

An aerial photograph of a river with two kayakers navigating rapids. The water is turbulent and white with foam, surrounded by dark rocks and green forest. The kayakers are in orange and green kayaks. The image is overlaid with a large red rectangle on the left and several smaller colored squares (orange, red, white, black) in the corners.

26° Encuesta Anual Global de CEO

# Ganar hoy la carrera por el futuro

Enero 2023

26° Encuesta Anual Global de CEO

# Ganar hoy la carrera por el futuro

El **cuarenta por ciento** de los CEO globales piensan que su organización ya no será económicamente viable dentro de diez años, si continúa en su curso actual. Ese punto de datos claro subraya un imperativo dual al que se enfrentan los 4410 CEO de 105 países y territorios que respondieron a la 26° Encuesta Anual Global de CEO de PwC. La mayoría de los CEO siente que es de vital importancia para ellos reinventar sus negocios para el futuro. También se enfrentan a enormes desafíos a corto plazo, empezando por la economía mundial, que casi el 75% cree que verá un descenso del crecimiento durante el próximo año. Hemos organizado el resumen de la encuesta de este año en nueve preguntas difíciles, que naturalmente se dividen en tres grupos, sobre lo que se necesita para operar en nuestro mundo de doble imperativo:

## La carrera por el futuro

1. ¿Cuál es la vida promedio de su negocio?
2. ¿Cuándo se acabará el reloj climático de su compañía?
3. ¿Debería considerar sus principales riesgos?

## Los conflictos del presente

4. ¿En qué medida su estado de ánimo actual afecta su visión del futuro?
5. ¿Cómo se alinean su resiliencia y sus estrategias de fuerza laboral?
6. A medida que aumentan los riesgos geopolíticos, ¿para qué nuevas contingencias se prepara?

## Una agenda equilibrada

7. ¿Cuánto tiempo y dinero está invirtiendo en el futuro?
8. ¿Qué tan importante es *usted* para la reinversión de su compañía?
9. ¿Qué tipo de ecosistema está construyendo?

# Carrera por el futuro

Las primeras tres preguntas, que se refieren a los horizontes de tiempo de los riesgos críticos, las estrategias corporativas de cambio climático y la posibilidad de interrupción generalizada del negocio, reflejan la carrera que los CEO deben correr en la actualidad para adelantarse a las amenazas a largo plazo hacia sus compañías, la sociedad y el planeta.

## 1. ¿Cuál es la vida promedio de su negocio?

- Alrededor del 40 % de los encuestados afirmaron que sus compañías no serían económicamente viables en 10 años si continúan por el camino actual.
- Los CEO citan las preferencias cambiantes de los clientes, los cambios regulatorios, la escasez de fuerza laboral/habilidades y los cambios tecnológicos como las principales fuentes potenciales de interrupción de la industria.

**Nuestra opinión:** En la actualidad, muchos CEO reconocen el potencial de una serie de megatendencias a largo plazo (cambio climático, disrupción tecnológica, cambios demográficos, un mundo fracturado e inestabilidad social) de modificar por completo el entorno empresarial. Aunque ninguna de estas fuerzas es nueva, su alcance, impacto e interdependencia están creciendo, con una magnitud variable entre industrias y geografías.

## 2. ¿Cuándo se acabará el reloj climático de su compañía?

- Algunos CEO comienzan a sentirse expuestos en sus bases de costos y cadenas de suministro.
- Los CEO que más están haciendo son los que se sienten más expuestos.
- Las acciones más frecuentes se relacionan con la descarbonización y la innovación en productos/servicios respetuosos con el clima; la mitigación del riesgo físico es menos evidente, así como la fijación del precio interno del carbono.

**Nuestra opinión:** Moverse al ritmo adecuado y con las prioridades correctas para mitigar los riesgos climáticos genera oportunidades, y la descarbonización es un desafío estratégico de primer orden. Pareciera que muchas compañías están desarrollando estrategias en la actualidad sin la información brindada por un mecanismo interno de fijación de precios para el carbono, a pesar de que esto podría ayudarlas a justificar cuestiones como impuestos e incentivos y clarificar equilibrios estratégicos.

## 3. ¿Debería considerar sus principales riesgos?

- Durante los próximos 12 meses, se sienten más expuestos a la inflación, la volatilidad económica y los riesgos geopolíticos.
- Durante los próximos 5 años, los CEO se sienten expuestos de manera similar a diversos factores (inflación, volatilidad económica, conflictos geopolíticos, riesgos cibernéticos y cambio climático).

**Nuestra opinión:** Es natural que el foco esté puesto en los riesgos más inmediatos, pero esto crea vulnerabilidades: es riesgoso esperar a la exposición directa a los impactos climáticos o cibernéticos para comenzar a tomar acciones.

## 1. ¿Cuál es la vida promedio de su negocio?

Casi el 40 % de los CEO creen que sus compañías no serán económicamente viables dentro de 10 años si continúan por el camino actual

**P. Si su compañía continúa por el camino actual, ¿Durante cuánto tiempo considera que su negocio será económicamente viable?**



### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

## 1. ¿Cuál es la vida promedio de su negocio?

# Los CEO ven varios desafíos para la rentabilidad en sus industrias

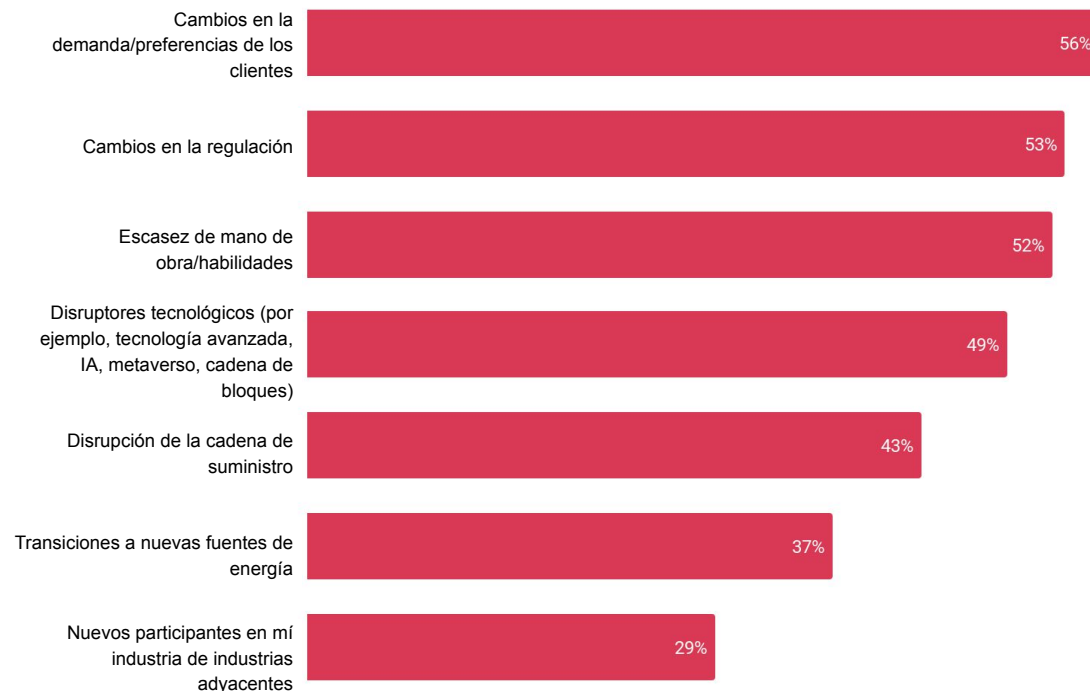
**P. ¿En qué medida considera que los escenarios que se plantean a continuación afectarán (es decir, aumentarán o reducirán) la rentabilidad en su industria en los próximos diez años?**

