



Techtonic States

CÓMO LA TECNOLOGÍA
GENERARÁ O ROMPERÁ EL
ÉXITO EMPRESARIAL

BDO DIGITAL

Tabla de Contenidos

PREFACIO	2
RESUMEN EJECUTIVO: DONDE LA TECNOLOGIA SIGNIFICA NEGOCIO	3
INTRODUCCIÓN: IMPLICACIONES MUNDIALES	6
La crisis tech-existencial	6
Los temblores empresariales del ciberriesgo	7
La cultura es la clave	8
LOS CUATRO MUNDOS DE LOS NEGOCIOS EN 2026	9
MUNDO ACELERADO	9
¿Cómo es un Mundo Acelerado?	9
¿Esperan los empresarios un Mundo Acelerado?	10
Implicaciones para las empresas: prepararse para un Mundo Acelerado	11
¿Qué riesgos y oportunidades enfrentan los sectores clave en un Mundo Acelerado?	12
MUNDO SOSTENIBLE	13
¿Cómo es un Mundo Sostenible?	13
¿Esperan los empresarios un Mundo Sostenible?	13
Implicaciones para las empresas: prepararse para un Mundo Sostenible	14
¿Qué riesgos y oportunidades enfrentan los sectores clave en un Mundo Sostenible?	15
MUNDO FRAGMENTADO	16
¿Cómo es un Mundo Fragmentado?	16
¿Esperan los empresarios un Mundo Fragmentado?	16
Implicaciones para las empresas: prepararse para un Mundo Fragmentado	17
¿A qué riesgos y oportunidades se enfrentan los sectores clave en un Mundo Fragmentado?	18
MUNDO DIVIDIDO	19
¿Cómo es un Mundo Dividido?	19
¿Esperan los empresarios un Mundo Dividido?	19
Implicaciones para las empresas: prepararse para un Mundo Dividido	20
¿A qué riesgos y oportunidades se enfrentan los sectores clave en un Mundo Dividido?	21
ADOPTAR UN ENFOQUE DIGITAL ESTRATÉGICO HACIA EL FUTURO	22
Donde tecnología significa negocios: El Papel de BDO Digital	22
ACERCA DEL ESTUDIO	23
Planificación de escenarios	23
Investigación de opinión global	23

Tectonic States: mapeando los múltiples mundos de los negocios en 2026

PREFACIO

Los vientos en contra que golpean a las empresas son más difíciles de predecir - y gestionar. En un contexto de grandes temblores, incluida la desaceleración económica y los desafíos geopolíticos actuales, la pregunta no es si se producirá un cambio, sino cómo se preparan los líderes para ello.

Tectonic States es un estudio innovador sobre liderazgo intelectual realizado por BDO Digital que visualiza cuatro mundos distintos en 2026 y las implicaciones que tienen para las organizaciones actuales. Centrándose en el mercado medio, el estudio se basa en una combinación de planificación de escenarios e investigación de opinión entre líderes empresariales.

En cada uno de estos cuatro escenarios, la tecnología avanzada emerge como la fuerza impulsora, lo que permite a las organizaciones no sólo mitigar los riesgos sino también mejorar su resiliencia. BDO Digital cree firmemente en el poder transformador de la tecnología para abordar desafíos comerciales complejos y capitalizar las oportunidades emergentes. Independientemente de lo que nos depare el futuro, la innovación seguirá siendo el catalizador del crecimiento empresarial sostenible.

Los próximos tres años prometen recompensas para quienes superen estos desafíos con destreza. Y las soluciones digitales avanzadas son la clave no sólo para sobrevivir sino también para prosperar en este panorama dinámico. Esto lo reconocen los líderes: **el 84% de los líderes empresariales dice que su organización sólo sobrevivirá si acelera significativamente su innovación tecnológica.**

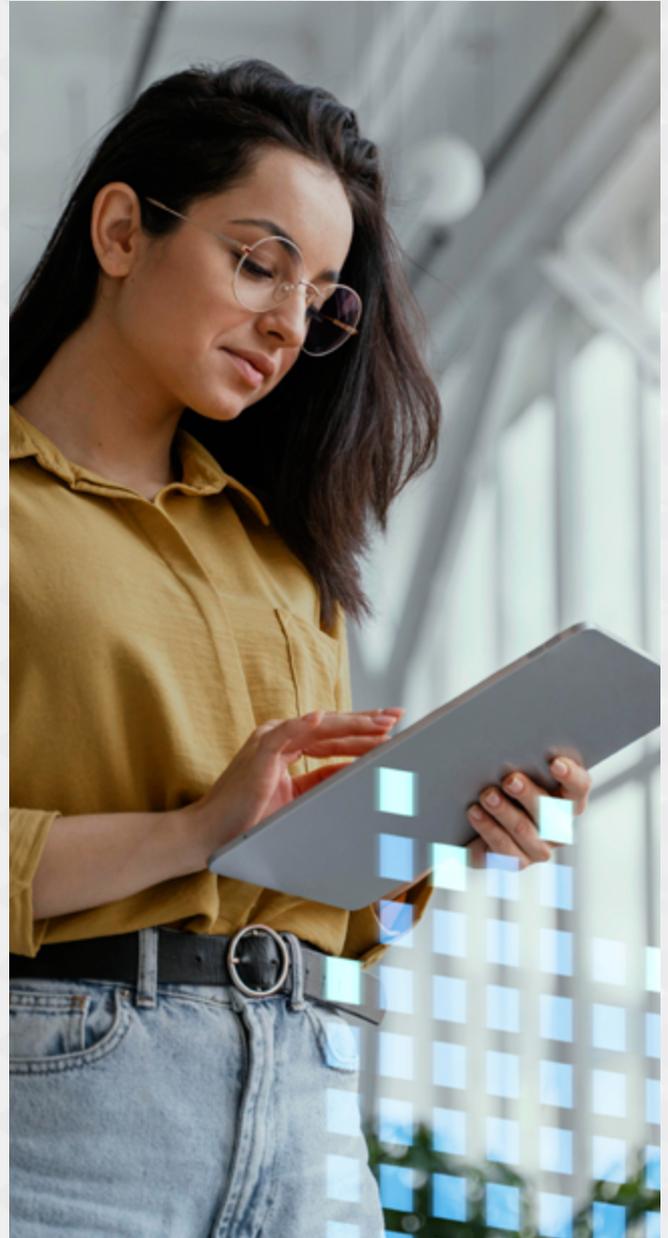
El propósito de este informe no es predecir el futuro con certeza. Más bien, nuestro objetivo es capacitar a los líderes empresariales para que sean arquitectos proactivos de sus destinos. En un mundo donde el ritmo del cambio es implacable, creemos que la capacidad de planificar múltiples futuros plausibles es un imperativo estratégico, y que al adoptar la tecnología podemos preparar nuestras organizaciones para el futuro y evitar fallas importantes.

Creemos que este informe ayudará a los líderes empresariales y del sector público a adoptar el espíritu de preparación, adaptabilidad e innovación. Al hacerlo, podremos enfrentar los desafíos del mañana con más fuerza y resiliencia que nunca. Hay mucho en juego y el camino a seguir es incierto. El futuro pertenece a los audaces.



Ric Opal

Líder Digital Global, BDO



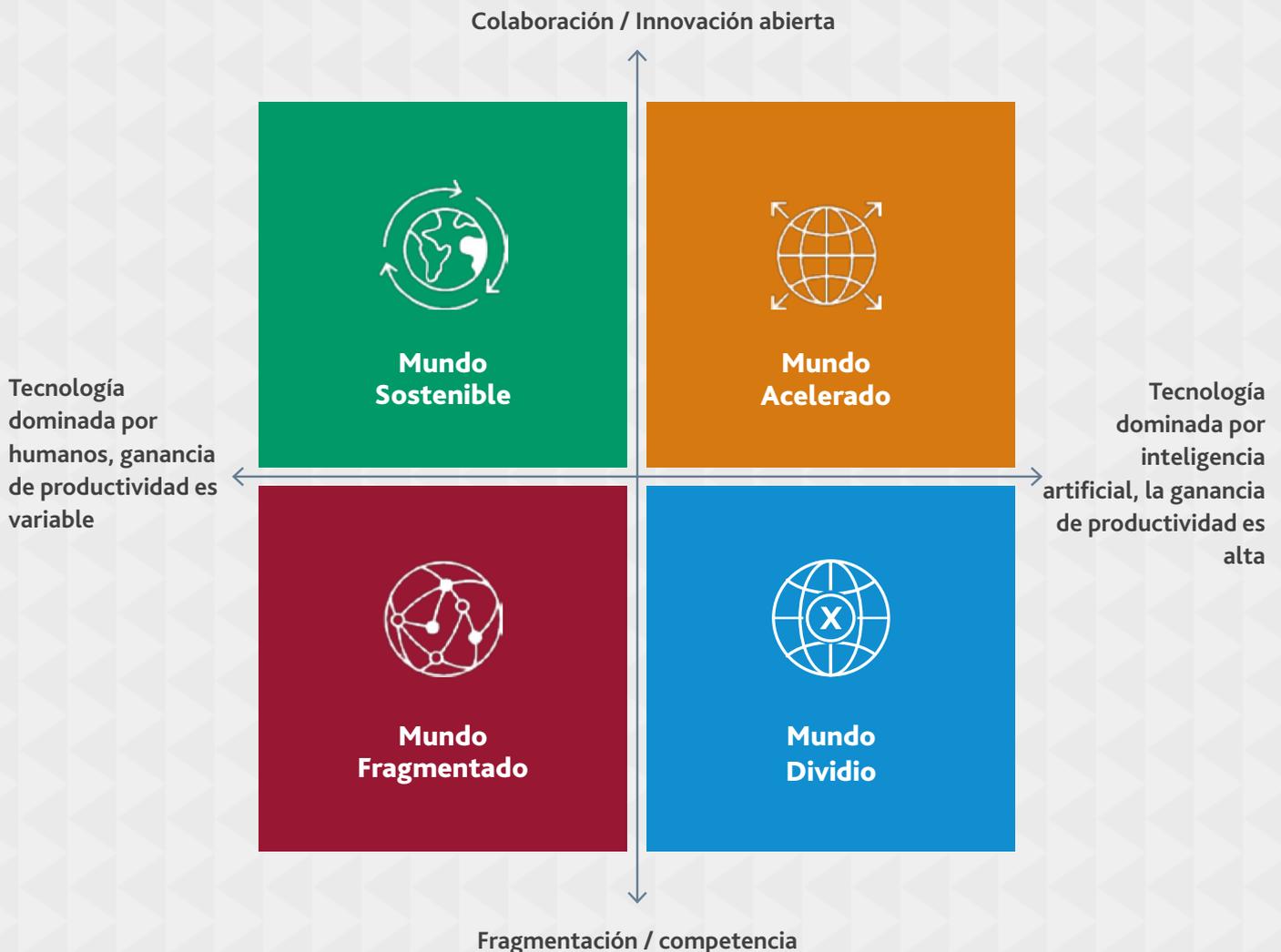
Acerca del estudio

Este informe es el resultado de un estudio de investigación de dos partes que combina la planificación de escenarios con una investigación de opinión global entre 500 líderes empresariales y del sector público en organizaciones grandes y medianas. Consulte la página 23 para conocer la metodología de investigación completa. A menos que se indique lo contrario, las referencias a "líderes empresariales" en el informe abarcan tanto a líderes empresariales como a líderes del sector público.

