



27ª Encuesta Global Anual de CEO | Capítulo Chile

Prosperar en una era de reinvencción continua

Febrero 2024



pwc

Introducción

Hace 12 meses, informamos que casi el 40% de los CEO de todo el mundo creían que sus empresas dejarían de ser viables dentro de 10 años si seguían por el camino actual. El imperativo de reinención que esto implicaba captó la atención de nuestros clientes, provocando miles de conversaciones entre los socios de PwC y los CEO de todo el mundo. “¿Estamos en el 40% o en el 60%?” fue la pregunta que muchos CEO se hicieron a sí mismos y a sus equipos durante o después de estas conversaciones.

Casi invariablemente, al anticipar la magnitud de los cambios que se avecinaban, estos líderes llegaron a la conclusión de que necesitaban un enfoque más transformador si querían que su organización prosperara en las próximas décadas.

La 27ª Encuesta Global Anual de CEO sugiere que la gran mayoría de las empresas ya están dando algunos pasos hacia la reinención. Sin embargo, aunque los CEO intentan introducir cambios significativos en los modelos de negocio de sus empresas, están aún más preocupados por su viabilidad a largo plazo. Aunque los 4.702 CEO que respondieron a la encuesta de este año se mostraron más optimistas sobre el crecimiento económico mundial que el año pasado, el 45% de ellos todavía no confía en que sus empresas sobrevivan más de una década si continúan en la senda actual.

En Chile, la situación sigue siendo compleja. El año pasado, ningún CEO confiaba en que la economía local mejoraría, pero ahora, un 35% dice que lo hará, superando incluso los pronósticos vistos en 2022. Sin embargo, aún existe un gran desafío en lo que respecta a la reinención, ya que si bien una amplia mayoría espera que los cambios tecnológicos impacten en la forma en que crean, entregan y captan valor, son pocos los que han adoptado tecnologías clave como la inteligencia artificial generativa y son muchos más los que temen a riesgos como la ciberseguridad.

A continuación, presentamos los resultados más relevantes del estudio que permitirán a tu empresa desafiar el *statu quo* y aumentar el impulso para entrar a la era de la reinención.





Navega por el estudio

Los CEO son conscientes tanto de la urgencia del cambio como de la necesidad de obtener resultados duraderos en el tiempo para sus *stakeholders* y la sociedad. Para analizar la naturaleza del reto y las oportunidades que están asociadas con las reinversiones empresariales, hemos estructurado la encuesta en ocho secciones, agrupadas en tres grandes epígrafes:

La obligación de reinventarse

1. La necesidad constante de transformarse
2. Presiones y amenazas

Los cambios existenciales que nos acechan

3. Un trabajo planetario en marcha
4. La oportunidad de la IA
5. El reto de la IA

Tu manual de reinversión

6. Convierte las barreras en oportunidades
7. Identifica tus iniciativas más importantes
8. Mantén las antenas levantadas

La obligación de reinventarse

Analizar el estado de la economía y la ansiedad de los CEO sobre la viabilidad de sus modelos de negocio es fundamental. Sobre todo, ante la aceleración del desarrollo tecnológico, el cambio climático y las demás megatendencias que afectan a las empresas.

1. La necesidad constante de transformarse
2. Presiones y amenazas

1. La necesidad constante de transformarse

Viabilidad económica del negocio

En medio de un escenario cada vez más desafiante debido a las disrupciones tecnológicas, presiones del cambio climático y otras megatendencias globales, los CEO han debido adoptar más de una medida para sobrevivir sin ver afectado su modelo de negocio.

Lo anterior se refleja en que un 40% de los CEO encuestados en Chile no cree que la trayectoria actual de su empresa se mantenga viable más allá de la próxima década, una preocupación que ha aumentado desde la medición del año pasado (33%) y que también se acopla al resultado global (45%).

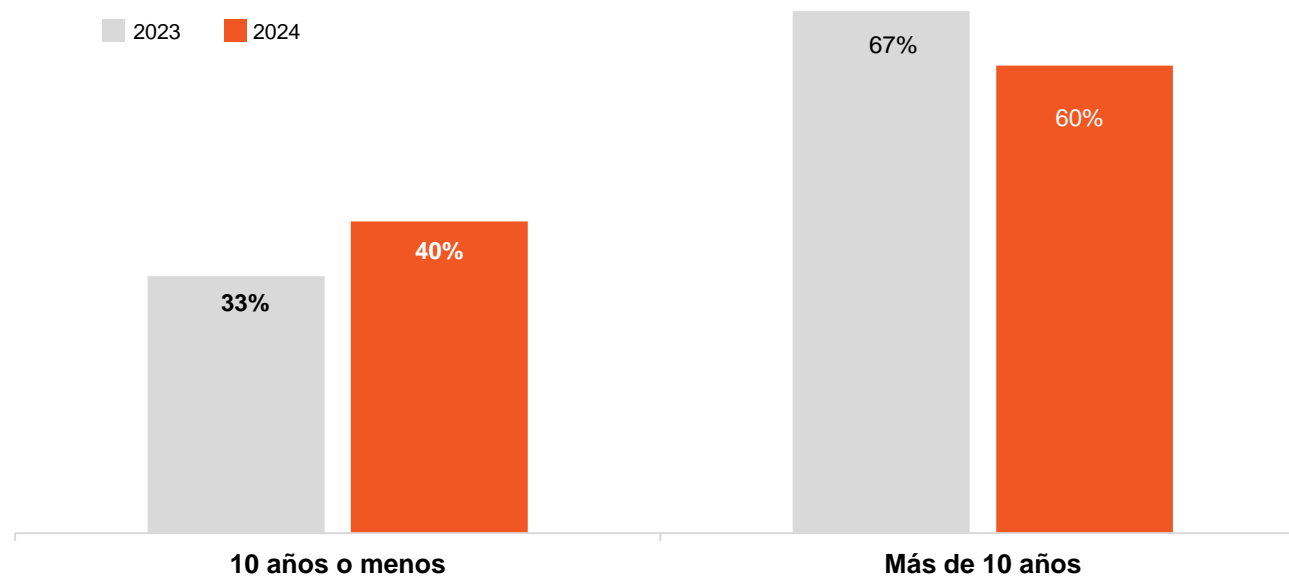
En la misma línea, también disminuyó la cantidad de CEO que cree que su negocio sí será económicamente viable por más de 10 años, desde un 67% a un 60%. A nivel global, la cifra se redujo de un 59% a un 53%.

Pese a esto, la intensificación de las preocupaciones de los CEO sobre la viabilidad de sus negocios no parece reflejar preocupaciones sobre el crecimiento de sus ingresos a largo plazo.