(Se muestra la suma de las respuestas "en gran medida" y "considerablemente")

### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

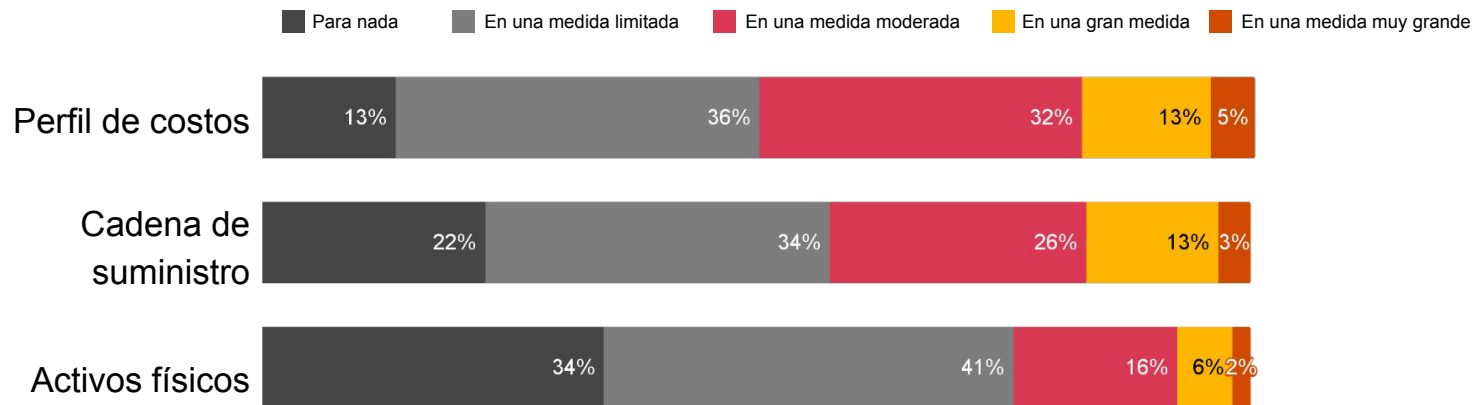
Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey



## 2. ¿Cuándo se acabará el reloj climático de su compañía?

Durante los próximos 12 meses, los CEO consideran que el riesgo climático afectará sus perfiles de costo y cadenas de suministro más que la seguridad de sus activos físicos

P. ¿En qué medida espera que las siguientes áreas de su negocio se vean afectadas por el riesgo climático durante los próximos 12 meses?



### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

## 2. ¿Cuándo se acabará el reloj climático de su compañía?

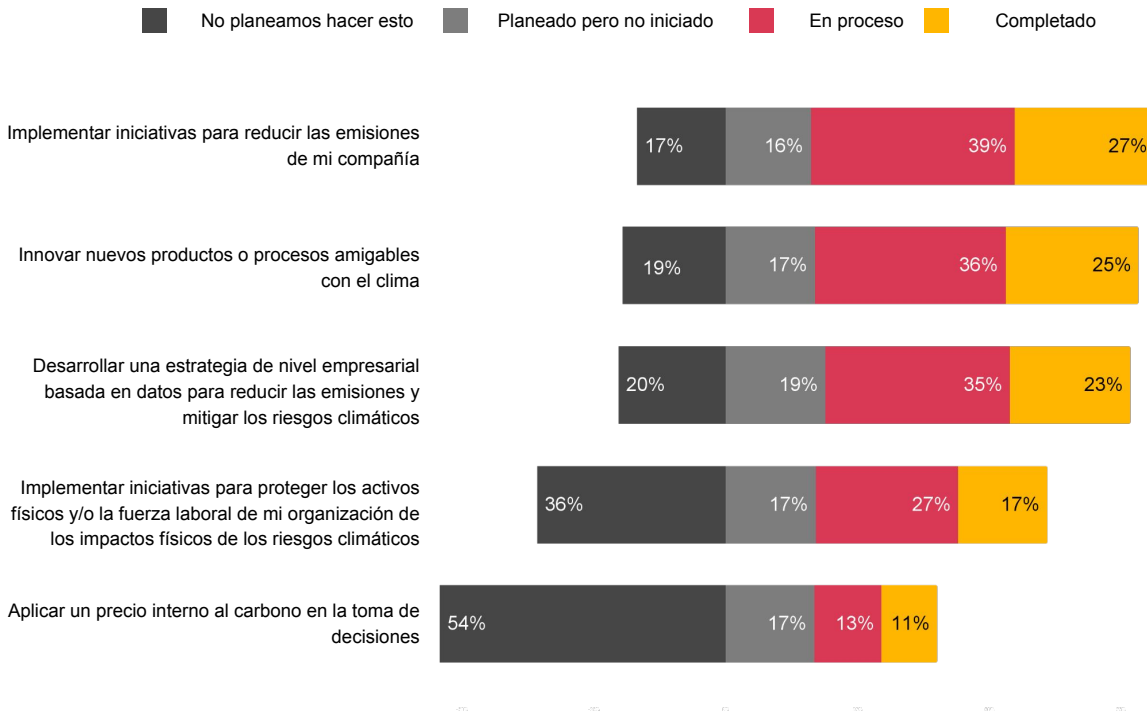
Muchas compañías están intentando descarbonizar, innovar y desarrollar una estrategia climática en simultáneo

**P. A continuación, se enumeran las acciones a las que se pueden comprometer las compañías para prepararse para el riesgo de cambio climático. ¿Qué afirmación caracteriza mejor el nivel de progreso de su compañía con respecto a estas acciones?**

### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey



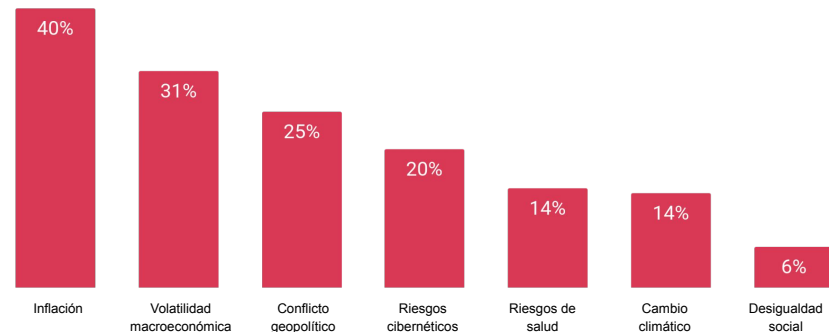
### 3. ¿Debería considerar sus principales riesgos?

