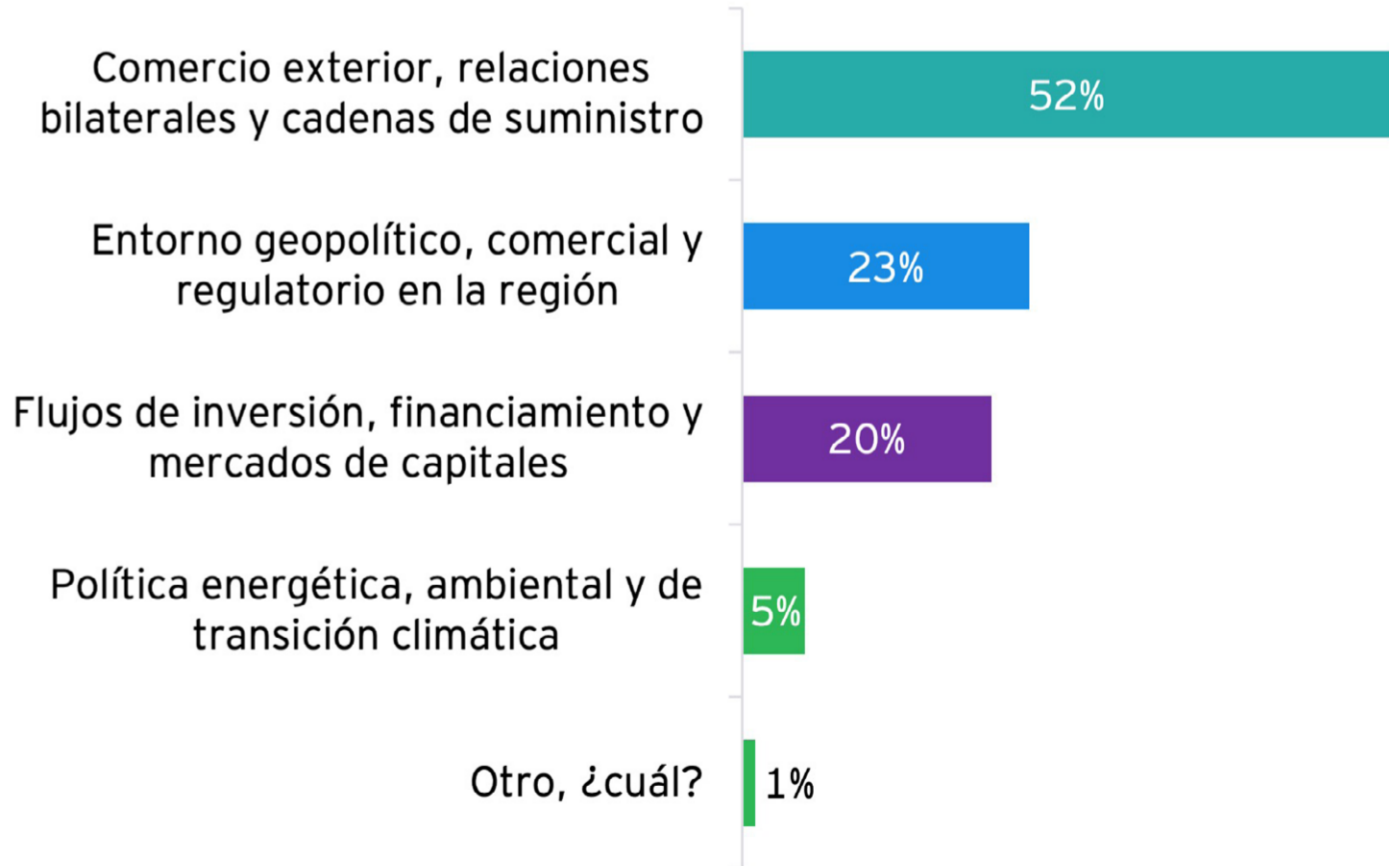
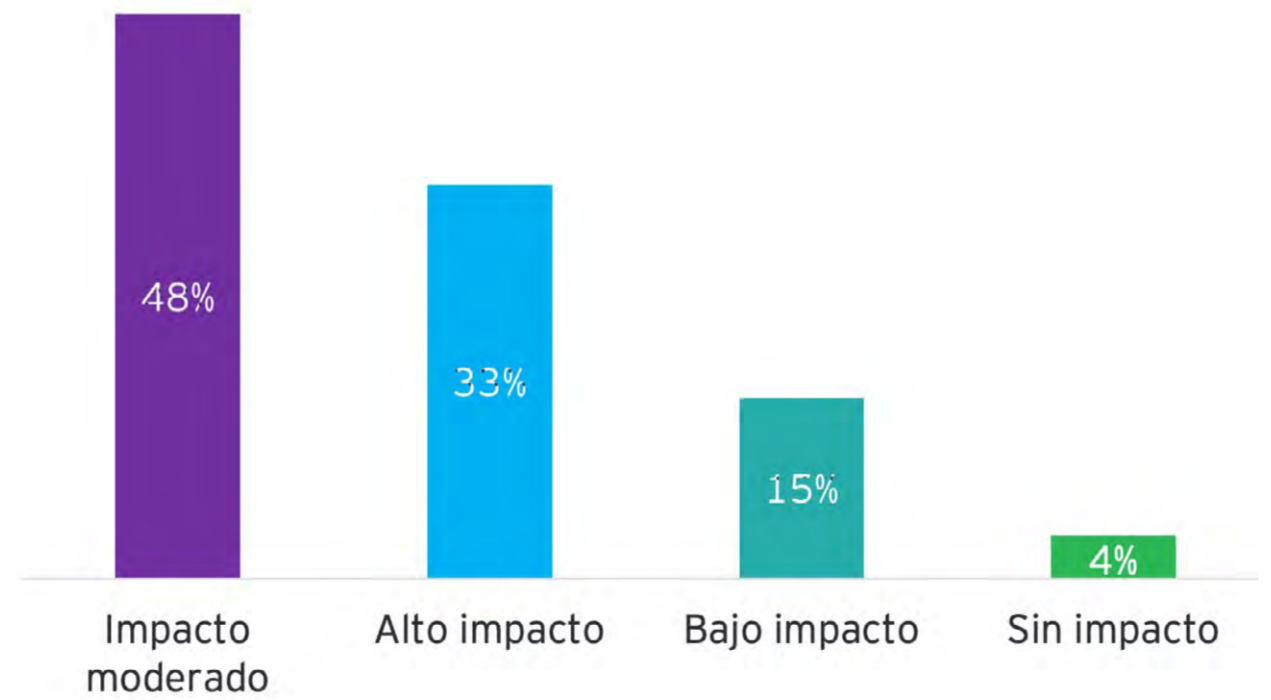
Política de Estados Unidos: cuando la geopolítica global tiene implicaciones en la operación local