Por ejemplo, mientras que la mitad de los CEO en Chile se mostraron moderadamente confiados respecto al crecimiento de los ingresos de su empresa para los próximos 12 meses, un 48% se declara extremadamente o muy confiado cuando se habla de los próximos tres años.

El imperativo de la reinversión parece acelerarse.

Pregunta: Si su empresa sigue por el camino actual, ¿durante cuánto tiempo cree que será económicamente viable?



Nota: El gráfico incluye solo datos de Chile.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

1. La necesidad constante de transformarse

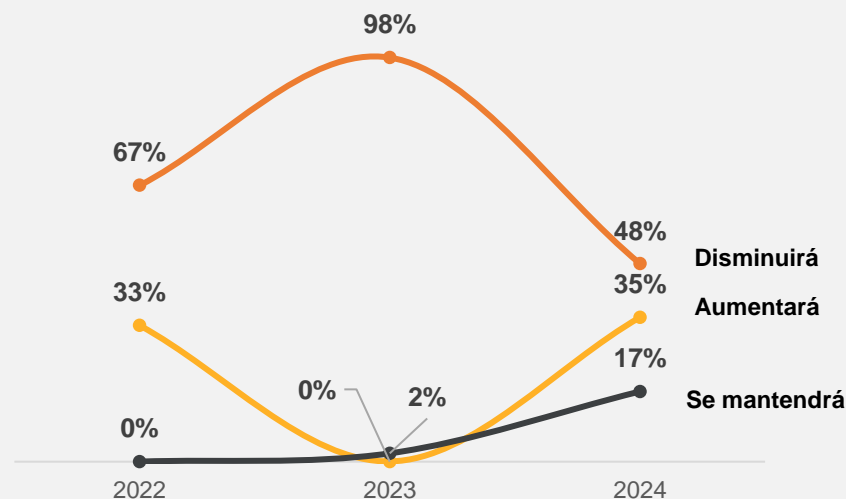
Crecimiento económico en Chile y el mundo

Igualmente, los CEO en Chile son menos propensos que hace un año a anticipar una disminución del crecimiento económico mundial, y mucho más propensos a esperar que mejore en 2024 (38% frente al 11% del año pasado). Esto se diferencia del promedio global, ya que un 45% espera que decline en los próximos 12 meses y un 38% que mejore.

Aun así, esto no significa que sean completamente optimistas, ya que casi la mitad de los CEO espera que la economía de Chile se contraiga el año que viene en lugar de esperar que mejore (48% versus 35%). De todas maneras, es un avance respecto a 2023 cuando ninguno de los encuestados en Chile proyectaba una mejora.

Los CEO tienen mayor esperanza de que la economía de Chile mejore durante 2024 en comparación al año pasado.

Pregunta: ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto), si es que lo hace, durante los próximos 12 meses en su país/territorio?



Nota: El gráfico incluye solo datos de Chile.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.



La pandemia, la incertidumbre geopolítica y el combate contra la inflación global, sumados a las problemáticas locales incrementaron la incertidumbre del mercado y consecuentemente afectaron la actividad de M&A. Un renovado aire de estabilidad política y marco institucional, sumado al nuevo escenario de baja de tasas, han vuelto a posicionar a Chile en la mira de los inversionistas internacionales”.

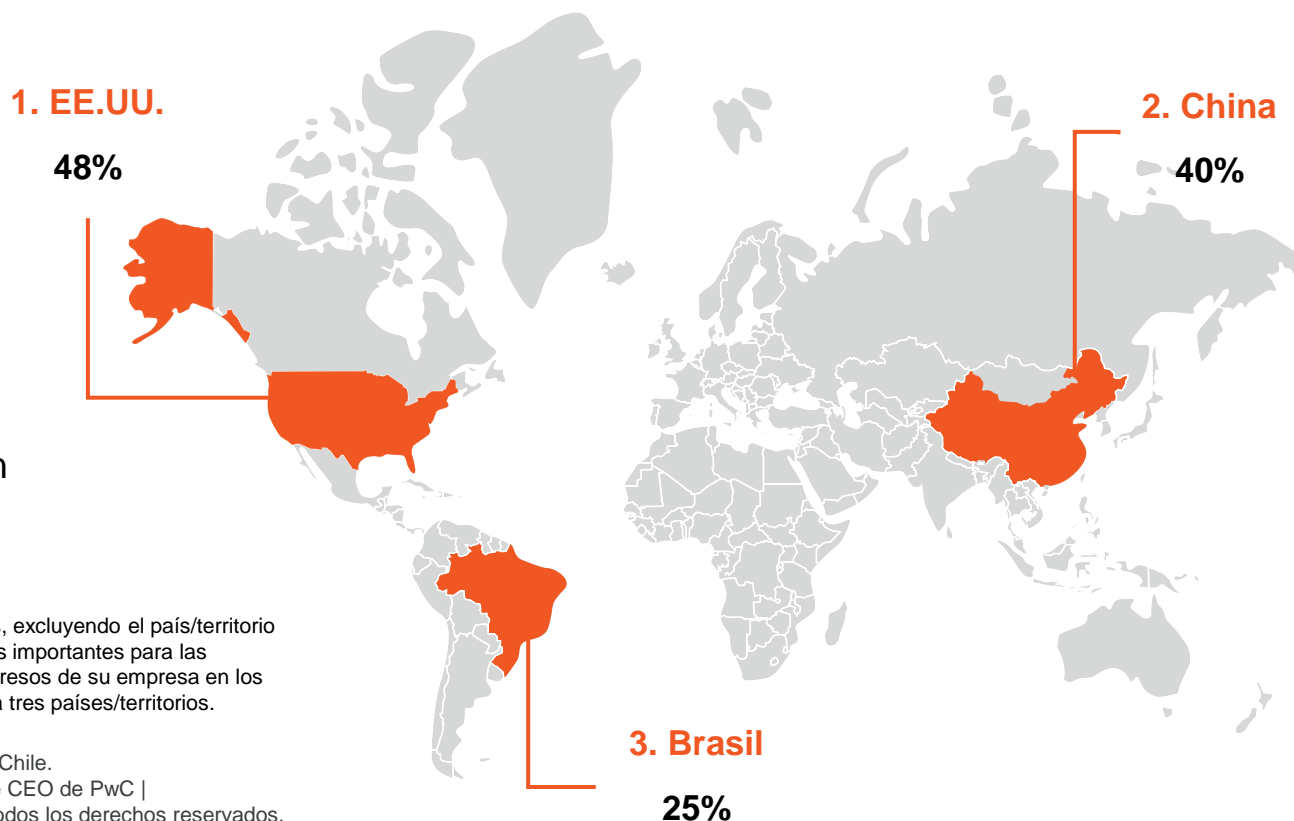
**Domingo Correa, Senior Manager Deals
PwC Chile**

1. La necesidad constante de transformarse

Países para el crecimiento

Al igual que en los últimos cuatro años, Estados Unidos se posicionó como el país favorito de los CEO en Chile para potenciar el crecimiento de los ingresos de sus empresas en los próximos 12 meses, seguido del gigante asiático, China, que mantuvo su segundo lugar.