La inflación y la volatilidad macroeconómica se destacan más como amenazas principales en los próximos 12 meses que en los próximos cinco años

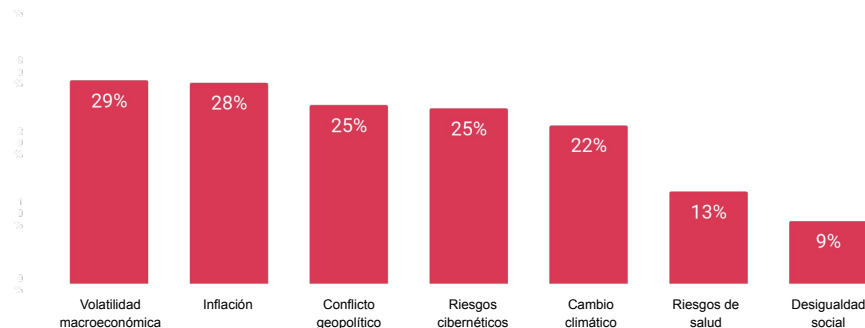
**P. ¿Qué grado de exposición considera que tendrá su compañía respecto de las siguientes amenazas principales en:**  
**a. los próximos 12 meses? b. los próximos 5 años?**

(Se muestra la suma de las respuestas "altamente expuesto" y "extremadamente expuesto")

**Próximos 12 meses**



**Próximos cinco años**



**Notas:**

Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey



# Los conflictos del presente

Las siguientes tres preguntas, que se centran en la relación entre las condiciones actuales y el panorama futuro, entre las estrategias para la resiliencia empresarial y la retención de la fuerza de trabajo y entre la geopolítica y la planificación de contingencias, se refieren a los conflictos diarios que enfrentan los líderes a medida que se deterioran las condiciones macroeconómicas, aumenta la incertidumbre y la inflación llega a niveles nunca vistos en décadas.

## 4. ¿En qué medida su estado de ánimo actual afecta su visión del futuro?

- Casi tres cuartos de los CEO prevén una disminución del crecimiento económico mundial, lo que representa un cambio radical con respecto al año pasado, cuando el 77 % de los encuestados consideraban que el crecimiento mejoraría durante el siguiente año.
- La confianza de los CEO en las perspectivas de crecimiento de sus propias compañías se ha reducido considerablemente menos que en 2008 y 2009, pero mucho más que en otros años desde entonces.

**Nuestra opinión:** Es posible que el optimismo excesivo del año pasado haya sido reemplazado por pesimismo excesivo. Al fin de cuentas, los CEO son personas y probablemente sean tan susceptibles como el resto de nosotros a los efectos de recencia y otros sesgos cognitivos.

## 5. ¿Cómo se alinean su resiliencia y sus estrategias de fuerza laboral?

- En respuesta al entorno económico actual, los CEO informan que redujeron costos y estimularon el crecimiento de los ingresos, sin demorar las iniciativas estratégicas de fusiones y adquisiciones. La mayoría no planea reducir el tamaño de su fuerza laboral o compensación.
- Los CEO también consideran que la rotación laboral probablemente se mantenga en los valores actuales.

**Nuestra opinión:** Los CEO buscan un equilibrio entre la necesidad de prepararse para la tormenta y la búsqueda constante de reinventar el negocio, algo que no pueden lograr si pierden la guerra por el talento.

## 6. A medida que aumentan los riesgos geopolíticos, ¿para qué nuevas contingencias se prepara?

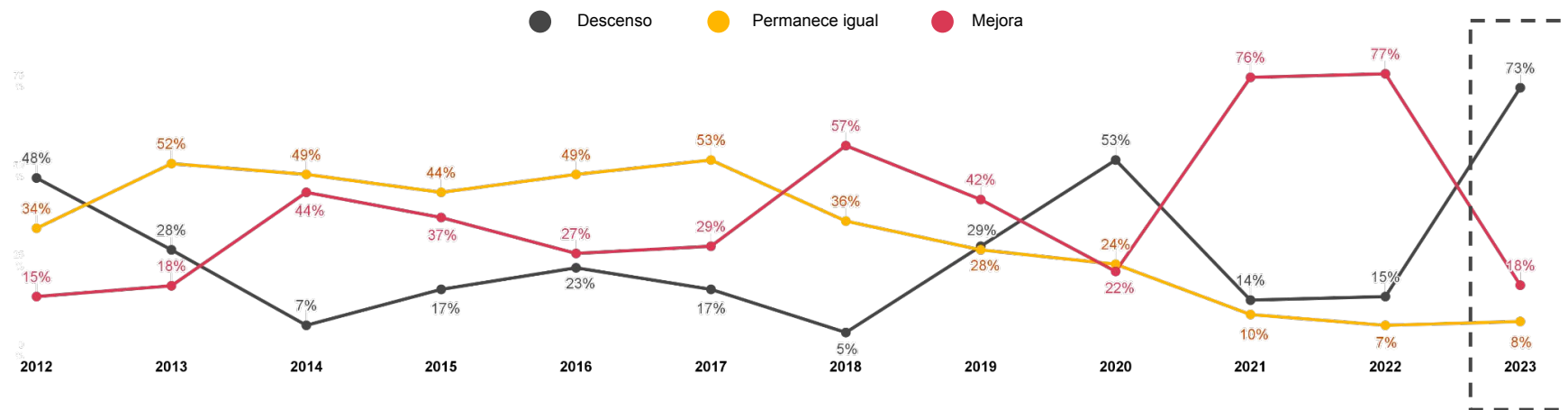
- Los riesgos geopolíticos han aumentado en la agenda de los CEO.
- Para mitigar la exposición a ellos, las compañías están invirtiendo en cadenas de suministro, ciberseguridad y en ajustar su presencia en el mercado.

**Nuestra opinión:** La guerra en Europa y la preocupación creciente sobre los focos de conflicto en otras partes del mundo ponen de relieve la importancia de integrar una variedad más amplia de interrupciones en la planificación de escenarios y los modelos operativos de las empresas, incluido el efecto cascada en toda la cadena de suministro.