Resumen ejecutivo: donde la tecnología significa negocios

Los líderes pronostican que una serie de fuerzas macroeconómicas afectarán sus negocios durante los próximos tres años. Tres cuartas partes dicen que para tener éxito en un entorno operativo altamente incierto y volátil, **las organizaciones deben prepararse para una variedad de futuros potenciales.**

Nuestro trabajo de planificación de escenarios ayuda a los líderes empresariales a hacer esto, utilizando una sólida metodología de investigación para visualizar cuatro futuros posibles en 2026 para ayudar a los líderes empresariales a planificar el mañana. Nuestros escenarios se construyen a partir de dos ejes críticos, desarrollados a través de entrevistas a expertos y talleres: **progreso tecnológico y mercados y modelos de negocio.** En un extremo del eje "tecnológico", el progreso se ve obstaculizado y la tecnología no genera avances significativos en la productividad; por el otro, la IA y otras tecnologías avanzadas potencian la productividad. En un extremo del eje de los "mercados", la inestabilidad geopolítica fractura los mercados; por el otro, los mercados y las redes comerciales se definen por la colaboración.



Resumen ejecutivo: donde la tecnología significa negocios

RESULTADOS CLAVE

Crecimiento sobrealimentado

El 81% de los líderes empresariales dice que la tecnología es ahora **el factor crítico número uno de la estrategia organizacional** y el **84% dice que su organización solo sobrevivirá si acelera significativamente su innovación tecnológica**. Cada dólar de inversión adicional en tecnología podría aumentar los ingresos en más de 18 dólares, según los líderes empresariales.

Los cuatro mundos futuros de los negocios

La narrativa de cada uno de nuestros cuatro mundos futuros de negocios –el mundo acelerado, el mundo sostenible, el mundo fragmentado y el mundo dividido– se centra en la intersección de la innovación tecnológica, las megatendencias corporativas, los cambios sociales y el panorama geopolítico. Nuestra investigación de opinión global nos permitió comparar varios aspectos de estos mundos con las visiones y expectativas de los líderes empresariales y del sector público.

El estudio de investigación de opinión muestra que, en general, la visión de futuro de los líderes empresariales se alinea más estrechamente con un **"Mundo Acelerado"** de redes empresariales alineadas y una adopción generalizada de la IA. Sin embargo, hay elementos de cada mundo que los líderes empresariales creen que surgirán en los próximos tres años.



Mundo Acelerado

Un mundo definido por tecnología acelerada y redes comerciales alineadas.

Tecnología dominada por el AI; cooperación del mercado

El Escenario

- La economía global es robusta, con costos de capital reales manejables.
- La adopción de tecnología es rápida, lo que genera ganancias de productividad y transformación de la industria.
- La tecnología juega un papel crucial en la solución de los desafíos globales y el impulso de los ecosistemas de innovación.
- La IA, el análisis de datos y los servicios basados en datos permiten productos personalizados y respuestas rápidas a la demanda.
- Se están desarrollando estándares internacionales para avanzar en la tecnología y generar confianza.
- Una mayor cooperación nacional e internacional conduce a una aplicación tecnológica alineada.

¿Qué piensan los líderes hoy?

El 68% de los líderes empresariales cree que la tecnología tendrá un impacto transformador en la productividad.



Mundo Sostenible

A world of gradual, continued evolution.

Human-dominated tech; market cooperation

El Escenario

- El progreso tecnológico es rápido, pero la adopción varía según los mercados y sectores.
- El comercio mundial sigue relativamente abierto a pesar de las incertidumbres, pero el crecimiento mundial es lento y la volatilidad empresarial es alta.
- Las empresas están cambiando gradualmente hacia un abastecimiento más local de productos y servicios críticos; Las multinacionales se centran en minimizar los riesgos de la cadena de suministro.
- Se adoptan soluciones digitales y de inteligencia artificial, pero no conducen a grandes avances en la productividad.
- La cooperación multilateral continúa, pero a un ritmo más lento.

¿Qué piensan los líderes hoy?

Economic downturn, skills shortages and high energy costs are the top three risks that business leaders believe will impact their business over the next three years.

Resumen ejecutivo: donde la tecnología significa negocios

RESULTADOS CLAVE (CONTINUACION)



Mundo Fragmentado

Un mundo definido por mercados y cadenas de suministro profundamente fragmentados.

Tecnología dominada por el humano; fragmentación del mercado

El escenario

- El entorno empresarial es caótico, con alianzas cambiantes y conflictos abiertos.
- Hay un creciente proteccionismo y fragmentación del mercado.
- Esto conduce a la imprevisibilidad de las operaciones y la planificación empresarial.
- También crea un panorama complejo y volátil para las empresas del mercado medio, especialmente aquellas con exposición internacional.
- Las políticas de regulación, comercio e inversión son difíciles de seguir y la adopción de tecnología flaquea debido a la interferencia regulatoria y la falta de materiales y habilidades críticos.

¿Qué piensan los líderes hoy?

El 71% de los líderes cree que es probable que la regulación aumente en los próximos tres años.



Mundo Dividido

Un mundo definido por la bifurcación Este-Oeste.

Tecnología dominada por el AI; fragmentación del mercado

El escenario

- El mundo empresarial está dividido en dos modelos económicos con reglas, tecnologías y estándares regulatorios divergentes.
- La competencia entre los dos bloques afecta la tecnología, los materiales críticos, las habilidades y la propiedad de los datos. Se produce una reestructuración de la cadena de suministro y una reorganización de los principales actores
- Pero la intensa competencia Este-Oeste también acelera el desarrollo y la adopción de tecnología y habilidades, impulsando una tecnología transformadora.
- Las medianas empresas occidentales tienen oportunidades en sectores previamente dominados por empresas alineadas con China.

¿Qué piensan los líderes hoy?

Los líderes esperan que la "ética tecnológica y la propiedad de los datos" ocupen un lugar destacado en su agenda de responsabilidad social corporativa para 2026.

Navegando Lo Que Viene Después

Este informe está diseñado para ayudar a los líderes empresariales a considerar múltiples resultados posibles y cómo podrían lograrse, permitiéndoles anticipar y afrontar riesgos futuros y establecer una estrategia acorde.

En un entorno operativo altamente incierto y volátil, analizar estos escenarios (y luego monitorearlos periódicamente) es una manera poderosa para que las empresas minimicen el riesgo, maximicen la resiliencia y capitalicen las oportunidades de crecimiento.

En todos los futuros posibles, los líderes deben implementar tecnología avanzada que desencadene conocimientos transformadores, impulse la productividad y proteja contra amenazas de seguridad complejas y en constante crecimiento.

Sin embargo, hay barreras que superar: el 86% de los líderes dice que **no aprovechar los beneficios de la tecnología (incluida la IA) y los datos** es un riesgo que afectará a su organización durante los próximos tres años. Y el 75% cree que la **falta de experiencia en tecnología es el mayor riesgo para el crecimiento de su organización**.

Para que la tecnología alcance su potencial, la cultura organizacional es clave. Las organizaciones deben alinear sus objetivos corporativos con la tecnología y emplear a las personas adecuadas para producir resultados significativos. Esto implica una cultura abierta y ágil que sea receptiva al apoyo y los conocimientos externos. Las asociaciones estratégicas pueden ampliar la experiencia y el conjunto de habilidades de una organización e impulsarla a la siguiente etapa de crecimiento.

Introducción

IMPLICANCIAS MUNDIALES

Nuestro estudio identificó algunos temas clave que abarcan todos los mundos posibles en 2026: la amenaza existencial para las empresas que no aprovechan con éxito la tecnología avanzada (y las recompensas para aquellas que lo hacen); la importancia de mantener la seguridad cibernética en la cima de la agenda tecnológica y cómo la cultura organizacional es clave para aprovechar los beneficios de la tecnología.