Por el lado latinoamericano, Brasil subió al tercer puesto de preferencias, desplazando a Perú al cuarto lugar. A nivel global, los favoritos siguen siendo países desarrollados como Estados Unidos (29%), China (21%) y Alemania (15%).



Otros países mencionados por los CEO en Chile

- 4. Perú (23%)
- 5. Colombia (10%)
- 6. México (8%)
- 7. Argentina (6%)
- 8. Australia (6%)
- 9. Alemania (6%)
- 10. España (4%)
- 11. Canadá (2%)
- 12. Costa Rica (2%)
- 13. India (2%)
- 14. Japón (2%)
- 15. Reino Unido (2%)

A diferencia del promedio global, los CEO en Chile siguen prefiriendo países latinoamericanos.

Pregunta: ¿Qué tres países/territorios, excluyendo el país/territorio en el que se encuentra, considera más importantes para las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa en los próximos 12 meses? Seleccione hasta tres países/territorios.

Nota: El mapa muestra solo datos de Chile.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

2. Presiones y amenazas

Crear, entregar y captar valor

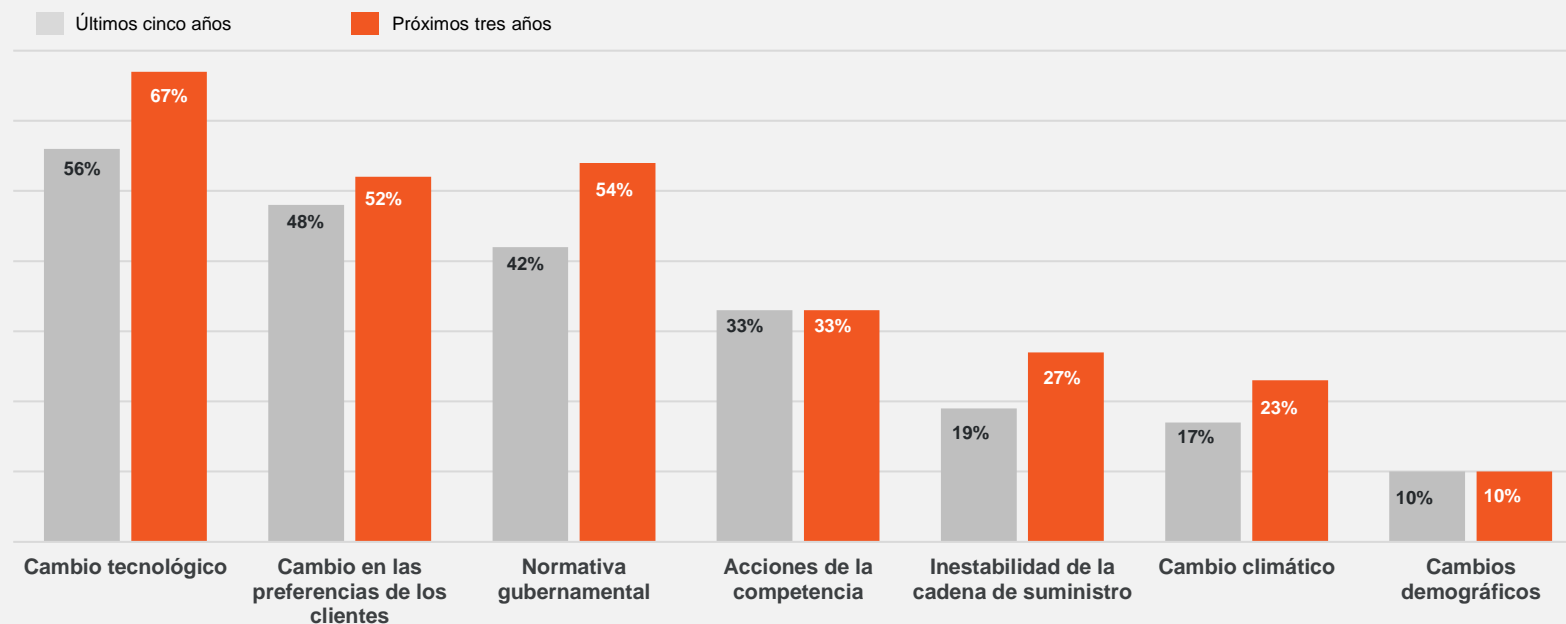
Otra señal de que la necesidad de reinventarse va en aumento es la presión constante que los CEO esperan en los próximos tres años por parte de los factores que influyen en el cambio del modelo de negocio. Por ejemplo, los CEO en Chile esperan que los cambios asociados a la tecnología, las

preferencias de los clientes y la normativa gubernamental tengan un impacto mucho mayor en la forma en que sus empresas crean, entregan y captan valor, con un 67%, 54% y 52%, respectivamente.

El ímpetu de reinventar se intensifica

Pregunta: Indique en qué medida los siguientes factores han impulsado/impulsarán cambios en la forma en que su empresa crea, entrega y capta valor en los últimos cinco años/próximos tres años.

(Mostrando sólo las respuestas “En gran medida” y “En muy gran medida”)



Nota: El gráfico incluye solo datos de Chile.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

2. Presiones y amenazas

Riesgos a la vista

Si bien la percepción de los CEO sobre la exposición a varias amenazas a corto plazo ha disminuido desde el año pasado, tanto a nivel global como local, aún persisten focos de preocupación.

Por ejemplo, la volatilidad macroeconómica se ubicó este año como la principal preocupación de los CEO en Chile (33%), superando a la inflación (23%), que en el sondeo de 2023 destacó en primer lugar. Del mismo modo, los riesgos cibernéticos se mantienen en el tercer lugar a medida que han debido adaptarse a un entorno cada vez más tecnológico marcado por la Inteligencia Artificial (IA).

