

28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Reinvención del futuro de las empresas



4.701 CEO responden sobre los principales retos en IA y cambio climático, perspectivas de crecimiento económico y riesgos, el desafío de la reinvención continua y la generación de confianza en una nueva era.

"El futuro ya está aquí, solo que no está distribuido de manera uniforme", dijo el autor de ficción especulativa William Gibson. Este sentimiento se refleja en los resultados de la 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC, basada en las respuestas de 4.701 CEO que representan a todas las regiones de la economía mundial.

Algunos CEO se están moviendo rápidamente para capturar el potencial de crecimiento y creación de valor inherente a las fuerzas definitorias de nuestra era. Están invirtiendo en IA generativa, abordando las oportunidades y amenazas que plantea el cambio climático y reinventando sus operaciones y modelos de negocio para crear valor de nuevas maneras.

Sin embargo, muchos otros se están moviendo lentamente, limitados por mentalidades y procesos de liderazgo que conducen a la inercia.

Este último grupo tiene dos opciones: acelerar sus esfuerzos de reinversión o apostar por la esperanza de que, con solo unos pocos ajustes, los modelos operativos y comerciales actuales continúen dando resultados, incluso cuando la IA y la transición a una economía baja en carbono pongan el valor en marcha en toda la economía.

Algunas de las principales conclusiones del estudio:

- Las expectativas para GenAI siguen siendo altas. Un tercio de los CEO dicen que GenAI ha aumentado los ingresos y la rentabilidad durante el último año, y la mitad espera que sus inversiones en la tecnología aumenten las ganancias en el próximo año. Sin embargo, la confianza sigue siendo un obstáculo para la adopción de GenAI.
- La inversión en acciones climáticas y sostenibilidad está dando sus frutos. Uno de cada tres CEO afirma que las inversiones respetuosas con el clima realizadas en los últimos cinco años han dado lugar a un aumento de los ingresos. Además, dos tercios dicen que estas inversiones han reducido los costos o no han tenido un impacto significativo.
- Los límites de los sectores se están difuminando. Casi el 40% de los CEO dicen que sus empresas comenzaron a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años. De acuerdo con la encuesta del año pasado, 4 de cada 10 CEO creen que su empresa ya no será viable en 10 años si continúa en su camino actual.
- El ritmo de la reinversión es lento. En promedio, solo el 7% de los ingresos en los últimos cinco años provino de distintos nuevos negocios agregados por las organizaciones en este período. Las barreras para la reinversión incluyen procesos de toma de decisiones complejos, bajos niveles de reasignación de recursos de un año a otro y un desajuste entre el corto mandato esperado de muchos CEO y las poderosas fuerzas a largo plazo, o megatendencias en acción.

- Subrayando la tensión en el horizonte próximo, los CEO son optimistas sobre las perspectivas a corto plazo, incluso cuando se preocupan por la viabilidad a largo plazo de su empresa. Casi el 60% espera que el crecimiento económico mundial aumente en los próximos 12 meses, frente al 38% de la encuesta del año pasado y solo el 18% de hace dos años. En una proporción de más de dos a uno, los CEO esperan aumentar en lugar de disminuir el número de colaboradores (42% frente a 17%) durante 2025.

1. Dos temas definitorios: la IA y el cambio climático

1.1 Primeros rendimientos de GenAI

Solo dos años después de que GenAI apareciera en el radar de la mayoría de los ejecutivos, las empresas de todo el mundo lo están adoptando a gran escala. Es más, muchos CEO están viendo resultados prometedores. Más de la mitad (56%) nos dice que GenAI ha dado lugar a eficiencias en la forma en que los colaboradores utilizan su tiempo, mientras que alrededor de un tercio informa de un aumento de los ingresos (32%) y la rentabilidad (34%).

Estos resultados están ligeramente por debajo de las altas expectativas que los CEO compartieron con nosotros hace un año, pero esto no ha disminuido su optimismo. Las expectativas de los CEO sobre los impactos de GenAI en 2025 son, de hecho, notablemente similares a las reportadas en la encuesta del año pasado. Alrededor de la mitad de los CEO (49%) esperan que GenAI aumente la rentabilidad de su empresa en los próximos 12 meses.