#### 4. ¿En qué medida su estado de ánimo actual afecta su visión del futuro?

Los CEO son extremadamente pesimistas respecto del crecimiento económico mundial para el próximo año, lo cual muestra un cambio radical con respecto a la percepción positiva del año pasado

**P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto bruto interno) en la economía global, si es que mostrará algún cambio, durante los próximos 12 meses?**



##### Notas:

Base: Todos los encuestados (2012=1258, 2013=1330, 2014=1344, 2015=1322, 2016=1409, 2017=1379, 2018=1293, 2019=1378, 2020=1581, 2021=1779, 2022=4446, 2023=4410)

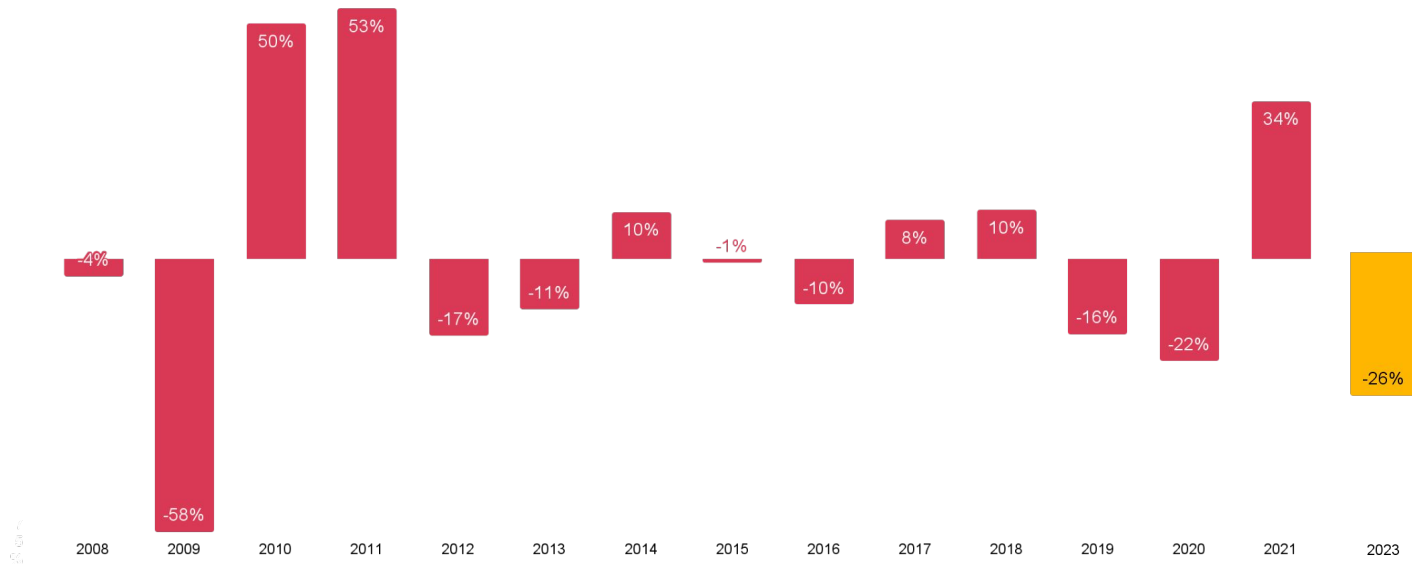
Fuente: PwC' 26th Annual Global CEO Survey

#### 4. ¿En qué medida su estado de ánimo actual afecta su visión del futuro?

# La confianza de los CEO en la perspectiva de crecimiento de sus compañías también se redujo drásticamente

**P. ¿Cómo evaluaría su nivel de confianza en la perspectiva de crecimiento de los ingresos de su organización para los próximos 12 meses?**

(Se muestra el cambio porcentual en la confianza interanual)



**Notas:**

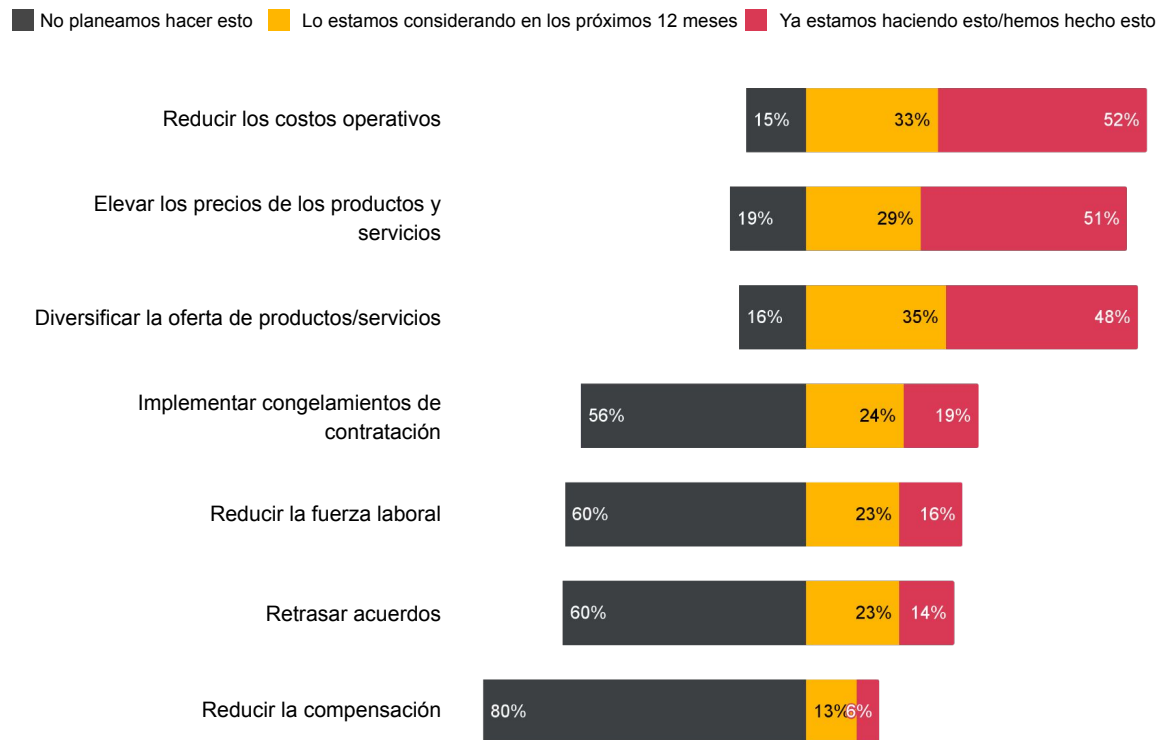
La escala de preguntas se modificó en 2022, por lo que no es posible calcular cambios interanuales.