Por otro lado, la desigualdad social es actualmente la amenaza con menor exposición para los CEO en Chile (con un 67% que indican sentirse leve o mínimamente expuestos). Igualmente, a cuatro años de haber comenzado la pandemia del Covid-19, los riesgos de salud tampoco son foco de atención (65%).

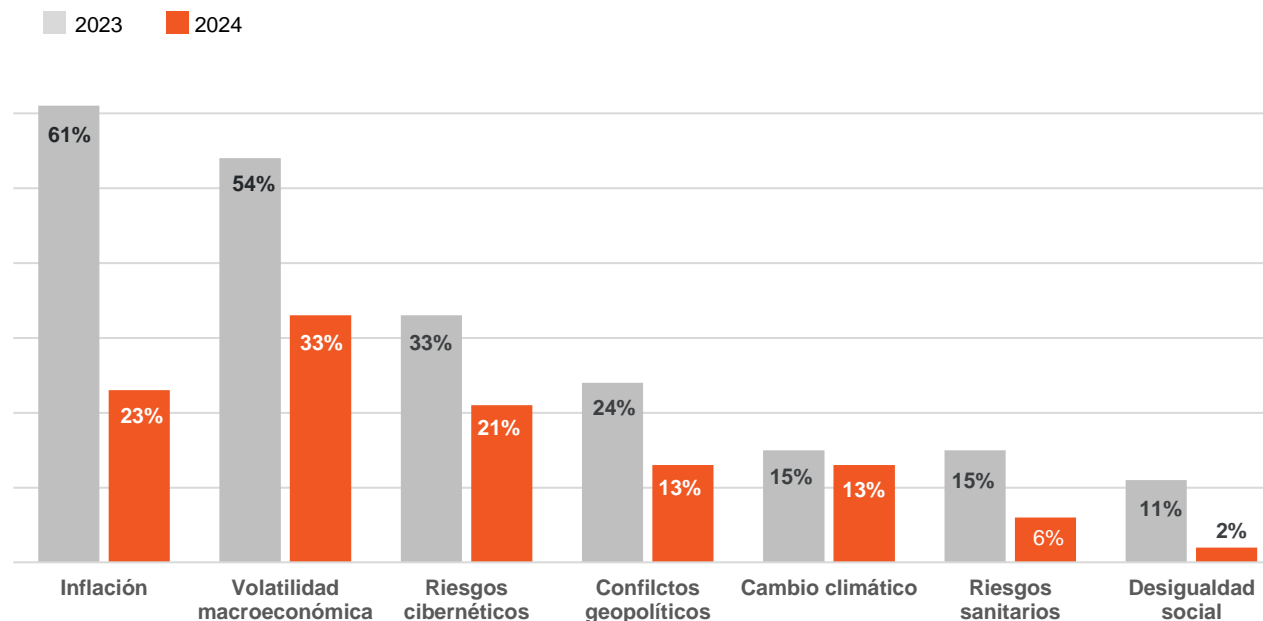
A nivel global, la inflación comparte el primer lugar del listado de amenazas con la volatilidad económica (ambas con un 24%), a pesar de que han disminuido en términos de exposición esperada.

En Europa Central y Oriental, así como Medio Oriente, los conflictos geopolíticos siguen siendo una de las principales preocupaciones, lo cual puede deberse a que las empresas ya han tomado medidas para protegerse de los efectos de algunos conflictos (como el de Rusia-Ucrania e Israel-Palestina), y a que todavía no está claro el impacto de otros. En Chile, este factor se sitúa en el cuarto lugar de amenazas clave con un 13%.

En el corto plazo, los CEO se sienten menos amenazados.

Pregunta: ¿En qué medida cree que su empresa estará expuesta a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

(Mostrando solo las respuestas “Muy expuesta” y “Extremadamente expuesta”)



Nota: El gráfico incluye solo datos de Chile.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.



Tu próximo paso: Entender cómo se interconectan las megatendencias.

Analizando las tendencias que afectan a la región y al sector en cual opera una empresa, los CEO pueden empezar a identificar oportunidades que aprovechen al máximo los puntos fuertes de su empresa. Agrupar las tendencias en función de sus puntos en común ayuda a extraer su impacto potencial e identificar cómo se refuerzan unas a otras. Tener en cuenta, por ejemplo, cómo la tecnología y el cambio climático pueden interactuar con la regulación y las preferencias de los clientes para obligar a una reconfiguración general de todo nuestro sistema industrial. Los CEO tendrán que tener en cuenta lo que realmente quieren y necesitan los *stakeholders*, no sólo los clientes, sino también proveedores, socios comerciales, inversionistas, reguladores y la sociedad en general. Si diriges una organización o supervisas su gestión, la tarea que tienes entre manos es imaginar el futuro ecosistema en el cual pretendes operar. Más allá de comprender qué tipo de empresas desempeñarán qué funciones, hay que desarrollar una visión clara de cómo van a cambiar los grupos de valor.



La gestión de stakeholders se ha convertido en un reto cada vez mayor; los CEO deben tener una visión holística de las necesidades, requisitos y valores de sus grupos de stakeholders. El 2024 traerá consigo una inversión continuada en energías renovables y soluciones de almacenamiento a medida que aumente la demanda de energía limpia en respuesta al cambio climático. El continuo auge de la IA seguirá generando retos que obligarán a las empresas a innovar o correrán el riesgo de quedarse atrás”.

Tom Francis, Manager Deals de PwC Chile

Los cambios existenciales que nos acechan

El cambio climático y la disrupción tecnológica son megatendencias que están a punto de impulsar una mayor reinvención. Si bien los CEO reflejan esperanza de que esta última, liderada por la Inteligencia Artificial, aporte positivamente a sus modelos de negocio, también analizan con cautela las consecuencias no deseadas que pueda traer.

3. Un trabajo planetario en marcha
4. La oportunidad de la IA
5. El reto de la IA

3. Un trabajo planetario en marcha

Cambio climático

Entre las megatendencias que presionan a los CEO para que se reinventen, el cambio climático es sin duda una de las más importantes. En ese sentido, los CEO en Chile informan de un éxito desigual en el cumplimiento de sus objetivos.

Alrededor de la mitad afirma estar trabajando en mejorar la eficiencia energética e innovar en nuevos productos, servicios o tecnologías respetuosas con el clima. En ambos casos, sólo un 10% afirma haberlas completado.