Colombia mantiene con Estados Unidos uno de los vínculos comerciales y financieros más profundos del hemisferio. Esta relación, históricamente estable, entra en 2025-2026 en una fase de mayor volatilidad, impulsada por decisiones de política exterior, comercial y de seguridad adoptadas por Washington con efectos inmediatos sobre empresas, inversión y financiamiento. Esta mayor volatilidad quedó evidenciada en tres hechos recientes:

- **La imposición de aranceles globales del 10% en abril de 2025**, afectaron parte de la canasta exportadora colombiana, salvo bienes estratégicos como petróleo, oro y carbón, y cuya eliminación para café y cacao se dio solo en noviembre de 2025 tras un ajuste específico.
- **La descertificación de Colombia en materia antidrogas y las sanciones a funcionarios colombianos anunciadas por el Departamento de Estado y el Tesoro de EE. UU. en octubre de 2025**, que elevaron el riesgo regulatorio y de cumplimiento para algunas operaciones con nexo estadounidense.
- **La anulación por parte de la Corte Suprema de EE. UU. de los aranceles del 10% en febrero de 2026, seguida de la reimposición inmediata de un nuevo arancel global del 10% bajo una base legal distinta (Section 122 del Trade Act de 1974)**, efectivo desde el 24 de febrero de 2026, lo que confirma la inestabilidad del marco comercial y la capacidad del Ejecutivo estadounidense de redefinirlo en cuestión de día.

Preguntas relacionadas con el impacto del Gobierno de Donald Trump y la política de Estados Unidos

- ¿Qué nivel de impacto anticipa la Junta Directiva/Consejo de Administración de su organización frente a las políticas del Gobierno de Estados Unidos en la estrategia o el entorno operativo en Colombia durante el próximo año?
- ¿Qué áreas del negocio considera más expuestas a los cambios en la política estadounidense bajo la administración de Donald Trump?



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Los datos del estudio son contundentes: el 48% de los directores anticipa un impacto moderado en la estrategia o el entorno operativo de su organización debido a la política de Estados Unidos, y el 33% prevé un alto impacto. Solo el 4% estima que no habrá efectos. En conjunto, más de 8 de cada 10 directores colombianos anticipan algún nivel de impacto.

Cuando se identifican las áreas más expuestas, el comercio exterior, las relaciones bilaterales y las cadenas de suministro encabezan las preocupaciones con el 52%, más de la mitad de los directores. Le siguen el entorno geopolítico, comercial y regulatorio en la región (23%) y los flujos de inversión, financiamiento y mercados de capitales (20%). La política energética, ambiental y de transición climática, aunque menor en porcentaje (5%), adquiere relevancia por su conexión directa con la agenda de cambio climático que las Juntas ya identifican como insuficientemente atendida.

La concentración del riesgo en comercio exterior y cadenas de suministro tiene implicaciones concretas para la agenda de portafolio. Las organizaciones con exposición significativa a importaciones desde o a través de Estados Unidos, con cadenas de suministro que dependen de insumos o proveedores estadounidenses, o con estrategias de expansión que consideraban ese mercado como destino natural, necesitan revisar sus supuestos. En un entorno donde Estados Unidos puede ajustar aranceles, reglas de origen o sanciones con poca anticipación, como lo confirman tanto las medidas arancelarias de 2025 como su corrección judicial y posterior restablecimiento en 2026, las estructuras de costos y la resiliencia de la cadena de suministro pueden reconfigurarse en semanas, no en años.

El impacto en flujos de inversión y mercados de capitales añade otra dimensión. Según el Departamento de Estado, la inversión extranjera directa hacia Colombia ya venía mostrando señales de fragilidad, con una caída del 15% entre 2023 y 2024, atribuida en parte a incertidumbre fiscal y regulatoria interna y al deterioro del clima bilateral. Para las Juntas, esto significa un deterioro en las condiciones de financiamiento externo o una reducción en el apetito de inversión extranjera directa amplificaría una presión que ya existe. Las decisiones de capital que hoy parecen viables bajo ciertos supuestos de acceso a financiamiento pueden requerir una revisión si el entorno de inversión se deteriora.