La crisis tech-existencial

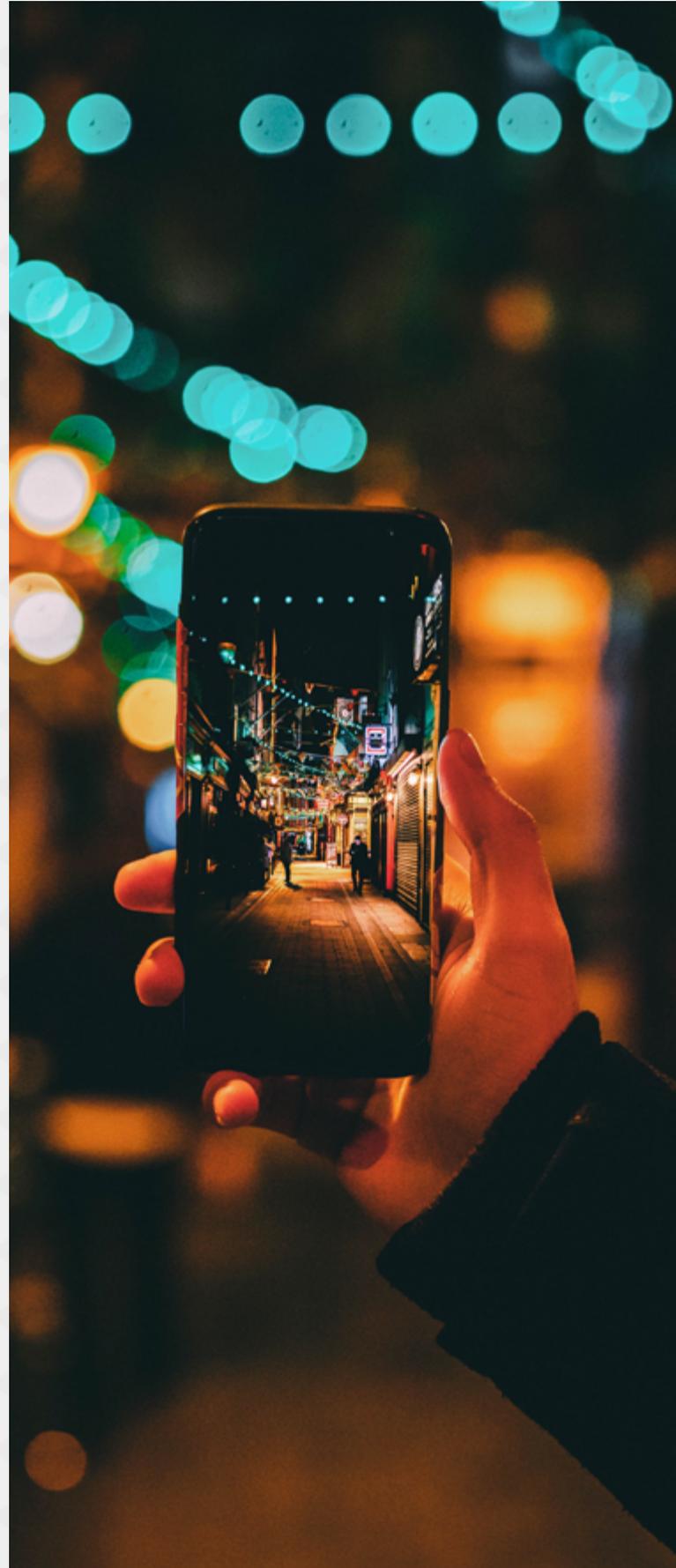
Cada dólar de inversión adicional en tecnología podría aumentar los ingresos en más de 18 dólares, según los líderes empresariales.

Y saben que las ganancias incrementales ya no serán suficientes: el 84% de los líderes empresariales cree que su organización solo sobrevivirá si acelera significativamente su innovación tecnológica, y el 74% piensa que las organizaciones que no adoptan el cambio basado en datos son cada vez más inviables.

La adopción de IA y otras soluciones digitales avanzadas es la estrategia número uno que están siguiendo las organizaciones para obtener una ventaja competitiva durante los próximos 12 meses.

Las 10 principales estrategias que las organizaciones están siguiendo para obtener una ventaja competitiva (o, en el caso de las organizaciones del sector público, aumentar la eficiencia) durante los próximos 12 meses

- 1 Adopción de IA y otras soluciones digitales avanzadas
- 2 Innovación basada en datos de servicios, productos y procesos.
- 3 Cambiar el enfoque hacia productos y servicios de mayor valor
- 4 Aumento de la automatización de tareas para mejorar la productividad
- 5 Reestructuración de la cadena de suministro y giro hacia nuevas líneas de negocio
- 6 Reestructurar nuestro modelo de negocio en torno a la IA, la digitalización y el big data
- 7 Fortalecer nuestras credenciales de ESG y sostenibilidad
- 8 Implementando la fabricación inteligente
- 9 Gestión de datos mejorada y aumento de los datos en tiempo real y la capacidad de respuesta
- 10 Gestión de la fuerza laboral y marketing altamente personalizada/basada en la persona



Introducción

IMPLICANCIAS MUNDIALES (CONTINUACIÓN)

Los temblores empresariales del riesgo cibernético

En cualquier escenario futuro, el riesgo de un ciberataque es alto y nuestro estudio de investigación de opinión revela que los líderes empresariales están sintiendo la presión. El riesgo cibernético (incluido el fraude cibernético, el espionaje y los ataques de ransomware) se considera el tercero. El riesgo más impactante para las empresas en los próximos tres años, después del costo del capital y la recesión económica.

Pero ¿están los líderes traduciendo esta preocupación en acción? Nuestra investigación muestra que, en particular, las empresas de alto rendimiento pueden estar descuidando la ciberseguridad. Menos de cuatro de cada 10 líderes de empresas de alto crecimiento (39%) dicen que están priorizando la ciberseguridad y el riesgo de datos como parte de su estrategia tecnológica, en comparación con más de la mitad (54%) de las organizaciones de bajo crecimiento¹. Las organizaciones exitosas no pueden darse el lujo de ser complaciente: las estrategias tecnológicas de todas las empresas deberán incluir inversiones en protección además de innovación.

La IA impulsará ataques cibernéticos mayores y más sofisticados, pero la tecnología avanzada también puede proporcionar importantes ventajas de protección cibernética si se aprovecha correctamente, permitiendo a las organizaciones del mercado medio lograr una seguridad de nivel empresarial.

¹ Los encuestados se dividieron según su pronóstico de crecimiento para los próximos 12 meses. Bajo crecimiento: 0-5% de crecimiento; Crecimiento medio: 6-9% de crecimiento; Alto crecimiento: 10% de crecimiento y más.



“ Las implicaciones éticas y de seguridad de tecnologías emergentes como la IA deben ocupar un lugar destacado en la agenda. Sin el entorno adecuado, incluida la cultura corporativa adecuada y modernizada *Prácticas de ciberseguridad: las empresas se exponen a riesgos. .Los datos confidenciales pueden terminar en las manos equivocadas y los sesgos del sistema pueden generar datos inexactos y una mala toma de decisiones. Es importante destacar que se necesitan medidas éticas y de seguridad. Debe considerarse al inicio del proceso, no al final. Encontrar los socios adecuados que se especialicen en esto y que lo hagan todos los días puede ayudar a mitigar estos riesgos.* ”



Rocco Galletto

Director Global de Seguridad, Cumplimiento e Identidad, BDO

Introducción

IMPLICANCIAS MUNDIALES (CONTINUACIÓN)

La cultura es clave

Los impactos transformacionales de la productividad sólo se harán realidad si una organización tiene una cultura receptiva y objetivos corporativos alineados. Si la tecnología no está integrada en una organización donde los empleados la entienden, tienen las habilidades adecuadas para usarla y una cultura adecuada para adoptarla, su impacto será limitado. De hecho, las empresas pueden enfrentarse a la obsolescencia.

Nuestro estudio muestra que a los líderes les preocupa no aprovechar esta oportunidad. Casi nueve de cada diez líderes empresariales (86%) (y el 91% de los líderes del mercado medio) **dicen que no aprovechar los beneficios de la tecnología (incluida la IA)** y los datos son un riesgo que afectará a su organización durante los próximos tres años. La falta de una estrategia de implementación es la razón más común de esta preocupación.

Las 10 razones principales por las que los líderes empresariales creen que su organización no logrará aprovechar los beneficios de la tecnología y los datos

- 1 Falta de estrategia de implantación
- 2 Falta de conocimientos técnicos en toda la organización
- 3 Preocupación por los altos costes
- 4 Falta de infraestructura técnica adecuada / sistemas (incluidos los datos locales en lugar de la nube)
- 5 Falta de compromiso de los directivos
- 6 Falta de conocimientos técnicos en el equipo directivo
- 7 Falta de inversión organizacional
- 8 Preocupación por infringir la normativa/legislación
- 9 Preocupación por el aumento de los ciberataques
- 10 Preocupación por las implicaciones éticas

Es más, solo el 8% de los líderes dice que su organización actualmente prioriza **la gestión del cambio y la adopción de usuarios** como parte de su estrategia tecnológica, lo que la convierte en el área menos priorizada. Voluntad de aceptar el cambio y una cultura organizacional de agilidad, curiosidad y experimentación serán claves para la supervivencia. Es importante destacar que esto incluye la apertura para incluir asesores externos y escuchar opiniones externas. Los líderes reconocen la naturaleza crítica de las asociaciones estratégicas: el 77% de los líderes del sector privado dicen que es más importante que nunca que las medianas empresas **elijan cuidadosamente a sus socios de innovación para obtener una ventaja competitiva.**

“ Si no puede liderar el cambio cultural en su organización, no importa cuán innovadora sea su tecnología. Las organizaciones deben estar dispuestas a experimentar y aceptar el cambio y tener la curiosidad de traspasar los límites y ver lo que es posible. La creación de asociaciones con consultoras externas que se especializan en gestión y estrategia del cambio, así como en tecnología, permite un enfoque integrado que tiene más probabilidades de producir resultados significativos. ”



Ric Opal

Líder digital global, BDO

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO ACELERADO



Tecnología y Productividad

Tecnología dominada por la IA con altas ganancias de productividad

Condiciones de mercado y modelos de negocio.

Colaboración e innovación abierta

¿Cómo es un Mundo Acelerado?

Este es un 2026 sobrealimentado, definido por tecnología acelerada y redes comerciales alineadas. Los desafíos globales impulsan una mayor colaboración y alineación entre empresas, gobiernos, finanzas y academia. Un uso más amplio y eficiente de la IA, los servicios basados en datos y el análisis respaldan nuevos modelos de negocio y soluciones personalizadas, lo que genera ganancias de productividad y una rápida transformación de la industria. Las empresas pueden ofrecer una combinación de precisión, confiabilidad y respuestas rápidas y de gran volumen a la demanda. Sin embargo, es probable que las empresas que no implementen tecnologías de punta pierdan negocios o incluso desaparezcan por completo.

La tecnología se adopta de manera rápida y eficiente, lo que genera aumentos de productividad para las organizaciones que cuentan con las estructuras, culturas y soporte adecuados. La velocidad, la personalización y el enfoque en la trazabilidad aceleran la transformación de la industria. La tecnología actúa como una herramienta clave para resolver desafíos globales, incluido el cambio climático, el desarrollo sostenible, la atención médica y los cambios demográficos. Hay un enfoque urgente en el desarrollo de estándares internacionales para avanzar en el desarrollo tecnológico y generar confianza.