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

## 5. ¿Cómo se alinean su resiliencia y sus estrategias de fuerza laboral?

En el entorno actual, los CEO informan que redujeron costos y estimularon el crecimiento de los ingresos, pero la mayoría no planea reducir la fuerza laboral o retrasar acuerdos

**P. ¿Qué acciones, de existir, planea llevar a la práctica su compañía para mitigar los posibles desafíos económicos y la volatilidad en los próximos 12 meses?**



### Notas:

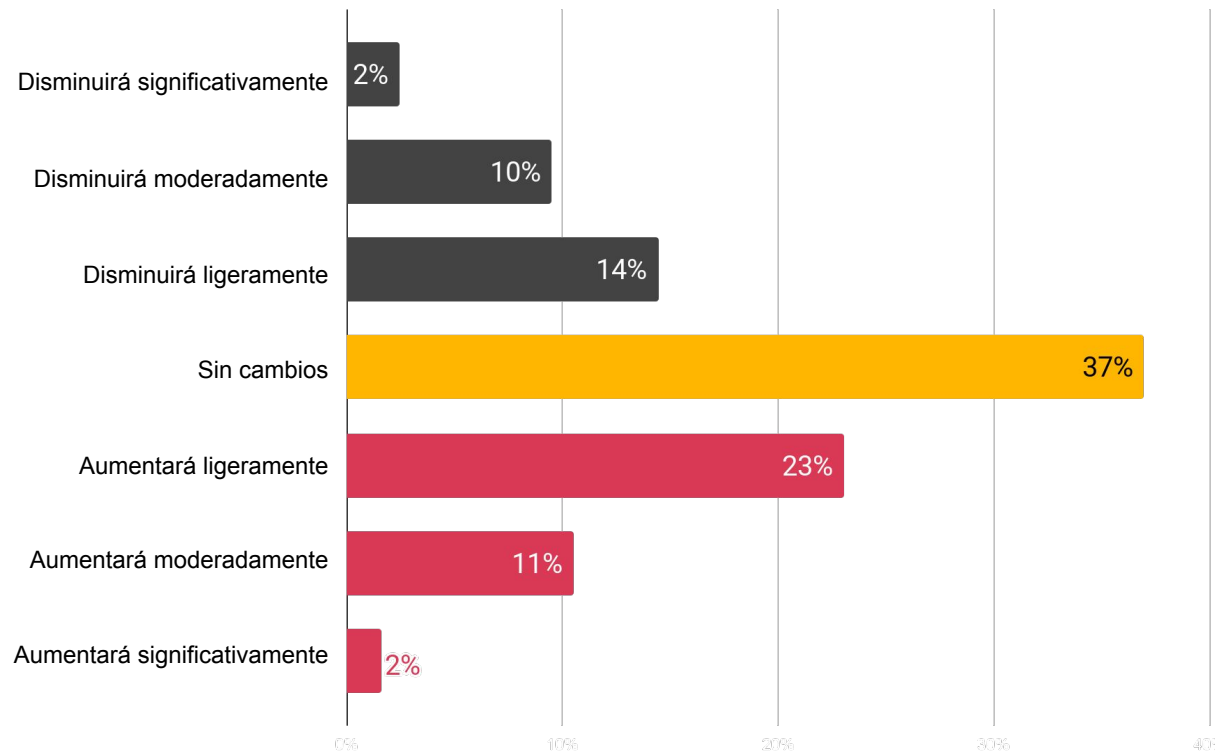
Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

## 5. ¿Cómo se alinean su resiliencia y sus estrategias de fuerza laboral?

Los CEO esperan que las tasas actuales de rotación laboral se mantengan sin cambios

**P. ¿Cómo cree que se modificarán las tasas de renuncia/jubilación en su compañía durante los próximos 12 meses?**



### Notas:

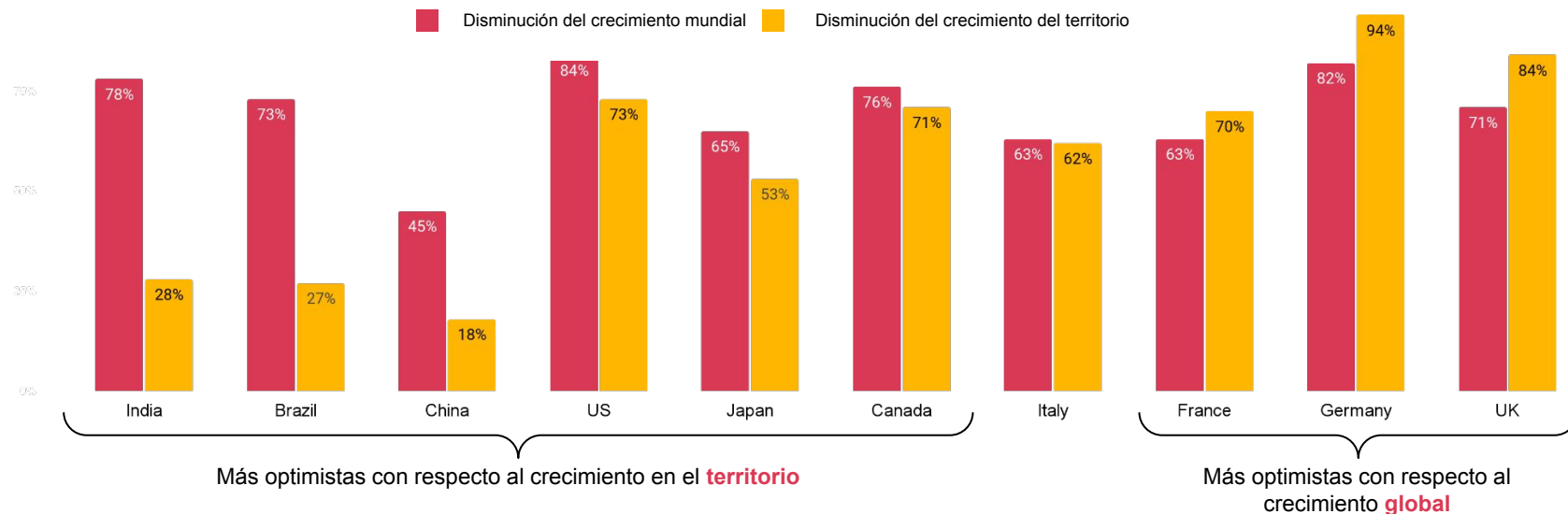
Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

## 6. A medida que aumentan los riesgos geopolíticos, ¿para qué nuevas contingencias se prepara?

Los líderes de las principales economías son más optimistas con respecto a las perspectivas de crecimiento a corto plazo en sus países que en la economía global

P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto bruto interno) en la economía global/su país/su territorio, si es que mostrará algún cambio, durante los próximos 12 meses?