La respuesta no es parálisis: es precisión. Mapear la exposición real a las políticas estadounidenses (por cadena de suministro, por mercado, por fuente de financiamiento y por vulnerabilidad regulatoria) se convierte en una necesidad, no en una recomendación. Construir escenarios que permitan decidir con mayor anticipación y menor dependencia de un entorno que no se controla.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Envejecimiento poblacional: el mercado también está envejeciendo

El envejecimiento poblacional fue desarrollado en el Eje 3 como un desafío interno de gestión de talento y sucesión. Pero los datos del estudio revelan que su impacto más anticipado por los directores colombianos no es interno sino externo: el 43% señala que el envejecimiento generará una evolución en el diseño y la demanda de productos o servicios, por encima de la gestión del talento (29%), la estructura laboral (18%) y las políticas de bienestar (10%).

El dato cambia la naturaleza del tema. El envejecimiento no es solo un desafío de recursos humanos: es una fuerza que redefine el mercado al que sirven las organizaciones colombianas. Los patrones de consumo, los canales, las expectativas de servicio y los modelos de atención cambian más rápido de lo que las organizaciones ajustan sus propuestas de valor. Las Juntas deben incorporar el análisis demográfico en las decisiones de portafolio: qué productos seguirán siendo relevantes en diez años, qué inversiones en infraestructura deben hacerse hoy para prepararse para la producción de nuevos productos, qué segmentos ganarán peso y cuáles lo perderán, y si el modelo de negocio sirve al cliente que viene.

► [Ver gráfica \(página 22\)](#)



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Colombia en el contexto regional: más expuesta, más exigida, con mayor necesidad de anticipación

Los tres factores específicos de Colombia (cambio de gobierno, política estadounidense y envejecimiento poblacional) configuran un entorno donde la incertidumbre local se suma a la global en lugar de compensarla. Las Juntas colombianas no enfrentan una versión más fácil del entorno NAVI: enfrentan una versión más exigente.

La respuesta no es cautela excesiva ni parálisis: es anticipación deliberada. Construir escenarios robustos, mapear exposiciones con precisión, mantener flexibilidad estratégica y asegurar que la agenda refleje la complejidad real del entorno. Las Juntas que integren estas tres fuerzas locales con los cuatro ejes del estudio estarán mejor posicionadas para no solo resistir la incertidumbre de 2026, sino para construir ventaja a partir de ella.



PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- ¿Contamos con escenarios estratégicos que cubran distintos horizontes de política fiscal, regulatoria y económica frente al cambio de gobierno, y esos escenarios están efectivamente incorporados en nuestras decisiones de capital e inversión?
- ¿Hemos mapeado con precisión la exposición real de nuestra organización a las políticas de la administración Trump (por cadena de suministro, por mercado, por fuente de financiamiento) o estamos operando con una lectura general que no captura nuestros riesgos específicos?
- ¿Estamos monitoreando activamente los indicadores de confianza inversionista como señal adelantada de condiciones de financiamiento y valoración, y ese monitoreo está informando nuestras decisiones de portafolio?
- ¿Hemos incorporado el análisis demográfico no solo en nuestra estrategia de talento sino en nuestras decisiones de portafolio, qué productos, qué segmentos y qué modelos de negocio seguirán siendo relevantes en el mercado que viene?
- ¿Nuestra agenda de Junta refleja la complejidad real del entorno colombiano en 2026, o seguimos priorizando los temas de siempre mientras las fuerzas que más van a impactar nuestro negocio reciben atención insuficiente?

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

6 Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?

Los datos del estudio revelan una tensión que atraviesa toda la agenda directiva en 2026 y que ningún capítulo anterior nombra de forma directa: existe una brecha sistemática entre los temas que las Juntas declaran como prioritarios y el tiempo que realmente les dedican. Esta brecha no es accidental, es estructural. Y mientras no se corrija, la ambición estratégica de las Juntas Directivas seguirá siendo mayor que su capacidad real de orientarla.

El patrón es consistente y se replica en Colombia igual que en Latinoamérica: los temas tradicionales (condiciones económicas, capital, riesgos políticos) reciben tiempo suficiente o excesivo. Los temas emergentes (ciberseguridad, cambio climático, innovación, talento) reciben tiempo insuficiente. Son precisamente esos temas los que más condicionarán la competitividad y la sostenibilidad en los próximos años.

Las Juntas supervisan el negocio de hoy; el negocio de mañana se define en los temas que menos atención reciben.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

▶ La evidencia: dónde va el tiempo y dónde debería ir

En condiciones económicas, el 52% de las Juntas en Colombia considera que dedica el tiempo apropiado y el 36% considera que dedica demasiado, mientras que solo el 12% siente que es insuficiente. En estrategia de asignación de capital, el 51% considera el tiempo apropiado y el 25% excesivo. En riesgos políticos, el 56% lo considera apropiado.