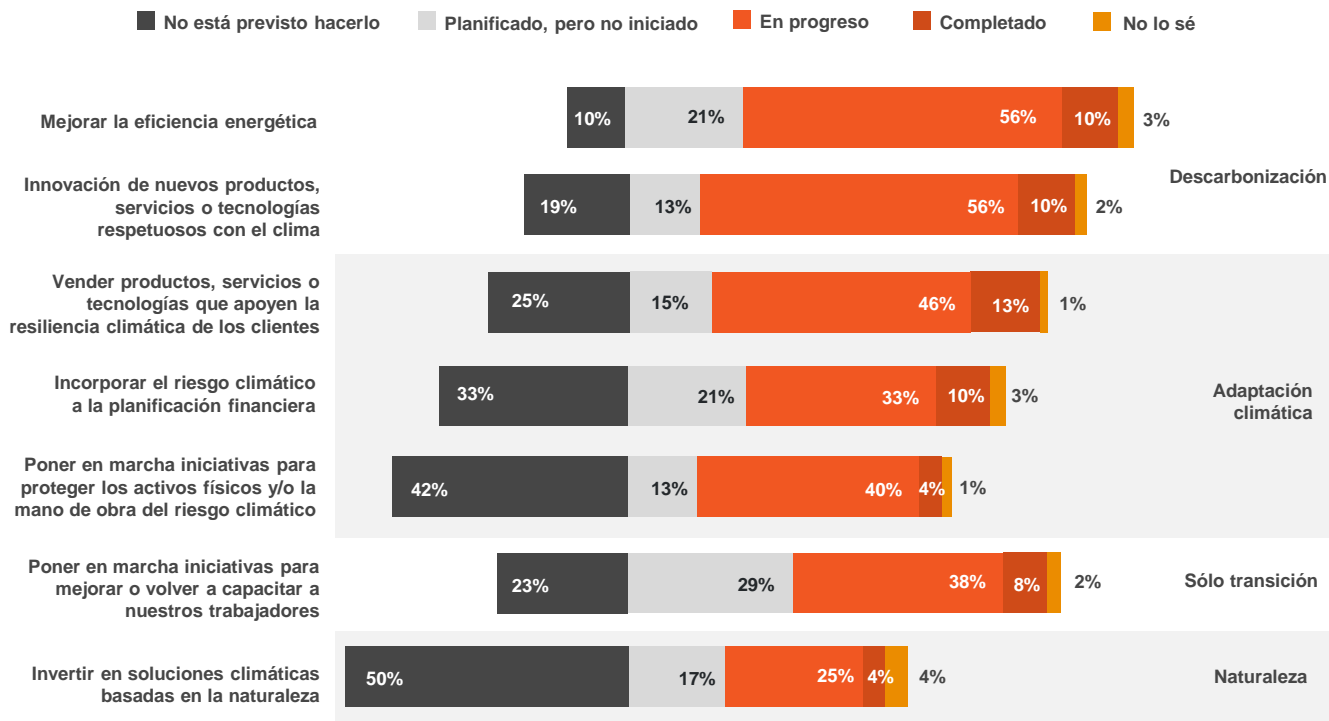
Por otro lado, un porcentaje importante de CEO afirma no tener planes para otras medidas climáticas. Por ejemplo, menos de la mitad de los encuestados han incorporado el riesgo climático a su planificación financiera, y casi un tercio no tiene previsto hacerlo. Igualmente, la mitad de los CEO no tiene previsto invertir en soluciones climáticas basadas en la naturaleza.

Lo anterior puede deberse a que los CEO:

- Ya han tenido en cuenta el riesgo climático en sus perfiles de seguro en relación con fenómenos meteorológicos graves recientes, sin tener necesariamente en cuenta las repercusiones crónicas a largo plazo del cambio climático.
- Sólo se han fijado en lo que está dentro de sus propios límites corporativos, sin tener en cuenta plenamente las interdependencias en sus cadenas de suministro.

La mayoría de los CEO informan avances en la descarbonización, pero son menos los que tienen planes para otras medidas climáticas.

Pregunta: A continuación figura lista de acciones que las empresas pueden emprender en relación con el cambio climático. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el nivel de progreso de su empresa en cada una de estas acciones?



Nota: Los porcentajes indicados pueden no sumar 100 debido al redondeo. El gráfico incluye solo datos de Chile. Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

3. Un trabajo planetario en marcha

Obstáculos para la descarbonización

De acuerdo a los CEO en Chile, uno de los factores que inhibiría en gran medida la capacidad de su empresa para descarbonizar su modelo de negocio es la complejidad normativa (41%).

Actualmente, el desarrollo de las energías renovables –grandes impulsores de la descarbonización de la economía local– enfrenta desafíos regulatorios del mercado eléctrico, tarifarios, de autorizaciones y permisos ambientales, definición del rol del gas en la próxima década, entre otros factores que retrasan el logro de un futuro energético más sostenible.

Por otro lado, también se espera la implementación del plan de descarbonización por parte del Gobierno de Chile, que busca priorizar y focalizar una serie de medidas para acelerar la transición energética hacia 2030.

Otros inhibidores claves destacados por los CEO son la falta de demanda de *stakeholders* externos (38%) y una menor rentabilidad de las inversiones respetuosas con el clima (30%), como la transición a operaciones energéticamente eficientes o el desarrollo de productos y servicios más ecológicos.

Respecto a este último punto, sólo dos de cada 10 encuestados dijo haber aceptado tasas de rentabilidad inferiores para este tipo de inversiones frente a otras en los últimos 12 meses. De este grupo, un 93% ha fijado tasas de rentabilidad más bajas de un punto porcentual o más.



El sector privado ha incrementado sus compromisos por reducir su huella ambiental y de carbono con una mirada amplia de su ámbito de operación.

Mayoritariamente, se desafían a sí mismos tanto para gestionar sus emisiones GEI propias y de su cadena de valor, como transitar hacia compromisos de carbononeutralidad o *Net-Zero* por medio de estrategias climáticas o de descarbonización. Estas medidas incluyen diversas palancas de descarbonización como el consumo de energías renovables, proyectos de eficiencia energética y electrificación de consumos, la gestión responsable de los residuos, entre otros”.

Evelyn Stevens, Senior Manager de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC Chile

4. La oportunidad de la IA

Adopción e integración estratégica

Otra de las megatendencias que más implicaciones sistémicas y existenciales tiene es la disrupción tecnológica. En concreto, nuestra encuesta se centró en la IA generativa (GenAI, en inglés), que tiene todas las características de una tecnología que podría cambiar significativamente el funcionamiento de las empresas, sea en transformar sus modelos de negocio, redefinir los procesos de trabajo o revisar industrias enteras.

La encuesta de este año reveló que los CEO en Chile parecen creer tanto en el rápido ritmo de adopción de la GenAI como en su enorme potencial disruptivo. Más de la mitad de los CEO esperan que la GenAI mejore dentro de los próximos 12 meses la capacidad de sus empresas de generar confianza con sus *stakeholders* y la calidad de los productos o servicios que ofrece.