Este es un mundo de mayor crecimiento con inflación y tasas de interés elevadas, pero el costo del capital sigue siendo manejable. Las cadenas de suministro globales se reestructuran rápida y exitosamente para localizar el abastecimiento de algunos productos innovadores y de alto valor, pero la innovación transfronteriza relativamente abierta y las redes comerciales colaborativas significan que el comercio y la inversión internacionales comienzan a recuperarse de los obstáculos impuestos a principios de la década de 2020.

¿Esperan los líderes empresariales un Mundo Acelerado?

Nuestro estudio revela que los líderes empresariales son ampliamente optimistas sobre el mundo empresarial en 2026, y sus predicciones se alinean en gran medida con un mundo acelerado. Siete de cada 10 líderes empresariales creen que las **cadena de suministro en 2026 se caracterizarán por una mayor integración en lugar de fragmentación**, y el 64% cree que las relaciones corporativas se definirán por la cooperación en lugar de la competencia. Los líderes empresariales y del sector público también están. Es más probable que digan que el progreso general hacia los objetivos de sostenibilidad será sólido.



¿IA omnipresente? La mayoría de los líderes también creen que la IA llegará a todos los rincones de las empresas y que la tecnología potenciará la productividad: el 68% predice que la adopción de la IA será generalizada en todos los aspectos de los negocios y la misma proporción cree que la tecnología tendrá un impacto transformador en la productividad. Sin embargo, esto significa que casi un tercio de los líderes anticipan casos de uso más limitados para la IA y un impacto menos transformador en la productividad. Las diferencias sectoriales pueden explicar en parte por qué una minoría significativa de líderes no predicen impactos tan radicales: si bien algunos sectores, como los servicios financieros y la manufactura, ya han sido testigos de cómo se pueden revolucionar los procesos, para otros sectores los beneficios pueden tardar más en materializarse plenamente. Nuestro estudio encuentra que los líderes del sector público son los que tienen menos probabilidades de predecir una IA generalizada y una transformación de la productividad impulsada por la tecnología. Nuestro estudio encuentra que los líderes del sector público son los que tienen menos probabilidades de predecir una IA generalizada y una transformación de la productividad impulsada por la tecnología.



Tecnología para el bien común: Además, los líderes no creen que los impactos revolucionarios de la tecnología se limiten a la esfera corporativa, sino que visualizan un “Mundo acelerado” de impacto positivo generalizado: el **79% dice que la tecnología es la estrategia clave para resolver los desafíos globales, incluido el cambio climático, el desarrollo sostenible, la atención médica y los cambios demográficos.**

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO ACELERADO (CONTINUACION)

Tecnología para cambiar de estado

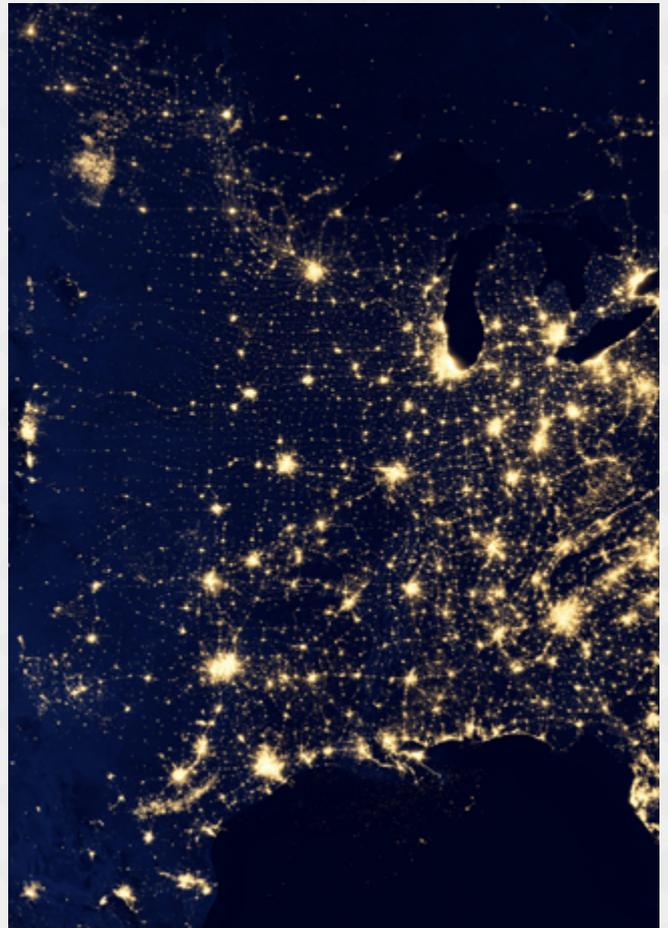
El 81% de los líderes empresariales ya dice que la **tecnología es el factor fundamental número uno de su estrategia** de crecimiento, y casi tres cuartas partes (72%) afirman que la infraestructura tecnológica sofisticada y la toma de decisiones basada en datos son ahora los determinantes clave del éxito organizacional.

Las 10 principales medidas que adoptan las organizaciones para hacer frente a los riesgos

Las cinco medidas más importantes están relacionadas con la tecnología y la innovación.

- 1 Mayor investigación y desarrollo
- 2 (I+D) Invertir en IA
- 3 Invertir en innovación
- 4 Invertir en tecnología y transformación digital
- 5 Mayor ciberprotección
- 6 Aumento del reclutamiento
- 7 Gestión y transformación de datos (aprovechamiento de datos y análisis de la organización para tomar y comprender las necesidades de los clientes)
- 8 Invertir en mejorar la reputación y la marca
- 9 Creación de asociaciones estratégicas
- 10 Aprovechar los incentivos gubernamentales

Cuando se trata de medidas de mitigación de riesgos, la inversión en IA es uno de los enfoques más comunes que las empresas están adoptando para hacer frente a los riesgos a los que se enfrentan. Pero hay diferencias por mercados: nuestro estudio muestra que las empresas estadounidenses son las menos propensas a adoptar este enfoque, mientras que las británicas son las más propensas.



Proporción de empresas que están invirtiendo en IA como medida para hacer frente a los riesgos que enfrentan sus negocios, por mercado

GLOBAL 38%

 UK	49%
 Ireland	48%
 Israel	45%
 Países Bajos	45%
 Canada	35%
 Alemania	31%
 Australia	29%
 USA	23%

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

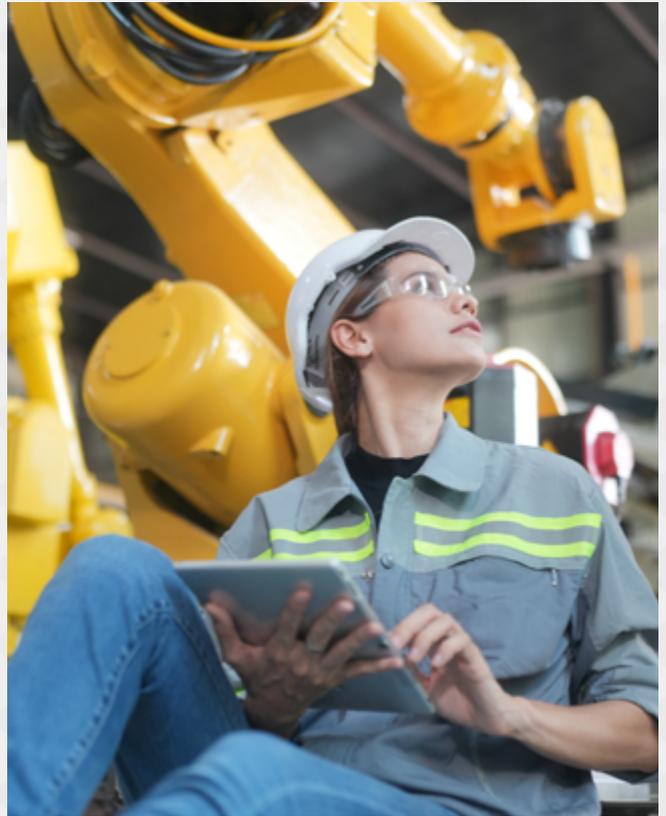
MUNDO ACELERADO (CONTINUACION)

Implicaciones para las empresas: prepararse para un Mundo Acelerado

Cada vez más, la ventaja competitiva se basa en los efectos de la red más que en las capacidades corporativas individuales, ya que la tecnología avanza demasiado rápido para que las empresas individuales se mantengan al tanto de los cambios. Las medianas empresas deben elegir cuidadosamente a sus socios de innovación para vencer a la competencia. La mejora de las condiciones comerciales –impulsada por mayores inversiones en aplicaciones tecnológicas y las consiguientes mejoras de productividad– conduce a una perspectiva positiva a mediano plazo y a mejores condiciones financieras, lo que reduce la tensión en el sector bancario. Una mayor cooperación nacional e internacional ayuda a aclarar y alinear cómo se aplican las tecnologías. Hay avances hacia una mayor interoperabilidad de estándares y regulaciones entre jurisdicciones.

¿Qué pueden hacer los líderes empresariales para aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos?

- ▶ Los líderes deben comprometerse con el futuro de la IA y aprovechar sus beneficios, equipándose con las habilidades y la experiencia adecuadas para integrar completamente la IA en las operaciones comerciales. Comprender tanto las oportunidades como los riesgos para prepararse para la próxima economía será crucial para garantizar que la fuerza laboral esté lista para aceptar el cambio.
- ▶ Definir las medidas éticas y de seguridad que rodean los avances en tecnología y automatización para que las tecnologías se desarrollen, implementen y utilicen de manera que beneficien a la sociedad, respeten los derechos individuales y cumplan con la regulación ayudará a las empresas a evitar riesgos financieros y de reputación.
- ▶ Observe más de cerca no solo sus propias credenciales ESG, sino también las de toda su cadena de suministro. La demanda de una mayor comprensión de ESG tendrá un efecto dominó, que se extenderá por toda la cadena de suministro, pero los líderes que se preparen ahora tienen más posibilidades de sobrevivir en los próximos cinco a diez años, a medida que los inversores giren hacia asociaciones más sostenibles.



“ Los líderes empresariales deben pensar en cómo pueden acoger el cambio y cómo gestionarlo de forma eficaz. En el mundo actual en rápida evolución, la capacidad de aceptar el cambio y implementar prácticas sólidas de gestión del cambio es lo que ayudará a las organizaciones a salir adelante. El cambio se está produciendo a un ritmo exponencial y las organizaciones que prosperarán serán aquellas con una actitud progresista y la agilidad para mantenerse a la vanguardia.”