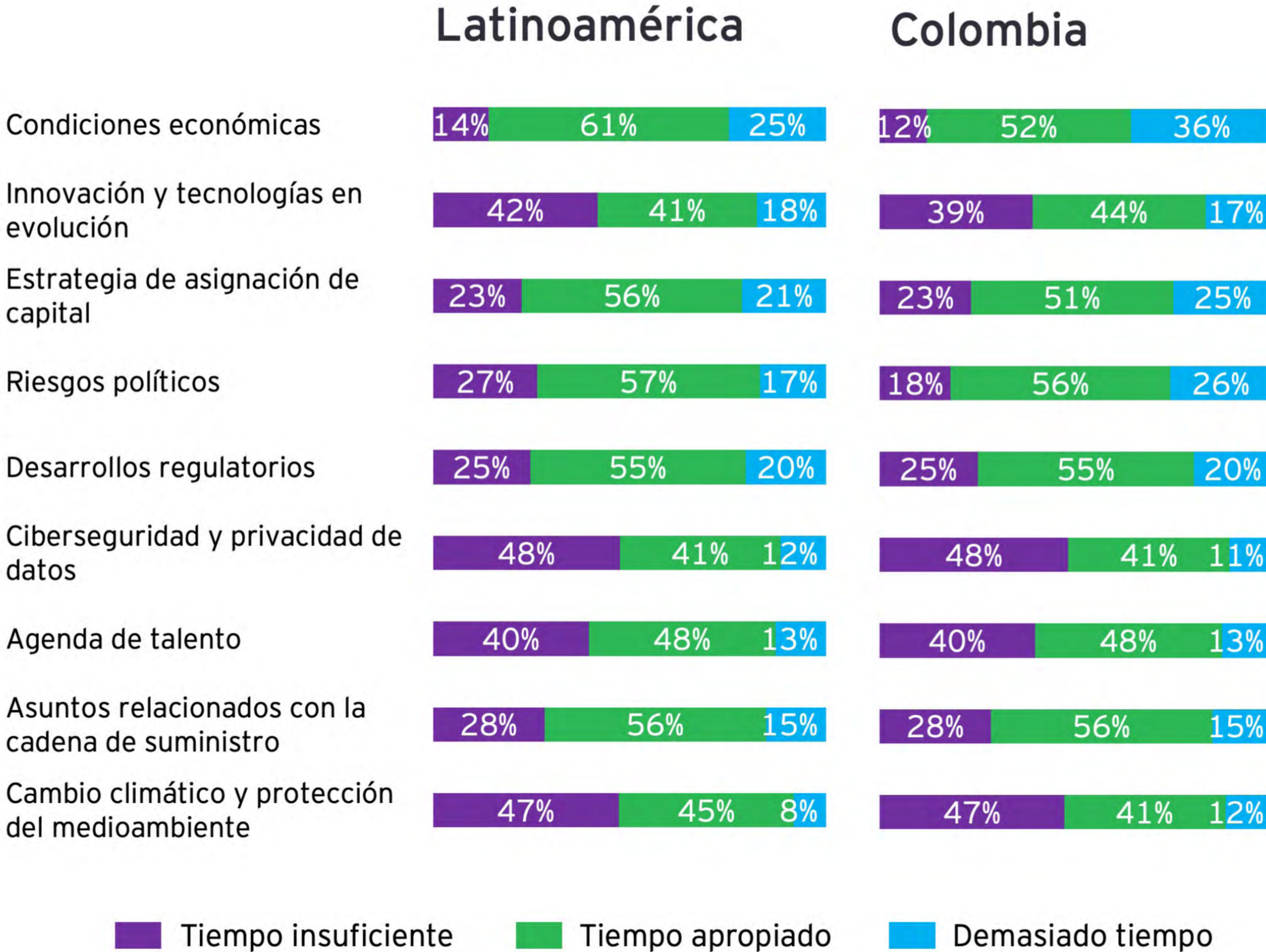
El panorama es radicalmente distinto en los temas emergentes. En ciberseguridad, el 48% considera que dedica menos tiempo del necesario, la brecha más alta de todo el estudio. En cambio climático, el 47%. En agenda de talento, el 40%. En innovación y tecnologías en evolución, el 39%.

La coincidencia no es casual: los cuatro temas con mayor percepción de tiempo insuficiente son exactamente los cuatro que más impactarán la posición competitiva de las organizaciones colombianas en el mediano plazo. Y los dos temas con mayor percepción de tiempo excesivo (condiciones económicas y capital) son los que las Juntas han supervisado de forma más consolidada durante años.

Lo que estos números describen es una agenda que responde a la urgencia. Los temas tradicionales generan presión visible y resultados medibles en el corto plazo, por eso dominan la discusión. Los temas emergentes generan riesgos que se acumulan silenciosamente.

▶ Tiempo adecuado

¿El tiempo que dedica la Junta Directiva a los siguientes temas es apropiado?



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------



▶ La incoherencia entre prioridades declaradas y tiempo dedicado

El dato más revelador del estudio no es ningún porcentaje individual, es la distancia entre dos listas. La primera: los temas que las Juntas declaran como sus principales prioridades de supervisión. La segunda: los temas a los que efectivamente dedican tiempo suficiente.

Innovación y tecnologías en evolución son la segunda prioridad declarada en Colombia; pero el 39% de los encuestados considera que le dedica menos tiempo del necesario. Los riesgos políticos y geopolíticos son la tercera prioridad, en la cual el 18% considera el tiempo insuficiente mientras el 26% lo considera excesivo, una distribución que sugiere que la conversación sobre riesgos políticos ocurre, pero no siempre con la profundidad estratégica que el tema exige. El cambio climático ocupa el último lugar en el ranking de prioridades, pero registra la segunda brecha de tiempo más alta, lo que confirma que las Juntas saben que deberían dedicarle más atención, pero otras urgencias siguen ganando.

No es que las Juntas consideren que estos temas no importan. Es que el diseño actual de sus agendas, sus rituales de información y sus dinámicas de deliberación sigue favoreciendo lo conocido sobre lo emergente, lo urgente sobre lo importante y lo medible sobre lo estratégico.