### Notas:

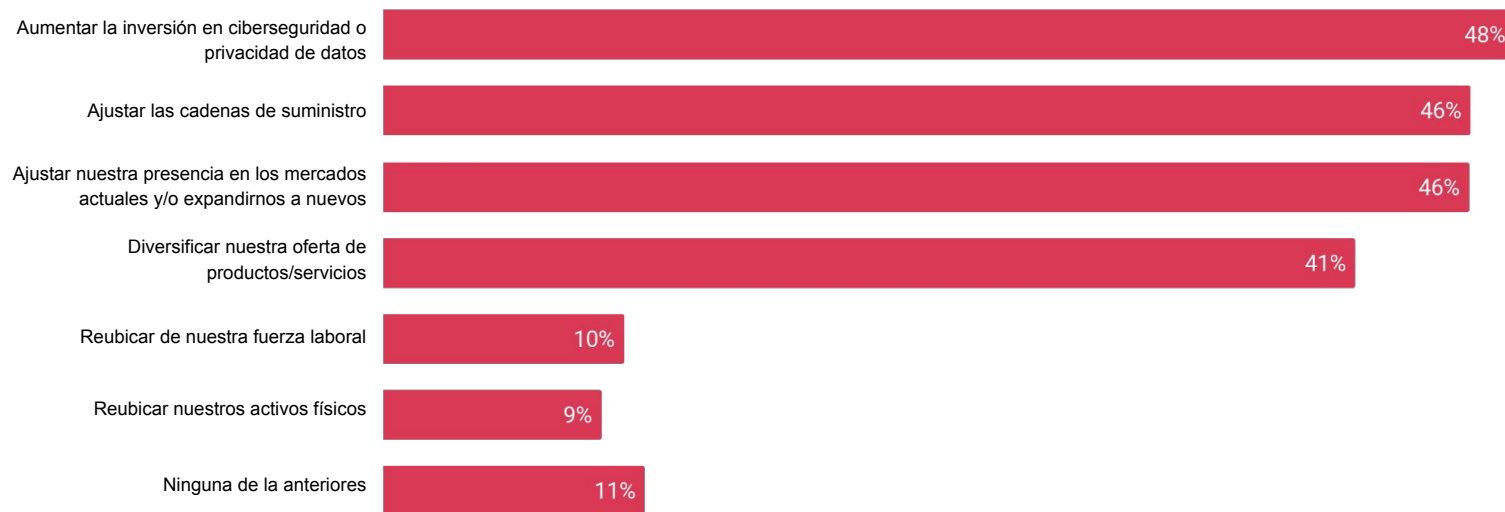
Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

## 6. A medida que aumentan los riesgos geopolíticos, ¿para qué nuevas contingencias se prepara?

Los CEO están aumentando sus inversiones en ciberseguridad, ajustando cadenas de suministro y modificando sus presencia física en respuesta a los conflictos geopolíticos

**P. ¿Qué acciones, de existir, planea llevar a la práctica su compañía para mitigar la exposición a conflictos geopolíticos en los próximos 12 meses?**



### Notas:

Base: Todos los encuestados que respondieron "ligeramente expuesto" a "extremadamente expuesto" en P3A (Conflictos geopolíticos) (3782)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

# Una agenda equilibrada

Las últimas tres preguntas, que se centran en el tiempo y el dinero que los CEO están invirtiendo en el futuro, su rol como líderes para impulsar y permitir el cambio y los ecosistemas que están construyendo para crear nuevas fuentes de valor, representan el equilibrio que deben tener los CEO para cumplir con su doble obligación.

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

- Los CEO quieren dedicar más tiempo a la evolución del negocio y su estrategia y menos tiempo a impulsar el desempeño actual.
- Casi 3 de cada 4 compañías están invirtiendo en automatización, mejora de habilidades e implementación de la nube, IA y otras tecnologías avanzadas.
- Cerca del 60 % de las inversiones se centran en reinventar el negocio para el futuro y el 40 % en preservar el negocio actual.

**Nuestra opinión:** Actualmente, el equilibrio que debe alcanzar un CEO comienza con su propia agenda y se extiende a la mayoría de las decisiones de asignación de recursos corporativos.

## 8. ¿Qué tan importante es *usted* para la reinención de su compañía?

Los CEO afirman que los líderes de sus compañías no suelen:

- alentar las diferencias de opinión y el debate;
- tolerar fallas a pequeña escala;
- tomar decisiones estratégicas para su función de manera independiente.

**Nuestra opinión:** En muchas organizaciones no están dadas las condiciones para que los gerentes y empleados aprovechen nuevas oportunidades significativas por sí mismos o detecten amenazas disruptivas y respondan a ellas de forma independiente. Los CEO deben redoblar sus esfuerzos para establecer una visión común, empoderar a las personas para que tomen decisiones y defender visiblemente el cambio.

## 9. ¿Qué tipo de ecosistema está construyendo?

Cuando las compañías colaboran entre sí es principalmente para crear nuevas fuentes de valor y no para resolver cuestiones sociales.

**Nuestra opinión:** Dada la magnitud de los desafíos globales de hoy en día, es fundamental que los CEO usen los ecosistemas colaborativos no solo para crear valor empresarial sino también para generar valor social, aprovechando las capacidades de los otros participantes y gestionando los riesgos de forma colectiva para lograr un progreso mayor al que cualquier organización podría alcanzar por sí sola.



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

Los CEO quieren dedicar más tiempo a reinventar sus negocios

**Pa (actual).** ¿Durante su horario laboral, qué porcentaje de tiempo dedica en promedio a cada una de las siguientes actividades?

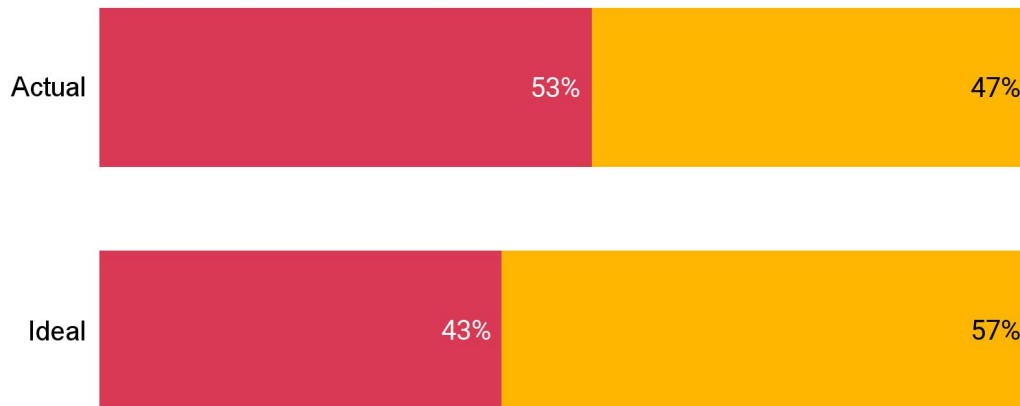
**Pb (ideal).** Con la información que maneja ahora, si pudiera comenzar de nuevo con un calendario en blanco, ¿cómo distribuiría su tiempo como CEO?

### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

■ Impulsar el rendimiento operativo actual ■ Evolucionar el negocio y su estrategia para satisfacer las demandas futuras



Nota: La base se estableció nuevamente en función del tiempo dedicado a impulsar el desempeño operativo actual y aquel dedicado a la evolución del negocio y la estrategia para satisfacer demandas futuras.