Bruno Suppa

CEO, BDO en Canada

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO ACELERADO (CONTINUACIÓN)

¿A qué riesgos y oportunidades se enfrentan los sectores clave en un Mundo Acelerado?



Manufactura: Fabricación: En este mundo, las tecnologías digitales avanzadas, como los gemelos digitales, ayudan a las empresas a visualizar y probar procesos de producción completos, diseños de fábrica y dependencias de la cadena de suministro. La aplicación generalizada de la IA permite mejorar los procesos de producción y la cadena de suministro. Pero invertir en IA sin tener en cuenta dónde son necesarias las mejoras, y qué habilidades y datos se requieren, puede conducir a pérdidas. Y las empresas que se queden atrás y no reconozcan las implicaciones del cambio cultural perderán negocio. El impulso hacia el "cero neto" crea nuevas industrias, y las empresas con una baja huella de carbono se benefician de mejores oportunidades en la cadena de suministro.



Tecnología: Hay un aumento significativo de la financiación de los sectores público y privado para la ampliación y adopción de la tecnología, y una amplia colaboración multidisciplinaria e internacional para lograr objetivos políticos y empresariales alineados. En este mundo, somos testigos del rápido crecimiento de las empresas tecnológicas y de la mejora del rendimiento de sus clientes y ver cómo las empresas tecnológicas del mercado medio se expanden más profundamente en otros sectores como la atención médica y los servicios financieros. Hay una disrupción acelerada de los negocios y modelos de negocio existentes.



Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO SOSTENIBLE



Tecnología y productividad

Tecnología dominada por el ser humano con ganancias de productividad variables

Condiciones del mercado y modelos de negocio

Colaboración e innovación abierta

¿Cómo es un Mundo Sostenible?

Este mundo es uno de evolución gradual y continua. Las fronteras comerciales y de inversión siguen estando relativamente abiertas, pero ante las incertidumbres y las perturbaciones, las empresas recurren al abastecimiento local de productos y servicios esenciales.

El crecimiento mundial es lento y la volatilidad corporativa es alta, con un coste de capital y una disponibilidad para las empresas medianas que difieren entre sectores. El progreso tecnológico continúa, con la creciente aplicación de la IA y las soluciones digitales que ayudan a resolver algunos desafíos; pero el ritmo variado de adopción en todos los mercados y sectores significa que faltan grandes avances en productividad. La cooperación interregional y los compromisos de sostenibilidad continúan, pero la coordinación de las políticas es limitada. Las presiones demográficas siguen manifestándose, y la escasez de talento es una particularmente en sectores de crecimiento como la tecnología, la energía verde y las finanzas alternativas.

La industria y los gobiernos se centran en el desarrollo de normas internacionales para la gestión de las nuevas tecnologías. Los compromisos ESG y los objetivos de reducción de emisiones se mantienen, pero la desaceleración de la economía, las tensiones comerciales y la debilidad de la inversión obstaculizan en cierta medida el progreso en la adopción de soluciones tecnológicas. El seguimiento y la trazabilidad de las huellas de carbono, los riesgos de la cadena de suministro y la contabilidad de los ciclos de vida completos de los productos son cada vez más importantes.

En contraste con los avances multilaterales logrados en la armonización de la regulación de apoyo para el avance tecnológico, hay una falta de acción concertada a nivel mundial sobre la colaboración y la alineación para responder a los desafíos globales, incluido el cambio climático.

¿Esperan los empresarios un Mundo Sostenible?

Los riesgos que conlleva un Mundo Sostenible están en el radar de los líderes: el 58% de los líderes cree que la recesión económica tendrá un gran impacto en su organización en los próximos tres años, lo que lo convierte en el riesgo mejor clasificado. A esto le siguen la escasez de personal cualificado y los elevados costes energéticos, que también problemas a los que se enfrentan las empresas en un mundo sostenible.



El terremoto del talento: En este mundo, los patrones demográficos agravan la escasez de talento, lo que limita el progreso corporativo y tecnológico. Tres cuartas partes de los líderes empresariales afirman que la falta de experiencia tecnológica es el mayor riesgo para el crecimiento de su organización.

“ Consequir talento interno puede ser difícil y costoso, por lo que las empresas deben tener la curiosidad y la cultura para contratar expertos externos que puedan tomarse el tiempo para involucrarse y comprender lo que es posible y lo que se necesita para mejorar cada ciclo comercial, desde la cadena de suministro hasta las operaciones y la experiencia del cliente. Todos estos procesos se pueden mejorar con la tecnología digital, y los beneficios son múltiples: la rentabilidad aumenta, el balance se fortalece y tanto los empleados como los clientes están más comprometidos. En este entorno hipercompetitivo: los fuertes siguen el ritmo y los débiles se quedan en el camino. ”



Jay Duke

Director Global de Asesoría, BDO

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO SOSTENIBLE(CONTINUACION)

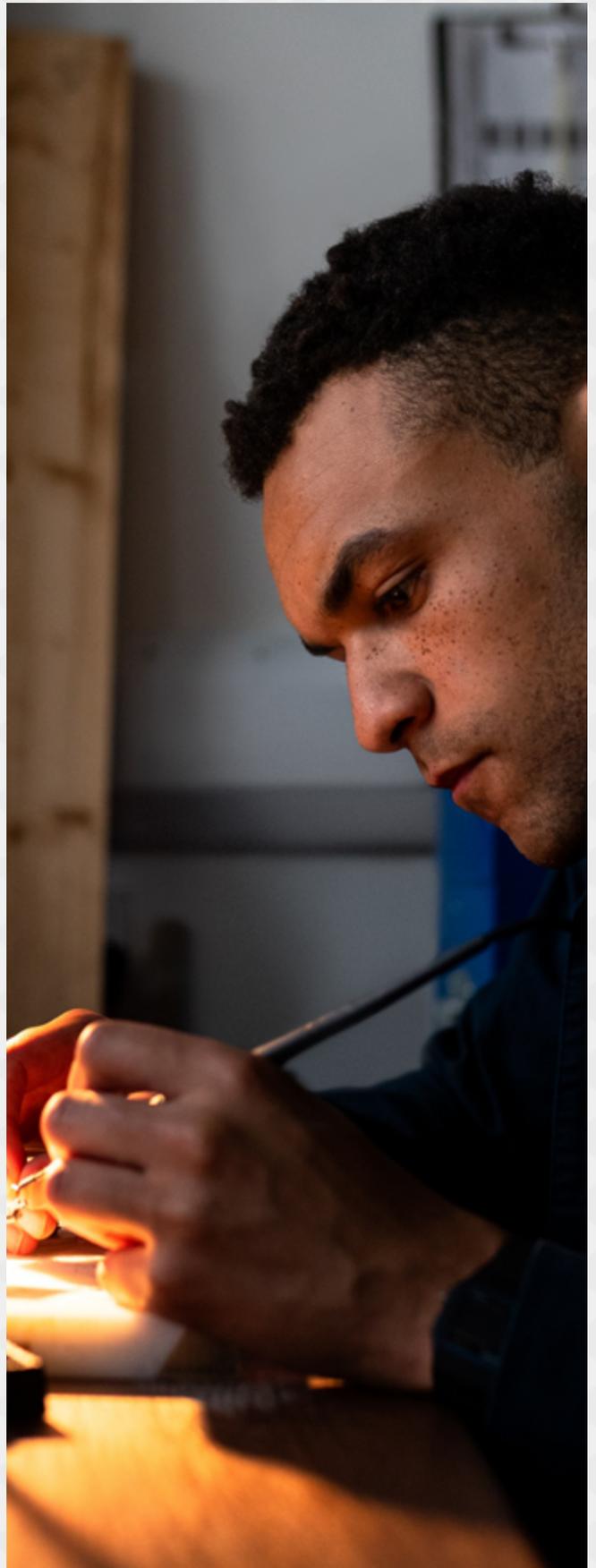
Implicaciones para los negocios: preparándose para un Mundo Sostenible

En este mundo, los servicios basados en datos generan mayores flujos de ingresos empresariales y las plataformas ricas en tecnología desempeñan un papel clave en la optimización de las operaciones comerciales. La alineación de la adopción de tecnología con los objetivos empresariales es fundamental para el éxito empresarial.

Los avances tecnológicos y la complejidad sistémica dan lugar a una mayor difuminación de las líneas sectoriales, lo que lleva a las empresas a participar en colaboraciones innovadoras fuera de los límites inmediatos de su negocio.

¿Qué pueden hacer los líderes empresariales para aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo?

- ▶ Enfoque en productos y servicios de mayor valor y explore nuevas líneas de productos, así como en la mejora de las experiencias de los clientes mediante el uso de información de datos para proporcionar nuevas fuentes de crecimiento de los ingresos y mejorar la oportunidad de disrupción y dominio del mercado.
- ▶ Enfoque en la automatización y las herramientas de IA para detectar riesgos, incluidos los riesgos financieros y cibernéticos.
- ▶ Invierta en habilidades y experiencia para garantizar que la tecnología se integre y utilice correctamente en toda su organización.
- ▶ Invierta en proveedores nuevos y más automatizados para mantener los costos bajos y, al mismo tiempo, cumplir con los requisitos actualizados de la cadena de suministro.



Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO SOSTENIBLE (CONTINUACIÓN)

¿A qué riesgos y oportunidades se enfrentan los sectores clave en un Mundo Sostenible?



Tecnología: La reducción de la disponibilidad de capital obstaculiza la creación de nuevas empresas y la ampliación de las empresas tecnológicas, mientras que las grandes corporaciones aceleran las adquisiciones, arriesgándose a la pérdida de propiedad intelectual. Persisten los desafíos en la adopción y ampliación de soluciones tecnológicas, y las empresas tecnológicas del mercado medio luchan por seguir el ritmo de las innovaciones de IA de sus grandes homólogas estadounidenses y chinas.

Los marcos regulatorios divergentes y el aumento de los costos de cumplimiento, particularmente en la privacidad de los datos, obstruyen el desarrollo y la comercialización de la tecnología.