Las Juntas necesitan cambios concretos en cómo estructuran su agenda, reciben información y organizan sus comités.

▶ [Ver gráfica \(página 37\)](#)

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Tres cambios tienen el mayor impacto:

El primero: rediseñar la agenda. Ciberseguridad, clima, innovación y talento (los temas con mayor brecha de tiempo) deben tener espacio garantizado como ejes estructurales de deliberación, no como puntos de cierre de reunión. Esto exige revisar el balance entre reportes de gestión y discusión estratégica, y reorientar explícitamente hacia los temas emergentes.

El segundo: fortalecer la calidad de la información sobre temas emergentes. No se delibera bien sobre lo que no se comprende bien. Las Juntas que dependen exclusivamente del equipo ejecutivo para entender tecnología, clima o talento supervisan con información filtrada. Fuentes externas, expertos independientes y metodologías de análisis de escenarios cambian cualitativamente la conversación.

El tercero: usar la estructura de comités como mecanismo de profundización, no solo de distribución de temas. El 35% de las Juntas en Colombia prevé la necesidad de modificar estatutos y comités. Ese cambio ya ocurre en las Juntas Directivas más efectivas de la región: comités que integran tecnología y ciberseguridad, que incorporan la agenda climática como variable financiera, que supervisan el talento con métricas de capacidad estratégica y no solo de rotación.

► [Ver gráfica \(página 37\)](#)

En un entorno donde la complejidad no va a disminuir y la velocidad del cambio no va a reducirse, la capacidad de la Junta para alinear su tiempo con lo que realmente importa no es un detalle operativo. Es una decisión estratégica.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

7 ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?

► Estrategia y estatutos

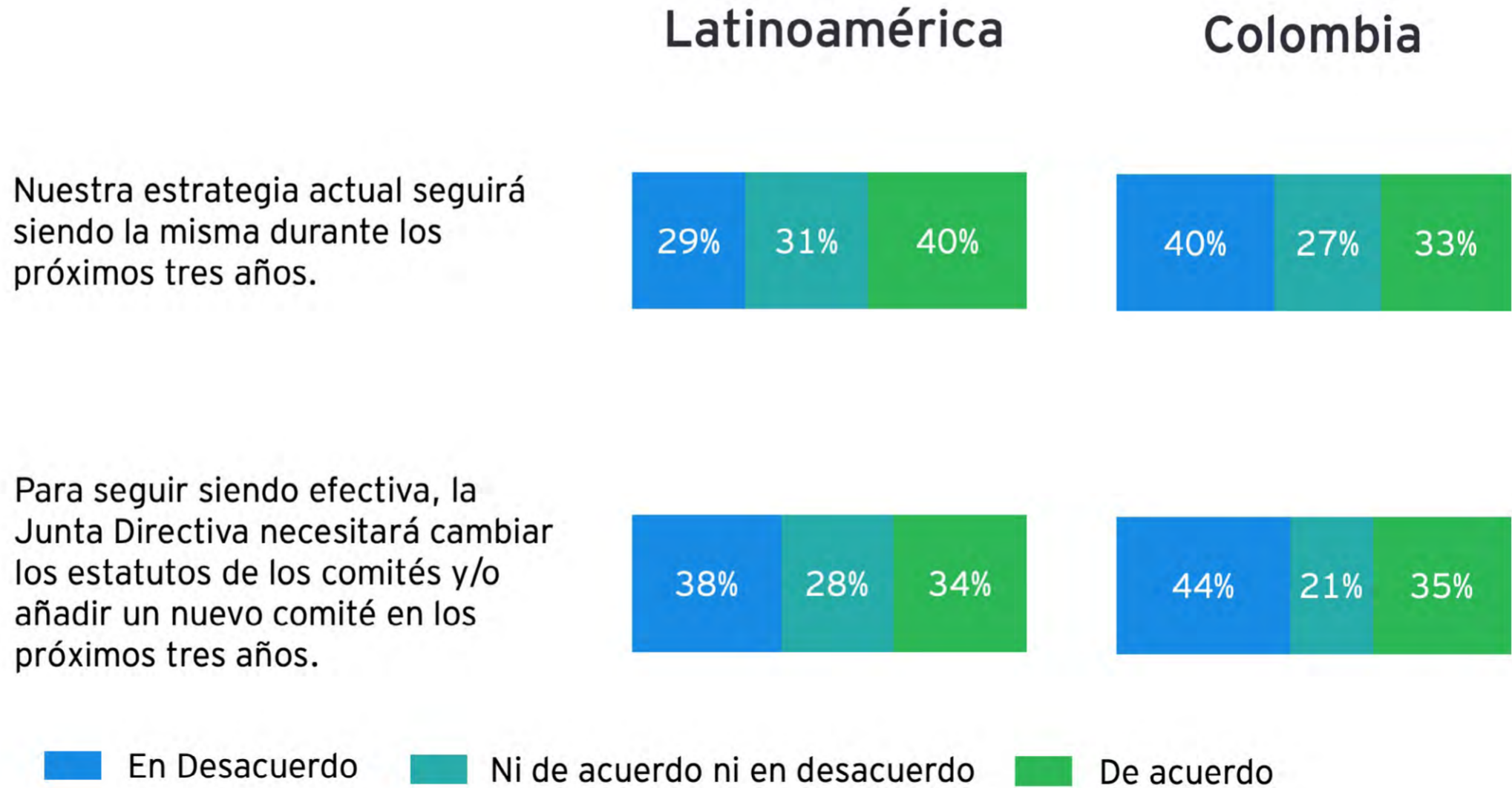
La velocidad, complejidad e incertidumbre que caracterizan el entorno de 2026 no son transitorias. La pregunta que este estudio deja sobre la mesa no es si las organizaciones están preparadas para operar en él: es si las Juntas lo están.