Respecto a los próximos tres años, el optimismo es mayor, ya que siete de cada 10 encuestados también prevé que la GenAI cambie la forma en que su empresa cree, entregue y capte valor. Asimismo, un 67% afirma que la GenAI requerirá que su personal desarrolle nuevas habilidades y un 60% que aumentará la intensidad competitiva de su industria.

Pese al optimismo, la encuesta reveló que aún hay un largo camino que recorrer para los CEO en Chile, ya que sólo un 13% declaró haber adoptado GenAI en su empresa en el último año.

Aunque la adopción e integración estratégica de la IA generativa ha sido algo limitada, los CEO prevén un mayor impacto en el futuro.

Pregunta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?

■ En desacuerdo ■ De acuerdo



Nota: “En desacuerdo” es la suma de las respuestas “ligeramente en desacuerdo”, “moderadamente en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. “De acuerdo” es la suma de las respuestas “ligeramente de acuerdo”, “moderadamente de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. El gráfico incluye solo datos de Chile. Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

4. La oportunidad de la IA

Foco en el personal

A pesar de que gran parte de los CEO encuestados en Chile no han implementado GenAI en sus empresas, sí prevén muchos impactos empresariales positivos a corto plazo.

Por ejemplo, un 73% de los CEO mencionó que la GenAI aumentaría en un 5% o más la eficacia en el tiempo de trabajo de sus empleados y un 69% de su propio tiempo. A esto, le siguieron otros beneficios relacionados con el aumento de rentabilidad e ingresos, con un 56% y 54%, cada uno.

Si bien a nivel social los efectos de la GenAI son todavía inciertos, existe la posibilidad de que algunos de esos beneficios en términos de eficiencia se produzcan a través de la reducción del número de empleados, al menos a corto plazo, ya que un 27% de los encuestados en Chile espera reducir el número de empleados en al menos un 5% en los próximos 12 meses debido a la GenAI, frente a otro 52% que señaló que vería poco o ningún cambio (entre un 5% de disminución y un 5% de aumento).

Los resultados ponen de manifiesto la necesidad de que los CEO lleven consigo a su personal cuando se trata de GenAI. La transparencia, la determinación y la confianza en los planes y decisiones relacionados con la IA pueden ayudar a los empleados que desconfían de la IA (y de lo que puede significar para sus puestos de trabajo) a sentirse más cómodos experimentando e innovando con ella.

En última instancia, los CEO deben adoptar esta nueva faceta de su función: comprender, explicar y gestionar las inevitables tensiones entre la pérdida de puestos de trabajo a corto plazo y el potencial de creación de empleo a largo plazo.



5. El reto de la IA

Riesgos a la vista

Aunque el impulso de la IA va en aumento, muchos CEO a nivel mundial expresan su preocupación por las consecuencias no deseadas que podrían surgir a medida que crece su alcance.

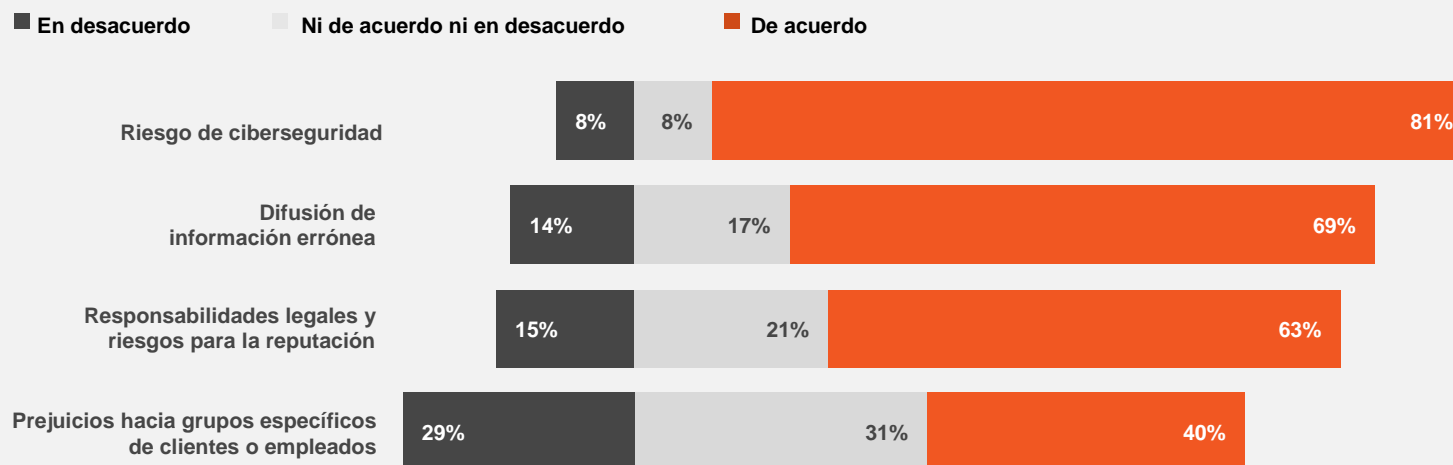
Actualmente, los CEO en Chile están más preocupados por el riesgo de ciberseguridad (81%) y más de la mitad coincide en que podría aumentar la difusión de información errónea en sus empresas (69%) y traer riesgos para la reputación (63%). Esta tendencia es coherente con el [Estudio de Auditoría Interna 2023](#), que posicionó a la ciberseguridad y gestión de la información

como el riesgo que más se ha abordado en los planes de auditoría interna de las organizaciones situadas en Chile. En conjunto, estas conclusiones subrayan la obligación social que tienen los CEO de garantizar que sus organizaciones utilicen la IA de forma responsable.

De hecho, dado el ritmo de la innovación y el inevitable retraso en el establecimiento de nuevas normas y reglamentos, gran parte de la responsabilidad de gestionar esta tecnología en avance recae, por ahora, en las empresas.

Cuando se trata de riesgos de la IA generativa, los CEO están más preocupados por la ciberseguridad

Pregunta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo en que es probable que la IA generativa aumente lo siguiente en su empresa en los próximos 12 meses?



Nota: "En desacuerdo" es la suma de las respuestas "ligeramente en desacuerdo", "moderadamente en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo". "De acuerdo" es la suma de las respuestas "ligeramente de acuerdo", "moderadamente de acuerdo" y "totalmente de acuerdo". El gráfico incluye solo datos de Chile.
Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.