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

Las inversiones orientadas a la tecnología y la reinversión cobran gran importancia para muchos CEO globales

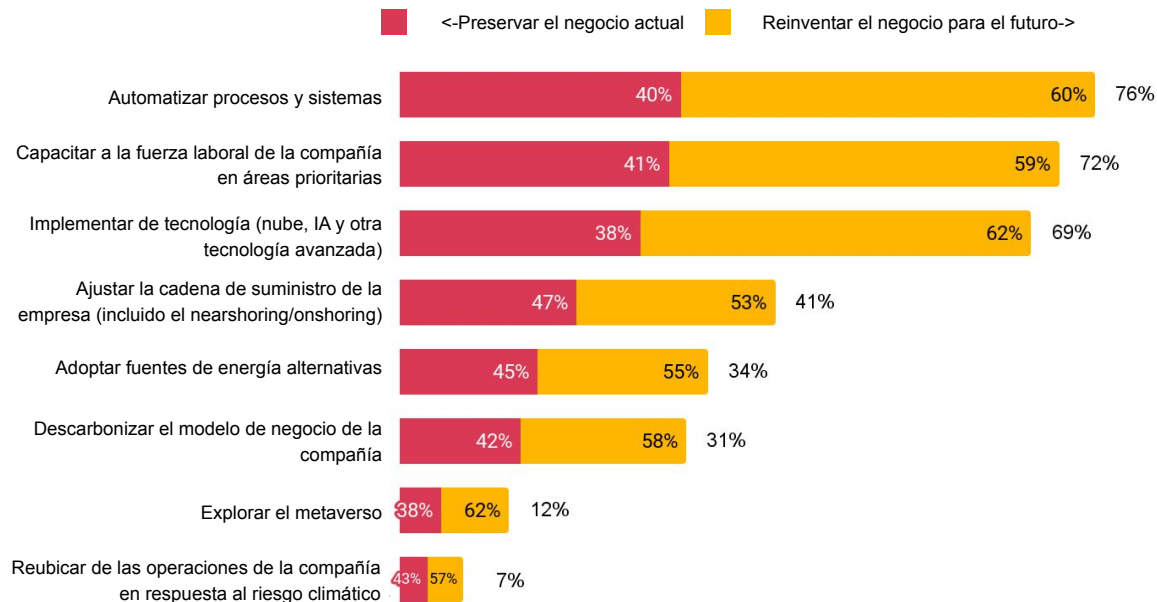
**Pa. ¿Cuál de las siguientes inversiones, de corresponder, hará su compañía en los próximos 12 meses?**

**Pb. Para cada una de las áreas de inversión seleccionadas, identifique en qué medida están destinadas a preservar el negocio actual o a reinventar el negocio de cara al futuro.**

### Notas:

Base: Los encuestados que realizarán una de las siguientes inversiones en los próximos 12 meses (272-3226)

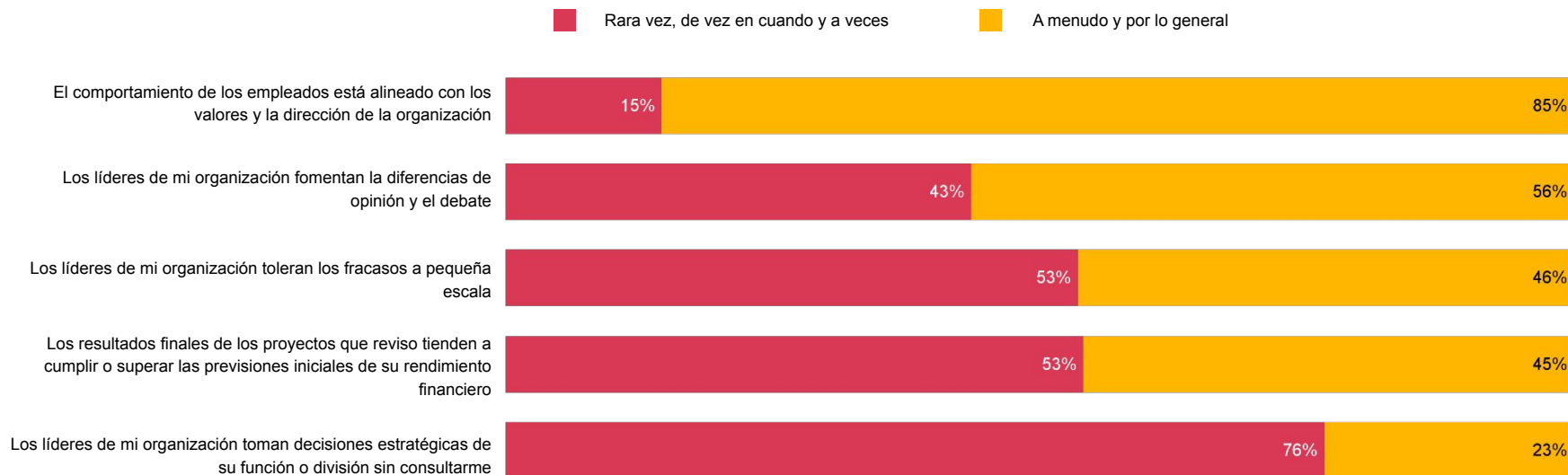
Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey



## 8. ¿Qué tan importante es *usted* para la reinversión de su compañía?

Muchos CEO se preguntan si en sus compañías están dadas las condiciones previas fundamentales para el empoderamiento organizacional y el espíritu empresarial

**P. Indique con qué frecuencia ocurre cada una de las siguientes situaciones en su compañía:**



### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

Enero 2023

## 9. ¿Qué tipo de ecosistema está construyendo?

Es más probable que las compañías colaboren entre sí para crear valor para el negocio que para resolver cuestiones sociales

P. ¿En qué medida su compañía colabora con los siguientes grupos para:

a) crear nuevas fuentes de valor?