Bienes de consumo y comercio minorista: Los riesgos de la cadena de suministro y la necesidad de contención de costes limitan el crecimiento y los ingresos, y los competidores de menor coste amplían su cuota de mercado. Los proveedores que no pueden supervisar e informar sobre su rendimiento, incluido su rendimiento ESG, corren el riesgo de perder negocios. Hay mayores márgenes de beneficio para productos y servicios más personalizados, y un enfoque en márgenes de productos de mayor valor podrían ayudar a mantener las ganancias. Las inversiones en proveedores nuevos y más automatizados mantienen los costos bajos, al tiempo que cumplen con los requisitos actualizados de la cadena de suministro.

“La necesidad de mantenerse consistente y constante con los avances tecnológicos es vital para el éxito empresarial. La pandemia lo demostró cuando muchas empresas se vieron obligadas a evaluar y actualizar rápidamente su tecnología en respuesta al comportamiento del consumidor. Cada industria tenía sus ganadores y perdedores, pero una cosa estaba clara; Si no tenían un sistema sostenible y omnicanal que estuviera totalmente conectado, era difícil sobrevivir.

Con la integración generalizada de la IA, el enfoque holístico crítico para el éxito ahora se lleva a cabo fácilmente a lo largo del ciclo de ventas de principio a fin. Si bien los sistemas deben comunicarse entre sí e interactuar plenamente, esto se verá diferente en cada industria. El comercio minorista se centra en el análisis de datos, el servicio al cliente y la interacción social, mientras que la fabricación se centra en la previsión de la demanda, la transparencia de la cadena de suministro y el control de calidad, por ejemplo.

La tecnología solía verse como un sistema de apoyo o una herramienta empresarial, pero ahora está al frente y en el centro de todas las empresas. Y aquellos que no priorizan la integración tecnológica holística—Al igual que aquellas empresas que no estaban preparadas para la pandemia—Es probable que se quede atrás.”



Natalie Kotlyar

Socio Director Nacional, Grupos Sectoriales, BDO en EE.UU.

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO FRAGMENTADO



Tecnología y productividad

Tecnología dominada por el ser humano con ganancias de productividad variables

Market conditions and business models

Fragmentación y competencia aislada

¿Qué aspecto tiene un Mundo Fragmentado?

Se trata de un mundo complejo y volátil, definido por mercados y cadenas de suministro profundamente fragmentados. En un panorama corporativo tumultuoso, las alianzas cambiantes y los conflictos aumentan la imprevisibilidad para las empresas.

Las empresas medianas con exposición internacional se enfrentan a la volatilidad de la cadena de suministro debido a la complejidad de la regulación y las políticas comerciales, y al creciente proteccionismo. Los picos de inflación y las recesiones se repiten; las finanzas son costosas; y la adopción de tecnología se tambalea debido a la interferencia regulatoria y la falta de materiales y habilidades críticas. El progreso climático se estanca a medida que los esfuerzos de tecnología verde se retrasan, intensificando el impacto destructivo del cambio climático en algunas regiones.

Las empresas luchan por implementar una diversificación estable de sus cadenas de suministro. Las disrupciones ocurren rápidamente y solo ganan las empresas que son más ágiles.

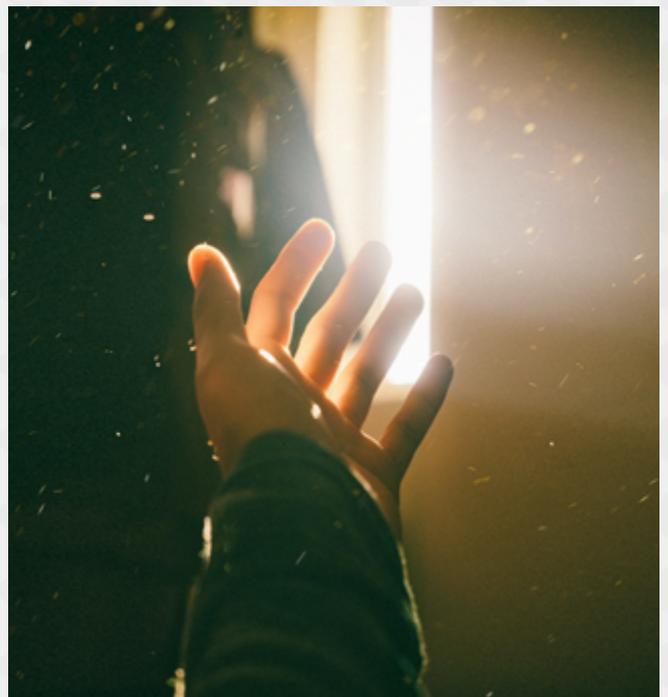
Existe una creciente insatisfacción pública y una reacción violenta contra la tecnología, lo que lleva a un aumento de las intervenciones en el mercado por parte de los gobiernos, particularmente en la regulación de la tecnología. Muchos países introducen restricciones generalizadas a la IA, argumentando que se necesita más tiempo para realizar un análisis de costo-beneficio. Éste es una barrera para la planificación estratégica de las organizaciones y pone en suspenso las decisiones clave de inversión en tecnología.

¿Esperan los líderes empresariales un Mundo Fragmentado?

Una proporción significativa de los líderes empresariales teme una interrupción generalizada de la cadena de suministro y un mayor proteccionismo en los próximos tres años: el 44% cree que la interrupción de la cadena de suministro tendrá un gran impacto en su negocio de aquí a 2026, y el 39% cita el sentimiento antiglobalización y el aumento de las políticas proteccionistas en el mercado de la sede central de su organización como un riesgo impactante.



Las presiones gemelas de la ansiedad y la regulación de la IA: Lo que es más, la mayoría de los líderes empresariales prevén un endurecimiento de la regulación. **Más de siete de cada 10 (71%) creen que es probable que la regulación aumente en los próximos tres años,** y el 57% de las organizaciones están tomando medidas debido al aumento esperado, lo que retrasa importantes decisiones de inversión en tecnología como parte de un enfoque de "esperar y ver". Dirigentes también están preocupados por el lado oscuro de los desarrollos de la IA: el 70% de los líderes empresariales están muy preocupados por los posibles impactos sociales negativos de la IA. Estas preocupaciones gemelas— el aumento de la regulación y la ansiedad por la IA— podría ralentizar el progreso tecnológico y obstaculizar el aumento de la productividad de las herramientas avanzadas.



Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO FRAGMENTADO (CONTINUACIÓN)

Implicaciones para las empresas: prepararse para un Mundo Fragmentado.

La relocalización de la producción existente se acelera. Con las débiles condiciones económicas que limitan la cantidad que muchas empresas pueden invertir en nuevas tecnologías de automatización, esta relocalización se traduce en un aumento de los costes laborales y de otros insumos, y se producen una serie de picos de inflación. Más empresas se enfocan sobre su propia supervivencia y sobre el aprovechamiento de las ventajas competitivas que puedan tener en los mercados y ecosistemas nacionales o regionales.

Las preocupaciones centrales, como la energía y la seguridad física, se vuelven primordiales y los presupuestos de seguridad corporativa se convierten en una prioridad mayor. La falta generalizada de colaboración multilateral acelera la delincuencia organizada transfronteriza y sofoca los esfuerzos para combatir los riesgos de ciberseguridad. El fraude cibernético y los ataques de ransomware crecen en frecuencia y sofisticación.

¿Qué pueden hacer los líderes empresariales para aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo?

- ▶ Dé prioridad a la gestión de riesgos sofisticada y basada en datos en tiempo real.
- ▶ Desarrollar defensas de ciberseguridad.
- ▶ Implementar herramientas y técnicas para llevar a cabo la debida diligencia y comprender los riesgos financieros a lo largo de las cadenas de suministro.
- ▶ Trabajar con socios que puedan conectar a las empresas con la financiación del gobierno.

“ La integración de nuevas tecnologías implica asumir riesgos. El éxito a menudo depende de nuestra voluntad de aventurarnos en territorio desconocido y fomentar una cultura que prospere al abrazar lo desconocido. El reto es reducir el riesgo de la ecuación y los líderes pueden hacerlo asignando recursos a casos de uso que tengan una mayor probabilidad de retorno.

Un socio como BDO Digital puede ayudar con esto, ya que hemos visto muchos casos de uso y puede evaluar el retorno de la inversión. También entendemos cómo conectar a las organizaciones con el capital que necesitan para financiar estos esfuerzos, que a menudo es fundamental para las empresas que se embarcan en su viaje de transformación digital. ”



Bruno Suppa
CEO, BDO en Canada



Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO FRAGMENTADO (CONTINUACIÓN)

¿A qué riesgos y oportunidades se enfrentan los sectores clave en un Mundo Fragmentado?



Tecnología: Con la creciente preocupación pública por la IA y la tecnología que conduce a una mayor regulación y a un lento desarrollo y adopción de la tecnología, los líderes de la industria son los que pueden demostrar casos de uso de IA éticos y productivos. Hay un mayor enfoque en la ciberseguridad y la trazabilidad de la cadena de suministro. Con la multiplicación de las amenazas cibernéticas, todo el sector tecnológico se ve empañado y un movimiento "solo fuera de línea" se acelera entre los consumidores. Las empresas que no cuentan con una fuerte defensa cibernética corren un riesgo crítico.



Sector público: Los niveles de insatisfacción popular con los gobiernos aumentan, mientras que la inflación y los desafíos tecnológicos crean malestar laboral. En este entorno, las organizaciones no gubernamentales y las asociaciones empresariales desempeñan un papel más influyente en la alineación de las cadenas de suministro, así como en el desarrollo de enfoques más coordinados entre el público y la industria para lograr objetivos políticos comunes.



Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO DIVIDIDO



Tecnología y productividad

Tecnología dominada por la IA con altas ganancias de productividad

Condiciones del mercado y modelos de negocio

Fragmentación y competencia aislada

¿Cómo es un Mundo Dividido??

En este 2026, la tecnología y los estándares regulatorios han divergido a medida que una bifurcación Este-Oeste define las relaciones geopolíticas. Ha surgido una marcada división, con China y Estados Unidos liderando esferas de influencia separadas. Las empresas se enfrentan a una elección binaria: alinearse con China o Estados Unidos, cada uno de los cuales ofrece su conjunto único de reglas y desafíos.