Tu próximo paso: Moverse rápido, moverse con responsabilidad.

En la carrera por explorar el potencial de la IA generativa, no pases por alto sus posibles obstáculos, ya que éstos también pueden evolucionar rápidamente. La clave es pensar en todas las dimensiones de riesgo de la IA generativa, empezando por la estrategia, y tener en cuenta cómo afectarán a prácticamente todos los empleados. Establece prioridades claras basadas en los riesgos para centrarte en los riesgos más grandes, y crear controles internos rigurosos en torno a la privacidad de los datos y cómo se entrenan los modelos de IA. Presta especial atención a la forma en que los proveedores y otros terceros gestionan los riesgos de la IA, y supervisa constantemente el panorama normativo para mantenerte al día de las novedades en materia de privacidad de datos, sesgo de la IA y cómo debe gobernarse esta misma. Y no olvides tu programa cibernético, que ahora necesita enfoques más sofisticados para el modelado de ciberriesgos, como la búsqueda de amenazas mediante fórmulas específicas para el sector de su empresa e incluso su estrategia. Algunos de los enfoques más innovadores recurrirán, aunque parezca irónico, a la IA generativa para la ciberdefensa.



La Inteligencia Artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) tendrán, seguramente, un aporte significativo a la economía global durante los próximos años. Esta tecnología ha captado la atención de muchas compañías, dedicadas o no a la tecnología, dado que existe un consenso que, si bien no está claro cómo, generará un quiebre en la forma en que se realizan negocios. Sin embargo, la implementación de iniciativas que involucren IA y ML enfrentan desafíos significativos (rechazo por desconocimiento, demora en la adopción dada la curva de aprendizaje, dificultades técnicas, etc.) lo que implica que en numerosos casos no se logre el punto de equilibrio en las inversiones en esta tecnología. Es importante considerar que estas tecnologías deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y considerar que no solo por el mero hecho de su implementación se obtendrán logros significativos. Es clave mantener una conexión estrecha entre su implementación y la estrategia de negocios definida”.

**Pablo de Uría, Socio del área Technology
de PwC Chile**

Tu manual de reinversión

Actualmente, existen distintas acciones esenciales que las empresas pueden emprender para poner en marcha la reinversión continua. Entre ellas, poner foco a actividades catalogadas como “ineficientes” y potenciar la creación de productos y servicios que logren satisfacer las nuevas y crecientes necesidades de los *stakeholders*.

6. Convierte las barreras en oportunidades
7. Identifica tus iniciativas más importantes
8. Mantén las antenas levantadas

6. Convierte las barreras en oportunidades

Eficacia del tiempo

Si bien obstáculos como el entorno normativo y la inestabilidad de la cadena de suministro son factores externos que según los CEO pone en jaque la posibilidad de reinventarse, existen otras limitaciones que irrumpen directamente desde el interior de la empresa.

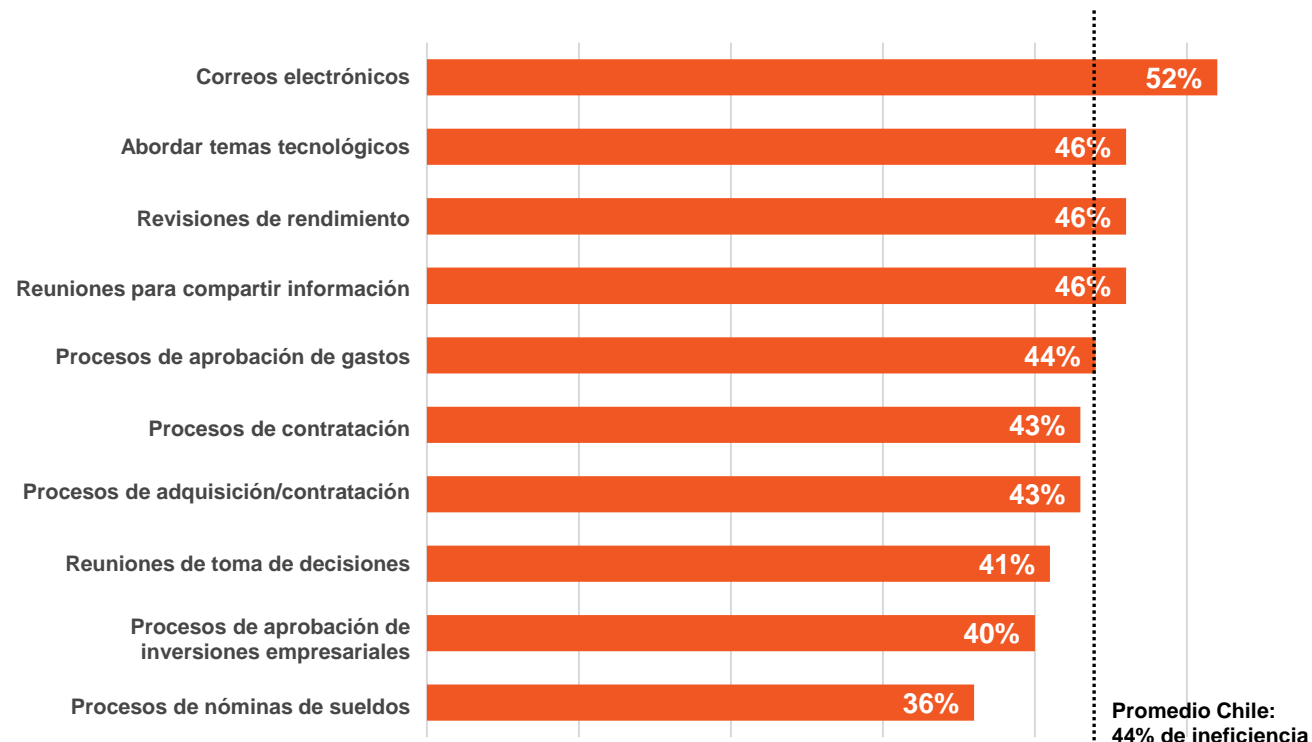
Los procesos burocráticos, las prioridades operativas contrapuestas, los recursos financieros limitados, las competencias de los trabajadores y las capacidades tecnológicas están sujetos a cierto grado de influencia de los CEO, al igual que la eficiencia, que era un área de preocupación para muchos de ellos.

En general, los CEO en Chile afirmaron que el 52% del tiempo dedicado a correos electrónicos es ineficiente. Además, el 46% del tiempo dedicado a situaciones como abordar temas tecnológicos, revisiones de rendimiento y reuniones para compartir información también sería ineficiente.