Los datos ofrecen una respuesta matizada. El 35% de los directores en Colombia prevé la necesidad de modificar estatutos y comités, levemente por encima del promedio latinoamericano, lo que refleja apertura real a transformar el modelo de gobierno. Solamente el 40% considera que la estrategia de su organización cambiará en los próximos tres años. En un entorno NAVI, esa postura podría presentar riesgos.

La tensión entre estos dos datos resume el momento que viven las Juntas Directivas colombianas: hay conciencia del cambio que se necesita, pero no siempre hay urgencia para ejecutarlo.

En un entorno donde las reglas del juego cambian en tiempo real, la distancia entre reconocer la necesidad de cambiar y actuar sobre ella puede ser la diferencia entre liderar la transformación o quedar rezagado por ella.

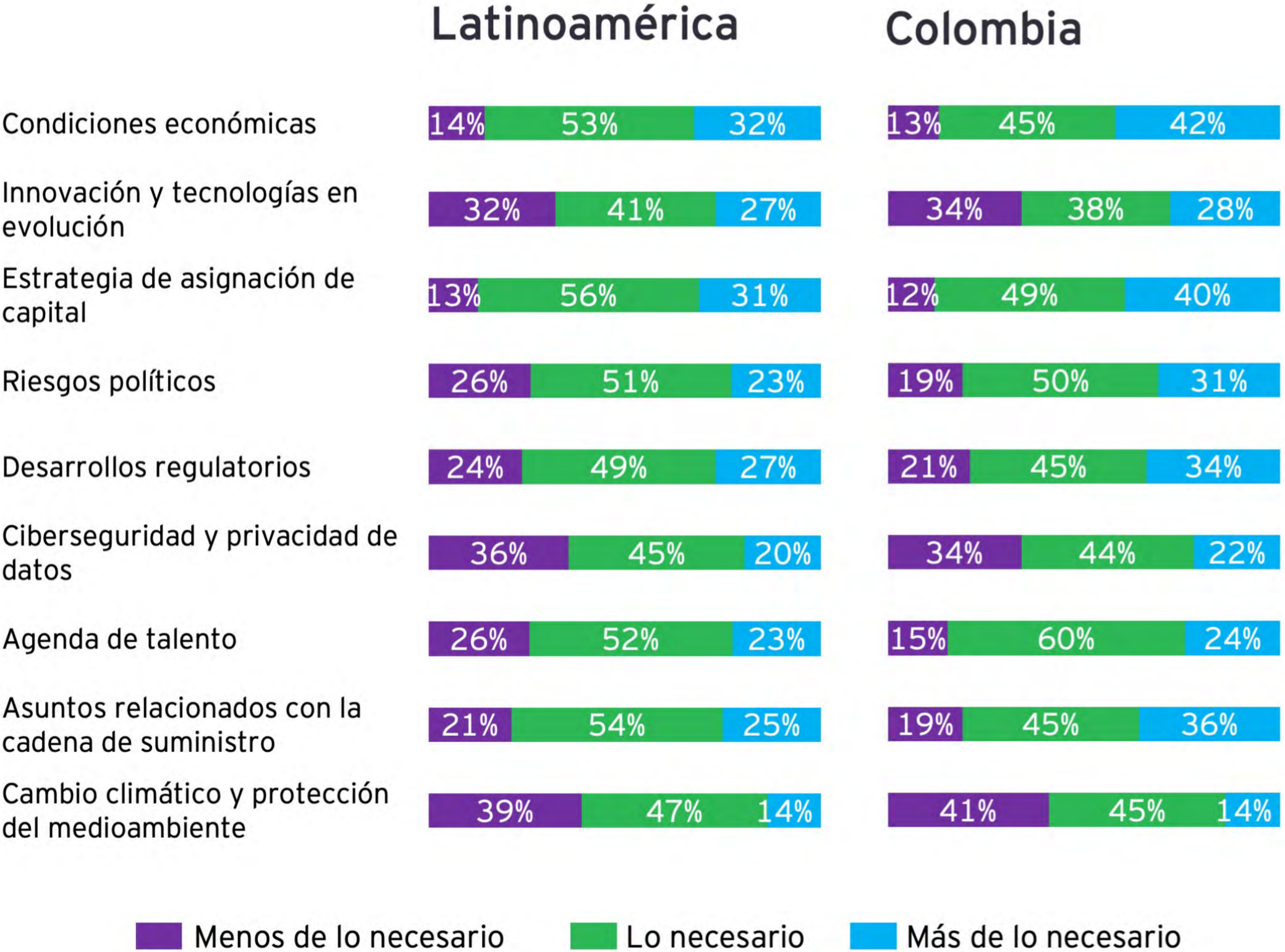
¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones?



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

► Información adecuada

¿Cuenta la Junta Directiva con la información y los recursos (tanto internos como externos) apropiados?



► Lo que los datos revelan sobre la preparación real

A lo largo del estudio han emergido cinco brechas que, vistas en conjunto, presentan una hoja de ruta.