Las cadenas de suministro están en constante cambio y los titanes de la industria se están reorganizando. Esta intensa competencia Este-Oeste acelera el desarrollo y la adopción de ciertas tecnologías y habilidades, impulsando una tecnología transformadora que tiene el potencial de potenciar la productividad corporativa. Y se abren oportunidades significativas para el mercado medio occidental empresas para llenar los vacíos dejados en algunos sectores en los que las empresas alineadas con China habían desempeñado anteriormente un papel de liderazgo.

Dado el entorno geopolítico dividido y el aumento de la amenaza de ciberataques y espionaje, las empresas deben centrarse en gran medida en la ciberseguridad. En este entorno, la propiedad de los datos está en disputa y la seguridad de los datos representa un riesgo particularmente significativo.

Mientras tanto, mientras el mundo se centra en el choque de titanes, el cambio climático pasa a un segundo plano. Las preocupaciones ambientales persisten, pero los compromisos flaquean debido a la falta de consenso global. Las ganancias a corto plazo eclipsan la sostenibilidad a largo plazo.

En un mundo dividido, la agilidad, la resiliencia y la búsqueda incesante de la innovación son fundamentales.

¿Esperan los líderes empresariales un Mundo Dividido?

Nuestro estudio revela que pocos líderes empresariales prevén un mundo dividido, con una volatilidad geopolítica relativamente baja en la lista de preocupaciones corporativas. Menos de la mitad de los líderes empresariales y del sector público (42%) cree que la volatilidad geopolítica tendrá un impacto notable en su organización en los próximos tres años, y solo el 5% de los líderes lo citan como el riesgo más impactante para su organización.



Ética tecnológica: Sin embargo, el tema de la ética tecnológica y la propiedad de los datos, un tema tenso en un mundo dividido ocupa un lugar destacado en la agenda de los líderes. Más de ocho de cada 10 líderes empresariales (81%) afirman que esto será importante para la agenda de responsabilidad social corporativa (RSC) de su organización dentro de tres años, catapultándola del quinto lugar en la lista de factores importantes de RSC a la cima de la lista en 2026. Parece que las organizaciones darán prioridad a las políticas y procesos tecnológicos éticos, tal vez en parte para evitar las preocupaciones de los empleados y de las partes interesadas en general sobre el uso de los datos y el posible impacto de la IA y otras tecnologías avanzadas sobre la fuerza laboral y las culturas organizacionales.

Las cinco principales prioridades de responsabilidad social corporativa de las organizaciones, ahora y previstas para 2026.

AHORA	2026
Prácticas comerciales éticas	1 Ética de la IA/tecnología y propiedad de los datos = Bienestar de los empleados
Responsabilidad financiera	2 Corporate governance
Objetivos de cero emisiones netas	3 Responsabilidad financiera
Diversidad, equidad e inclusión de la fuerza laboral (DEI)	4 Responsabilidad social
Ética de la IA/tecnología y propiedad de datos	5 Participación de las partes interesadas

Mundo Dividido?

Los líderes empresariales prevén que se abra una brecha en el mundo corporativo; no una división Este-Oeste, sino una división tecnológica. Casi tres cuartas partes de los líderes (74%) creen que las **organizaciones que sean «pioneras» en materia de IA ventaja competitiva significativa** sobre otras organizaciones. ¿Podría la IA crear un panorama empresarial de dos niveles?

Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO DIVIDIDO (CONTINUACIÓN)

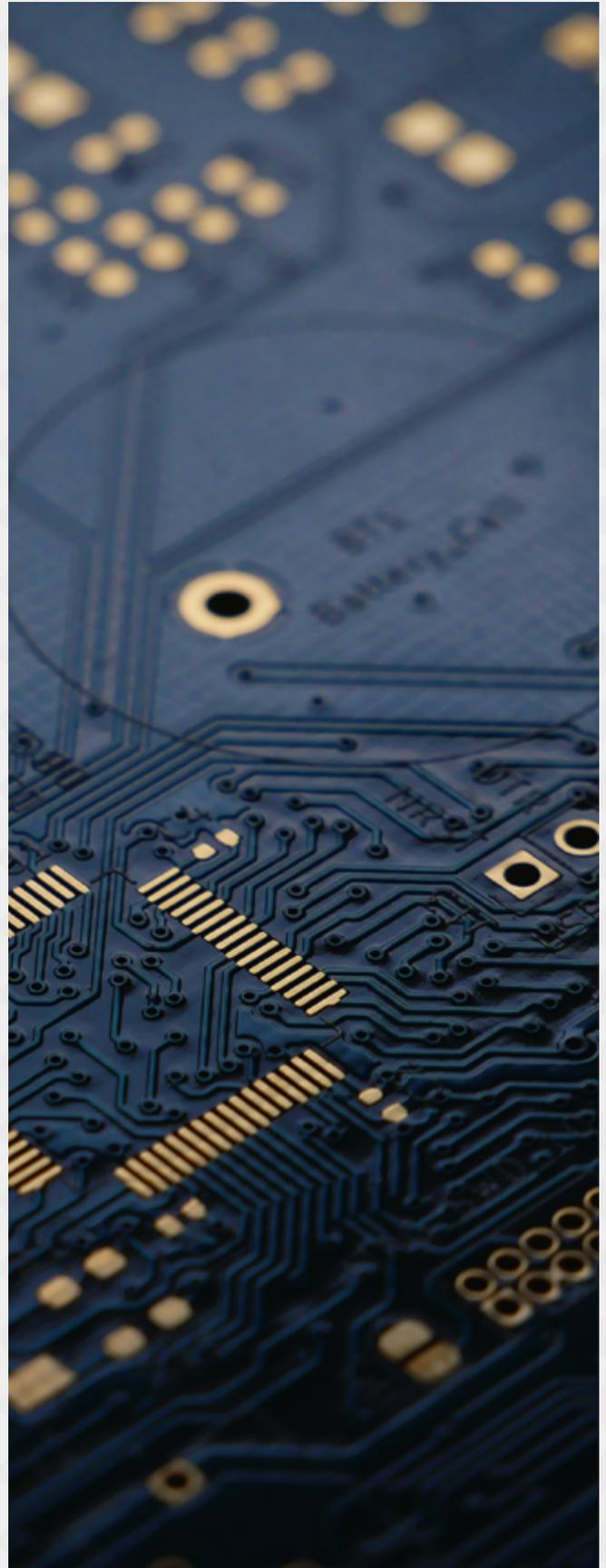
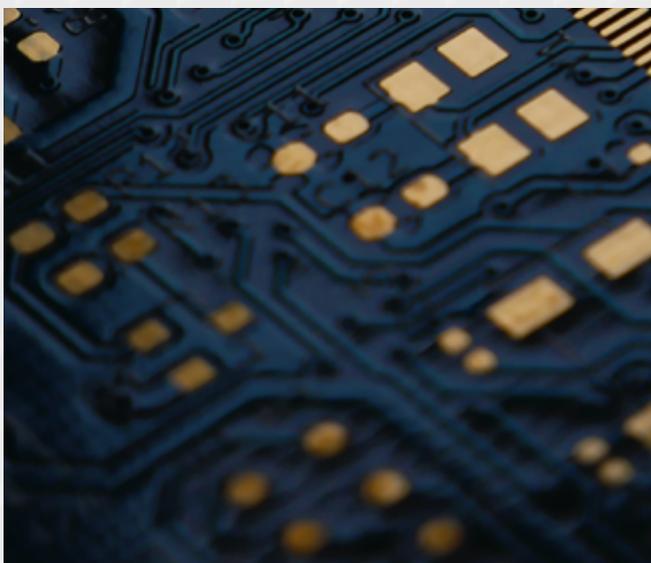
Implicaciones para los negocios: prepararse para un Mundo Dividido

Si bien permanecer en China no estaría fuera de discusión para algunas empresas occidentales, las presiones de reputación y los costos de cumplimiento para ellas pueden hacer que una salida sea más atractiva. Es posible que algunas inversiones de capital en China, o en países estrechamente alineados con China, deban cancelarse.

Para las empresas que continúan trabajando en ambos bloques, por ejemplo, al continuar fabricando productos de consumo en China, puede ser necesario centrarse más en las exportaciones al sudeste asiático y menos en las exportaciones a los Estados Unidos Europa u otros países con el empeoramiento de las relaciones comerciales con China y la profundización de las preocupaciones ESG.

¿Qué pueden hacer los líderes empresariales para aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo?

- ▶ Utilizar la tecnología para optimizar las cadenas de suministro con el fin de garantizar la trazabilidad y la transparencia, mejorar la calidad de los productos y reducir los costes.
- ▶ Participe en ecosistemas locales de innovación de alto valor y tenga en cuenta la agilidad y flexibilidad de las cadenas de suministro.
- ▶ Aumentar la inversión en medidas de ciberseguridad y aumentar la experiencia cibernética o trabajar más intensamente con socios externos en materia de ciberseguridad.



Los cuatro mundos de los negocios en 2026

MUNDO DIVIDIDO (CONTINUACIÓN)

¿A qué riesgos y oportunidades se enfrentan los sectores clave en un Mundo Dividido?



Financial services: En un mundo dividido, los mercados financieros están plagados de una mayor incertidumbre y riesgo, lo que provoca un creciente escrutinio de los flujos financieros. Existe una mayor demanda de capital circulante para financiar la reestructuración de negocios y cadenas de suministro. Sin embargo, a medida que aumentan los costos regulatorios y de cumplimiento para las instituciones financieras, esto impone restricciones a los préstamos. Pero hay oportunidades. El aumento del apoyo gubernamental ayuda a reducir el riesgo de las decisiones de inversión y préstamos.

Y, con el aumento de los requisitos de trazabilidad y presentación de informes, la IA y las herramientas digitales que pueden ayudar a mitigar el riesgo pueden diferenciar a las instituciones de alto rendimiento de sus pares.



Infraestructura y logística: Las líneas de transporte y logística se reestructuran junto con las crecientes divisiones del mercado. Hay un fuerte enfoque en identificar y mitigar los riesgos de la cadena de suministro y las posibles interrupciones logísticas. Los riesgos se desarrollan más rápido que las soluciones tecnológicas, lo que aumenta los costos y deja fuera del negocio a las empresas que no están preparadas. Crece la presión para que se racionalicen los sistemas logísticos mundiales a pesar del aumento de la bipolaridad.