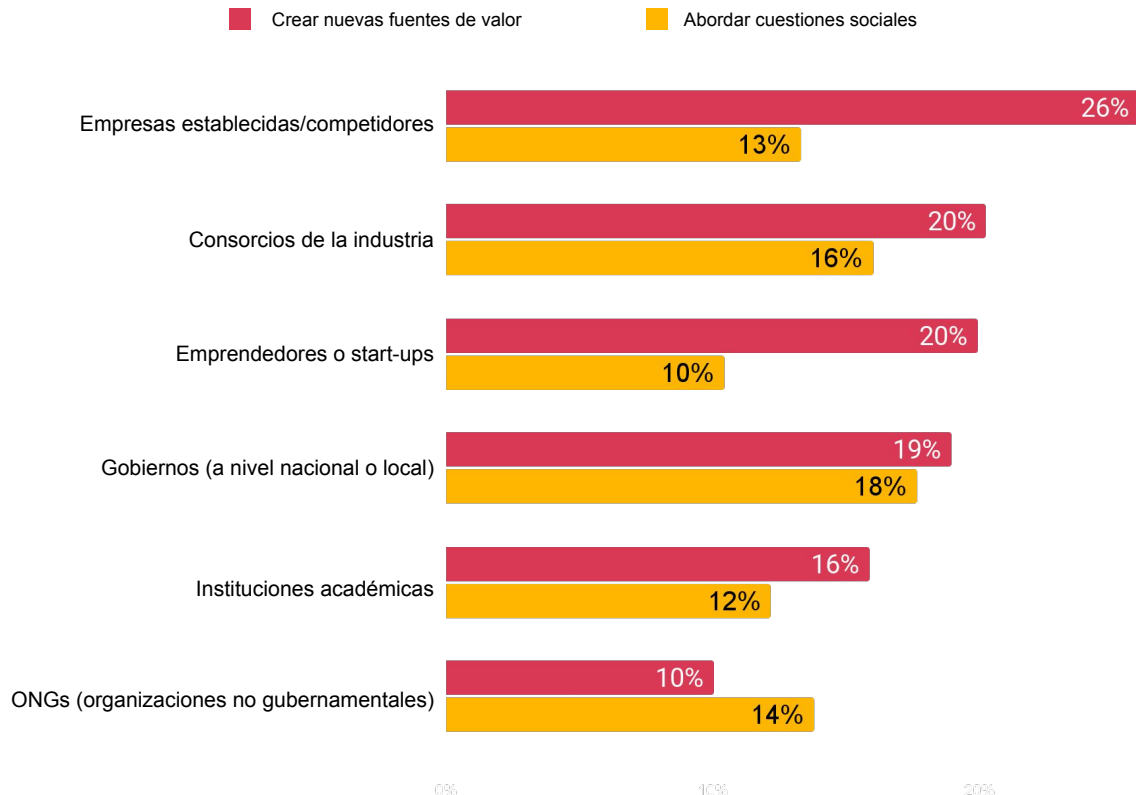
b) abordar cuestiones sociales?

(Se muestra el % de las respuestas "en gran medida" y "considerablemente")

### Notas:

Base: Todos los encuestados (4410)

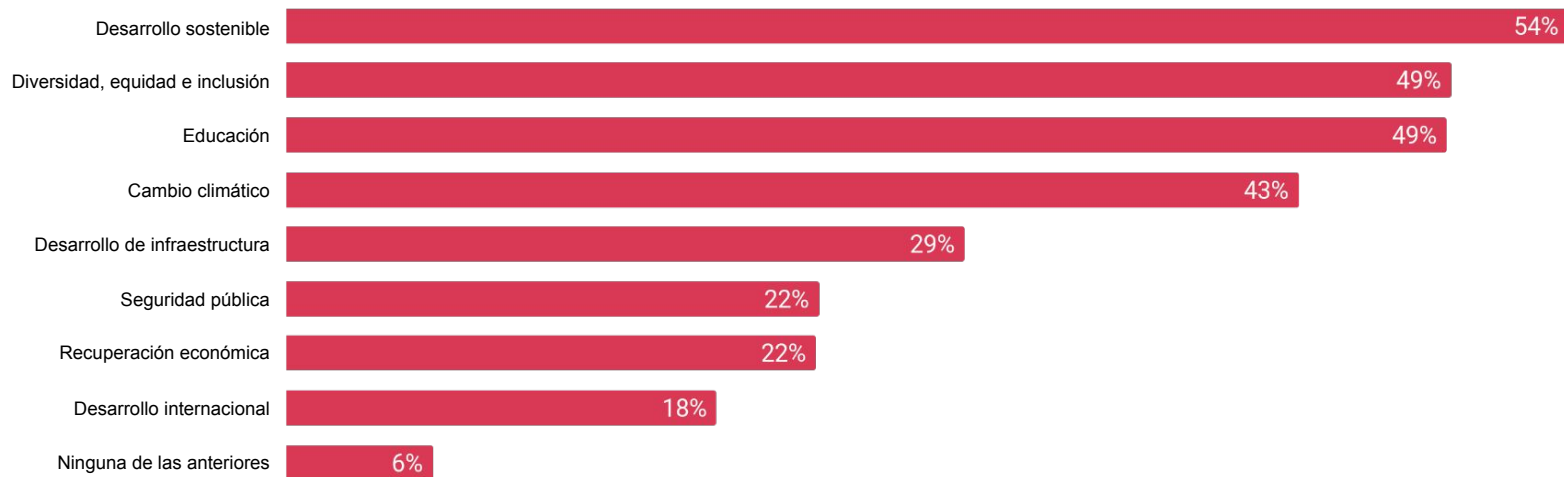
Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey



## 9. ¿Qué tipo de ecosistema está construyendo?

Los CEO están formando alianzas con entidades sin fines de lucro para abordar temas como el desarrollo sostenible; la diversidad, igualdad e inclusión; la educación y el cambio climático

**P. ¿En cuál de las siguientes áreas su compañía colabora con entidades sin fines de lucro (gobiernos, organizaciones no gubernamentales o instituciones académicas) para abordar cuestiones sociales?**



### Notas:

Base: Todos los encuestados que respondieron "de manera limitada" a "considerablemente" respecto de organizaciones no gubernamentales, gobiernos o instituciones académicas en la P9B (3574)

Fuente: PwC 26th Annual Global CEO Survey

# Confianza, liderazgo y la conversación de C-suite

La confianza ayuda a las instituciones y a las personas a “llegar lejos juntas” y ganar hoy la carrera por el futuro. El análisis avanzado de los datos de la Encuesta de CEO del año pasado descubrió una relación estadísticamente significativa entre la [confianza del cliente y el desempeño financiero](#). Los datos de la encuesta también sugirieron que [las empresas confiables tenían una orientación a largo plazo](#); tenían más probabilidades de haber hecho compromisos de net-zero y de tener su compensación vinculada a resultados no financieros, como el compromiso de los empleados y la representación de género, raza y etnia.

La creciente importancia de la confianza está profundamente entrelazada con la naturaleza cambiante del liderazgo, debido a la mayor complejidad de la dinámica de las partes interesadas, la creciente necesidad del sector privado de ayudar a resolver importantes problemas sociales, la fractura del consenso posterior a la Guerra Fría y la intensificación de los conflictos geopolíticos y sociales. Los CEO han tenido asientos de primera fila y, a menudo, han participado en estos cambios, en mayor medida que muchos de sus subordinados directos. El diálogo explícito con los equipos de alta dirección sobre las implicaciones de liderazgo de estas fuerzas puede ayudar a los CEO a fortalecer y liberar el poder del C-suite, lo que les da tiempo a los CEO para concentrarse en el futuro, lo que los datos de nuestra encuesta indican que quieren los CEO. Esperamos que las nueve preguntas planteadas por la Encuesta de CEO de este año enriquezcan esa conversación, para que les permita a los líderes y sus organizaciones superar el statu quo, visualizar el progreso y reinventarse para el mundo que están ayudando a moldear.

# Gracias

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

© 2023 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.