La primera es la brecha de información. En los temas que condicionan el valor futuro (ciberseguridad, cambio climático, innovación tecnológica) entre el 34% y el 41% de las Juntas en Colombia declara recibir menos información de la necesaria. No se puede gobernar bien lo que no se comprende bien.

La segunda es la brecha de tiempo. Los temas emergentes registran las mayores percepciones de tiempo insuficiente: ciberseguridad (48%), cambio climático (47%), talento (40%), innovación (39%). Los temas tradicionales dominan la agenda. Esta asimetría no es neutral: cada reunión concentrada en lo urgente sobre lo importante es una oportunidad menos de anticipación estratégica.

La tercera es la brecha de capacidades técnicas. El 30% de las Juntas depende exclusivamente del equipo ejecutivo para supervisar IA; solo el 25% cuenta con miembros con conocimiento especializado; y apenas el 7% planea incorporar un perfil experto a corto plazo. En un entorno donde la IA redefine modelos de negocio, esta dependencia no es una postura de supervisión, podría convertirse en una vulnerabilidad de gobernanza.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

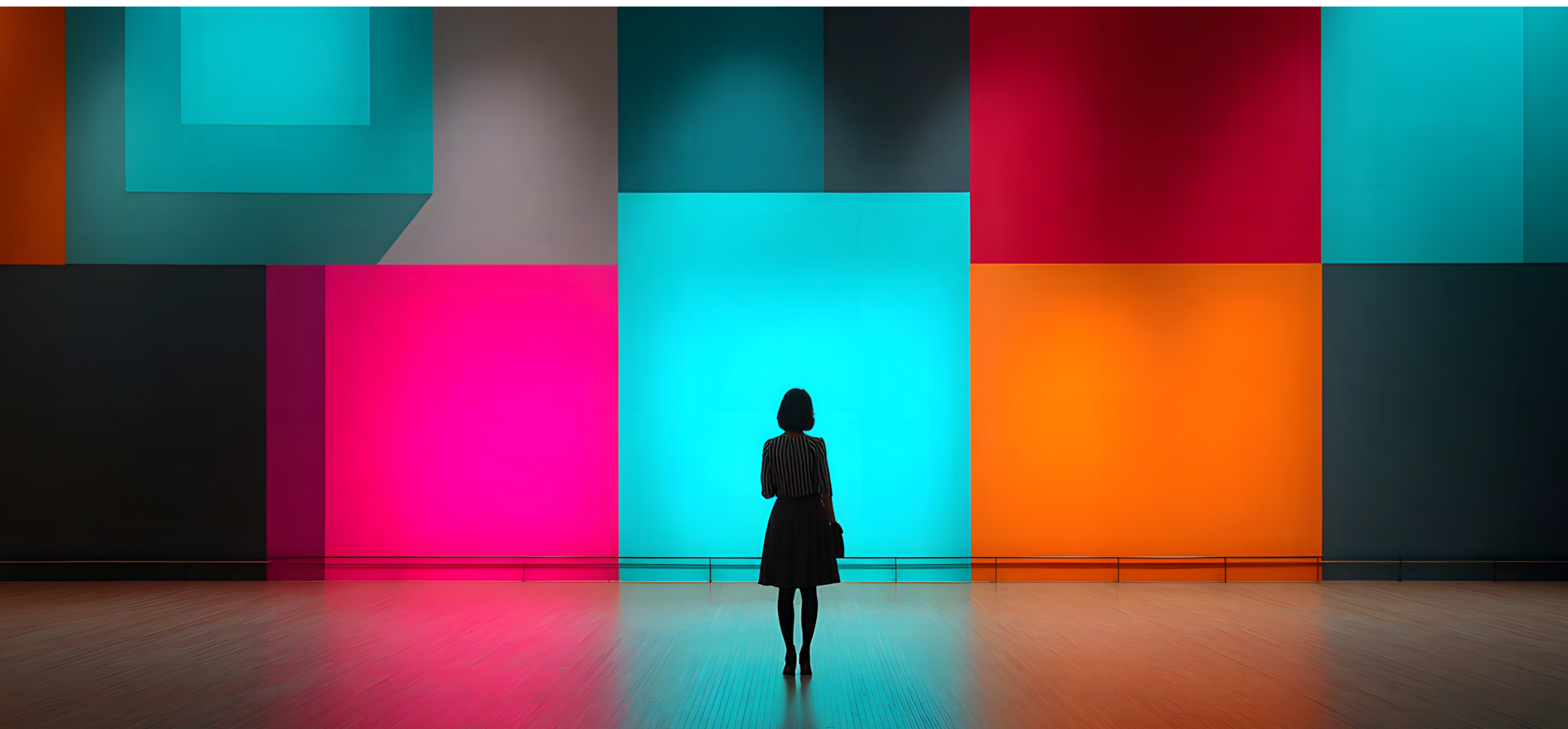
La cuarta es la brecha de integración temática. Tecnología, clima, geopolítica, talento y capital no pueden analizarse en silos: sus efectos son sistémicos y acumulativos. La capacidad de conectar estas señales en una lectura estratégica coherente es hoy uno de los activos más escasos en las Juntas de la región.

La quinta es la brecha de anticipación. Lo que separa a las Juntas Directivas que agregan valor estratégico real de las que validan decisiones del equipo ejecutivo es más que experiencia y conocimiento sectorial: es la capacidad de formular las preguntas correctas antes de que los problemas se materialicen. Esa capacidad requiere análisis de escenarios y perspectivas externas diversas.