Aumento de la inversión pública en infraestructuras críticas, transporte con bajas emisiones de carbono y tecnologías logísticas. El desarrollo y la adopción más generalizados de tecnologías para el seguimiento, la localización, la predicción y la ciberseguridad se aplican en los sectores de la energía, la infraestructura, el transporte y la logística.



“ La ventaja competitiva y el ajuste cultural de cada mercado impulsarán cada vez más su enfoque tecnológico. Por ejemplo, podemos esperar que las economías escandinavas se centren en la tecnología verde y que China redoble la apuesta por la IA y la robótica basada en datos. América Latina se beneficiará de un mayor desacoplamiento entre Oriente y Occidente; es un lugar probable para el “friend-shoring” si las economías occidentales alejan cada vez más sus cadenas de suministro de China. Esto también dictará la dirección de su desarrollo tecnológico: si América Latina se convierte cada vez más en un centro para la fabricación estadounidense, la tecnología se desarrollará en torno a una infraestructura eficiente y la IA y la fabricación basada en datos.” ”



Carlos González

Socio Director, BDO en Costa Rica

Adoptar un enfoque digital estratégico hacia el futuro

En los próximos tres años, el panorama empresarial experimentará cambios sísmicos. Las oportunidades, si se aprovechan, son inmensas. Pero los riesgos potenciales deben abordarse ahora. Para sobrevivir y prosperar en todos los futuros posibles, los líderes deben implementar tecnología avanzada que aumente la productividad y la eficiencia y se proteja contra las amenazas de seguridad.

Pero tener la tecnología adecuada no es suficiente. Para que la tecnología realmente aumente la productividad y la eficiencia, los líderes empresariales y los empleados deben comprenderla completamente y tener las habilidades para usarla. Y la tecnología debe estar alineada con la cultura y la estrategia de la organización. Sin este enfoque holístico, las empresas se quedarán atrás.

Nuestro estudio muestra que muchos líderes temen no aprovechar los beneficios de la tecnología y los datos, y que la falta de una estrategia de implementación y la falta de las habilidades tecnológicas necesarias son razones clave para esta preocupación.

Adoptar un enfoque estratégico y orientado a la empresa para la transformación digital será fundamental para la supervivencia del negocio. Sin la estrategia y las habilidades adecuadas, la inversión en tecnología traerá poco retorno. Sin embargo, si todas estas dimensiones están en su lugar, las posibilidades son infinitas.

Donde la tecnología significa negocio: el papel de BDO Digital

En BDO Digital, nos enorgullecemos de ser su socio tecnológico de confianza. Combinamos el poder de la tecnología, la inteligencia humana y la experiencia empresarial para trabajar junto a usted en la transformación de su negocio y liberar todo su potencial.

Nuestro objetivo es ayudarlo a fortalecer sus capacidades tecnológicas mientras protege su negocio de posibles riesgos, tanto en el ámbito digital como en el cibernético. Aprovechamos los conocimientos derivados de los datos a través del aprendizaje automático y la IA para perfeccionar su estrategia empresarial. Además, optimizamos las aplicaciones para garantizar experiencias excepcionales a sus clientes y empleados, sin importar en qué parte del mundo se encuentren.

BDO Digital se dedica a facilitar el crecimiento empresarial a escala global. Siempre tenemos la vista puesta en el futuro, comprometidos a ayudar a las empresas a adaptarse y prosperar en un panorama en constante cambio. Este informe es un testimonio de nuestro enfoque digital estratégico, que se centra en desarrollar la resiliencia y preparar a las empresas para los desafíos y oportunidades del mañana.

Leer más [aquí](#) acerca de nuestros servicios o [contactenos](#) para hablar con un miembro de nuestro equipo



Acerca del estudio

Tectonic States explora visiones alternativas del mundo empresarial en 2026, con un enfoque en el papel de la tecnología.

Este informe es el resultado de un estudio de investigación de dos partes que combina la planificación de escenarios de futuros alternativos con la investigación de opinión global entre líderes empresariales y del sector público en organizaciones medianas y grandes.

La investigación fue diseñada por BDO Digital y Man Bites Dog.

Planificación de escenarios

Para la primera parte de nuestro estudio, nos propusimos imaginar el futuro mundo de los negocios en 2026. Las técnicas de planificación de escenarios permiten el desarrollo de estrategias a largo plazo examinando una serie de factores (incluidos factores predeterminados, tendencias, cuestiones macroeconómicas e incertidumbres críticas) para desarrollar una serie de escenarios plausibles mutuamente excluyentes, en función de su probabilidad e impacto.

A través de entrevistas con expertos y talleres de planificación de escenarios, identificamos cinco impulsores transformadores del cambio en el entorno empresarial futuro: progreso tecnológico; mercados y modelos de negocio; medio ambiente y sostenibilidad; riesgos de la cadena de suministro; y demografía. A partir de estos, seleccionamos el progreso tecnológico y los mercados y modelos de negocio como los dos ejes críticos, que formaron la base de nuestros escenarios de "mundos alternativos de negocios":



Tecnología: ¿La tecnología es humana o está dominada por la IA?

- ▶ Entre los factores que se tuvieron en cuenta figuraron el ritmo de adopción de la tecnología; plataformas ricas en tecnología y uso de datos; automatización; Productividad; brechas de habilidades y talento; y regulación.



Condiciones del mercado y modelos de negocio: ¿Los mercados y los modelos de negocio son colaborativos o están fragmentados?

- ▶ Entre los factores que se tuvieron en cuenta figuraban las fuentes de ingresos; tasas de interés; y el costo y el acceso a la financiación.

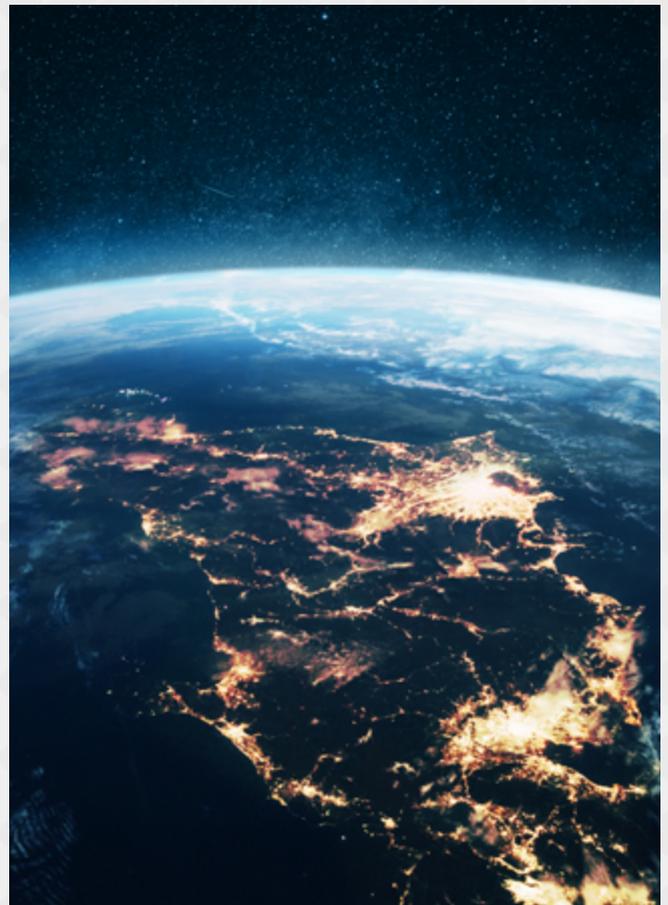
Utilizando estos ejes clave, nos basamos en los conocimientos de nuestros expertos para desarrollar cuatro escenarios globales distintos para el mundo de los negocios en 2026.

Investigación de opinión global

Para la segunda parte del estudio, BDO Digital encargó una investigación de opinión independiente, entrevistando a empresas y líderes del sector público sobre su visión del panorama empresarial futuro. En 2023, entrevistamos a 500 profesionales de la alta dirección y de la alta dirección menos uno que trabajan en ambas organizaciones del mercado medio (con unos ingresos anuales de 50 millones de dólares - 1.000 millones de dólares) y empresas (1.000 millones de dólares - 5.000 millones de dólares) con presencia u operaciones en varios países o regiones. El tamaño de las organizaciones del sector público estaba determinado por su presupuesto anual o la asignación de fondos.

Utilizamos los datos de este estudio para determinar cuál de los cuatro escenarios se alineaba más estrechamente con los futuros imaginados por los líderes, analizando las respuestas a las preguntas relacionadas con los dos ejes críticos (tecnología humana frente a tecnología dominada por la IA, y mercados y modelos de negocio colaborativos frente a fragmentados).

Los encuestados residían en Australia, Canadá, Alemania, Irlanda, Israel, Países Bajos, Estados Unidos y Reino Unido. El estudio se centró en los siguientes sectores: servicios financieros, capital privado, manufactura, tecnología y sector público.



This publication has been carefully prepared, but it has been written in general terms and should be seen as containing broad statements only. This publication should not be used or relied upon to cover specific situations and you should not act, or refrain from acting, upon the information contained in this publication. No entity of the BDO network, its partners, employees or agents accept or assume any liability or duty of care for any loss arising from any action or not taken by anyone in reliance on the information in this publication or for any decision based on it.

'BDO', 'we', 'us', and 'our' refer to one or more of BDO International Limited, its network of independent member firms ('the BDO network'), and their related entities. The BDO network (referred to as the 'BDO network') is an international network of independent public accounting, tax and advisory firms which are members of BDO International Limited and perform professional services under the name and style of BDO (hereafter: 'BDO member firms'). BDO International Limited is a UK company limited by guarantee. It is the governing entity of the BDO network.

Service provision with the BDO network is coordinated by Brussels Worldwide Services BV, a limited liability company incorporated in Belgium.

Each of the BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and the BDO member firms is a separate legal entity and has no liability for another entity's acts or omissions. Nothing in the arrangements or rules of the BDO network shall constitute or imply an agency relationship or a partnership between BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and/or the BDO member firms. Neither BDO International Limited nor any other central entities of the BDO network provide services to clients.

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO member firms.

Brussels Worldwide Services BV – November 2023

www.bdo.global

Traducción y Diseño al español:

Traducido al español por:

Elisa Rubinsztein (Paraguay)

Manuel Tovar (Venezuela)

Adaptación de diseño:

Victoria Ramírez (Guatemala)