Entre los procesos más eficientes, estarían los procesos de nómina de sueldo, los procesos de aprobación de inversiones empresariales y las reuniones de toma de decisiones, una actividad sobre la que los CEO suelen tener un control personal directo.

Hay otro tipo de obstáculo: Los CEO estiman una ineficiencia administrativa de 44% en promedio.

Pregunta: ¿Qué porcentaje del tiempo dedicado en su empresa a las siguientes actividades/procesos es ineficiente?



Nota: Texto de la pregunta modificado para mayor claridad; las barras representan valores promedio. El gráfico incluye solo datos de Chile. Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

7. Identifica tus iniciativas más importantes

Acción versus beneficios

El progreso real se producirá cuando los líderes y las empresas emprendan iniciativas significativas para evolucionar la forma en que crean, entregan y captan valor. En ese sentido, los movimientos correctos para cada empresa diferirán, por supuesto, en función de su estrategia, modelo operativo, contexto del sector y panorama competitivo. Entre estas iniciativas destacan dos cosas:

- La primera es que la **reasignación ágil de recursos** -un atributo reconocido de las empresas de alto rendimiento- sigue siendo un área crítica a la que deben prestar atención los CEO. Si bien un 65% declaró reasignar más del 10% de los recursos de un año a otro, otro 29% citó una reasignación de recursos del 10% o menos.
- En segundo lugar, está el **valor de mirar más allá de las paredes de la empresa y adoptar ecosistemas empresariales**. Según otro estudio de PwC, a menudo es posible crear más valor del que una empresa podría conseguir por sí sola trabajando más allá de las fronteras del sector -por ejemplo, mediante empresas conjuntas o alianzas- para ofrecer lo que los clientes necesitan.

A partir de ese análisis, se vislumbran oportunidades en las fusiones y adquisiciones (M&A, en inglés). Pese a que un 79% de los CEO en Chile declaró no haber realizado ninguna adquisición importante (más del 10% de los activos) en los últimos tres años, sí esperan hacerlo, ya que un 56% dice tener previsto realizar una o más adquisiciones hacia 2026.



El crecimiento inorgánico a través de operaciones de M&A es en muchas ocasiones la respuesta a la apremiante necesidad estratégica de muchas empresas por adaptar y transformar sus modelos de negocio. Esta necesidad estratégica de las empresas se verá impulsada por la reciente mejora de los mercados financieros, incluyendo la desaceleración de la inflación y las rebajas previstas de los tipos de interés. Las empresas que saldrán ganando serán aquellas que puedan demostrar valor estratégico, estén bien preparadas y se muevan con rapidez”.

Joaquín Pérez, Socio Deals de PwC Chile

8. Mantén las antenas levantadas

Potenciar la innovación

La totalidad de los resultados de la encuesta de este año refleja que los CEO son conscientes de que están atravesando puntos de inflexión estratégicos críticos y tienen un sentimiento de urgencia y una tendencia a la acción.

Sin embargo, en muchos casos la atención sigue puesta en generar rentabilidad y mejorar su participación de mercado, por sobre innovar, ya que si bien los CEO en Chile vieron mejoras en el crecimiento de sus ingresos durante 2023, fueron pocas las ventas que se atribuyeron a nuevos productos o servicios introducidos en los últimos tres años.

Es posible que los CEO necesiten ampliar sus equipos ejecutivos para incluir a expertos en áreas emergentes, como la regulación del clima o la IA, que puedan traer nuevas ideas y marcar una diferencia tanto dentro de sus empresas como en la industria en la que operan.

Los CEO que se tomen en serio la reinversión deben encontrar enfoques para reconocer las preocupaciones, valorar la curiosidad y la apertura al aprendizaje, y animar a los directivos a ayudar a las personas a adaptarse. En esa línea, es crucial que todo el equipo directivo asuma el cambio, así como sus sistemas de gobernanza y control, en lugar de poner a los líderes funcionales o de las unidades de negocio a cargo de iniciativas concretas.

A medida que nos adentramos en una era de reinversión continua, los CEO tienen oportunidades inigualables de remodelar sus organizaciones, y a sí mismos, para prosperar en la disrupción y transformar las aspiraciones en realidades.



10%

fue el crecimiento de los ingresos durante el ejercicio fiscal más reciente.

42%

de los encuestados dijo que su participación de mercado aumentó un 5% o más en los últimos tres años.

**Menos del
20%**

de las ventas totales de 2023 son atribuibles a nuevos productos o servicios introducidos en los últimos tres años.



Tu próximo paso: Desafiar la sabiduría convencional.

Mantenerse a la vanguardia a medida que cambian los fundamentos de una empresa requiere que todos los líderes desafíen la sabiduría convencional. Esto puede variar según el sector. Tengamos en cuenta, por ejemplo, cuatro supuestos predominantes en los bancos que se ven amenazados por la revolución de las finanzas integradas en los servicios financieros. Se trata de nociones arraigadas sobre las ventajas competitivas de los bancos establecidos, sus relaciones con los clientes y las ventajas estructurales percibidas de la regulación. Para prosperar en este nuevo mundo, los bancos -y otras empresas- deben comprender cómo los ecosistemas se están cristalizando en torno a las necesidades de los clientes. A continuación, deben definir el papel que quieren desempeñar dentro de las cadenas de valor resultantes, incluida la forma en que facilitarán y aprovecharán los flujos de transacciones financieras y datos de clientes en rápida expansión.



Renzo Corona
Socio Principal
PwC Chile

“ Sobre las proyecciones económicas, se advierte un escenario más optimista a nivel local y global para este año, al ver un control inflacionario más firme, pero al mismo tiempo surgen escenarios y retos muy importantes en el horizonte mediano, como por ejemplo la visión de 4 de cada 10 CEO de que su empresa no sería viable económicamente por más de 10 años o menos si no modifican su estrategia, lo que reafirma que la reinversión y la innovación serán capacidades determinantes para los próximos años.

Los CEO son conscientes de que el mundo está enfrentando puntos de inflexión muy relevantes, con el cambio climático y la inteligencia artificial generativa como grandes protagonistas. El estudio refleja de manera muy clara que los cambios tecnológicos están impactando cada vez con más fuerza en la manera en que las empresas crean, entregan y captan valor por lo que es una constatación de que las empresas deben actuar ya para prepararse frente a las transformaciones que experimentarán los mercados y la sociedad en los próximos años”.



pwc.cl

© PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited y/o a firmas individuales dentro de la red de PwC o a varias o todas ellas colectivamente, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores Compañía Limitada es una sociedad chilena, miembro de dicha red de firmas.