▶ Lo que separa a las Juntas que lideran de las que siguen

Las Juntas más efectivas que EY acompaña en la región comparten prácticas no sofisticadas en su concepción, pero sí en su ejecución consistente. Reservan tiempo real, no residual, para los temas de mayor complejidad estratégica. No esperan a que un riesgo se materialice para ponerlo en la agenda: lo anticipan, lo analizan en escenarios y definen umbrales de acción antes de que la presión del momento reduzca el margen de decisión.

Invierten en su propia capacidad técnica. No como un ejercicio académico sino como una condición operativa: si la Junta no puede evaluar las implicaciones de una decisión de IA, no puede supervisarla. Si no comprende los mecanismos de transmisión del riesgo geopolítico sobre el portafolio, no puede orientar las decisiones de capital que dependen de esa lectura.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Usan la estructura de comités como mecanismo de profundización estratégica, no de distribución burocrática de temas. Los comités más efectivos no son los que reportan más, son los que preguntan mejor y conectan sus hallazgos con la agenda estratégica de la Junta.

Y sobre todo, mantienen una distinción clara entre supervisar y validar. Supervisar implica criterio independiente, capacidad de cuestionar supuestos y disposición a plantear preguntas incómodas. Validar es confirmar lo que el equipo ejecutivo ya decidió. Las Juntas que confunden las dos funciones no ejercen gobierno corporativo: ejercen una formalidad.

⁴ EY-Parthenon Geostrategic Outlook 2026. La denominación NAVI (No lineal, Acelerado, Volátil e Interconectado) y las tres megadinámicas estructurales corresponden al análisis de EY-Parthenon para 2026.



Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Conclusiones: una agenda en punto de inflexión

Este estudio refleja una transformación progresiva en el rol de las Juntas en Colombia. El desafío central de 2026 no es una crisis de prioridades: es la capacidad de gestionar simultáneamente un entorno más volátil, una agenda más amplia y expectativas crecientes sobre la contribución estratégica de la Junta.

En los cuatro ejes analizados emerge un patrón consistente: las Juntas tienen claridad sobre lo que importa, pero el diseño de sus modelos de gobierno no siempre les permite dedicarle la atención que merece.

Cerrar esa brecha requiere decisiones concretas: reservar tiempo real para los temas emergentes, fortalecer capacidades técnicas donde las brechas son más críticas, integrar en una conversación coherente lo que hoy se discute por separado, y adoptar una mirada anticipatoria que permita orientar la estrategia antes de que el entorno fuerce la reacción.

Las Juntas que avancen en esa dirección sostendrán la resiliencia de sus organizaciones, fortalecerán la confianza de sus grupos de interés y acompañarán la transformación del negocio con la visión y el criterio que el momento exige.

El futuro se construye desde la sala de Juntas. Y el momento de empezar es ahora.

Metodología

EY Latam realizó una encuesta en línea a miembros de Juntas Directivas en el segundo semestre de 2025. Se recibieron 328 respuestas de miembros de Junta Directiva en Latinoamérica, provenientes de Brasil, Chile, Colombia y México, de los cuales fueron 111 encuestados en Colombia. La muestra es representativa de sectores, empresas públicas y privadas, y diversos tamaños de organización.

El análisis integra una lectura comparativa cualitativa frente a la edición 2025 del estudio, así como la experiencia de EY acompañando a Juntas Directivas y equipos ejecutivos en la región. El foco del informe no es la presentación exhaustiva de datos, sino su interpretación estratégica: identificar brechas relevantes, comprender sus implicaciones para los modelos de gobierno y extraer aprendizajes accionables para la creación de valor sostenible en un entorno de cambio permanente.

Introducción	Capítulo 1: Evolucionar de la resiliencia hacia la adaptación estratégica en un entorno más incierto y cambiante	Capítulo 2: Integrar la tecnología y la inteligencia artificial como palancas clave de transformación del negocio	Capítulo 3: Fortalecer el talento y la cultura para responder con agilidad a un entorno en redefinición	Capítulo 4: Reorientar la asignación de capital y el portafolio para capturar valor en medio de la incertidumbre	Capítulo 5: Colombia en foco: tres fuerzas locales con impacto en la agenda	Capítulo 6: Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?	Capítulo 7: ¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?	Conclusiones
---------------------	--	---	---	--	---	--	---	---------------------

Acerca de la encuesta

4^{ta} versión del estudio

¿Cuáles son las prioridades para las Juntas Directivas en 2026?

¿Cuentan las Juntas Directivas con la información, herramientas y equipos necesarios?

¿Cuáles son algunos de los cambios que se esperan a futuro?

4 países participantes

Brasil, Chile, Colombia, México

328 directores encuestados

111 respuestas de Colombia

Caracterización muestral

Sectores de su empresa



► MENÚ DE INICIO

EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios al crear nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, mientras genera confianza en los mercados de capital.

Impulsados por datos, IA y tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y mañana.

Los equipos de EY trabajan en un espectro completo de servicios en Auditoría y Finanzas, Consultoría, Fiscal-Legal, Estrategia y Transacciones. Impulsados por conocimientos sectoriales, una red globalmente conectada y multidisciplinaria, y socios de ecosistemas diversos, brindamos soluciones en más de 150 países y territorios.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com.

© 2026 EY.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

Contacto:



Ximena Zuluaga
Presidenta y Country Managing Partner
EY Colombia
Ximena.Zuluaga@co.ey.com



Catalina Sandoval
Markets co-leader
EY Colombia
Catalina.Sandoval@co.ey.com