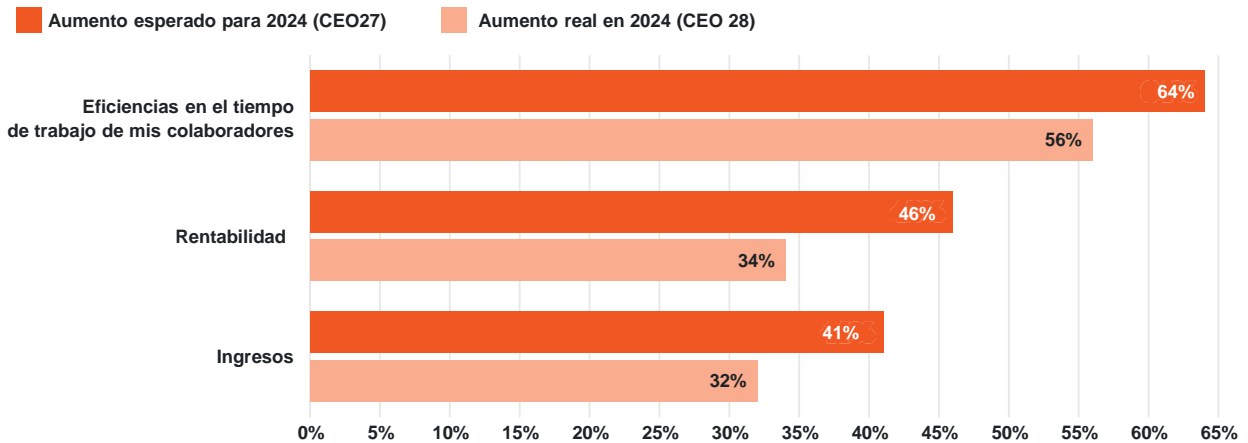
Estas cifras son ampliamente consistentes con otras investigaciones de PwC [entre ejecutivos](#), colaboradores e inversores. En la [Encuesta Global de Esperanzas y Temores de la Fuerza Laboral 2024](#) de PwC, el 62% de los colaboradores dijeron que esperaban que GenAI aumentara su eficiencia en el trabajo durante los próximos 12 meses. En nuestra [Encuesta Global de Inversores 2024](#), dos tercios de los inversores y analistas dijeron que esperan que las empresas en las que invierten logren aumentos de productividad de GenAI en 2025.

Las predicciones de los CEO sobre los impactos de GenAI en 2024 resultaron ser ligeramente optimistas

Pregunta (CEO27): ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá lo siguiente en su empresa en los próximos 12 meses?

Pregunta (CEO28): ¿En qué medida la IA generativa aumentó o disminuyó lo siguiente en su empresa en los últimos 12 meses?

(Mostrando solo el % que respondió 'Aumentará significativamente', 'Aumentará moderadamente' y 'Aumentará ligeramente').



Fuente: 27ª y 28ª Encuesta Anual de CEO Globales de PwC

65% de los CEO mantuvo el número de colaboradores vinculados a GenAI y un 17% aumentó su equipo durante el último año

Pregunta: ¿En qué medida la IA generativa aumentó o disminuyó [el número de colaboradores] en su empresa en los últimos 12 meses?

Disminuyó Poco o ningún cambio Aumentó



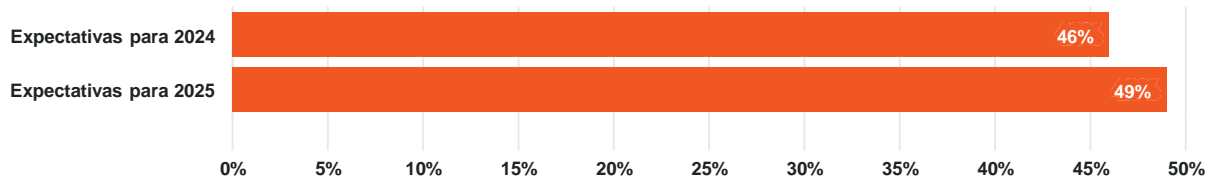
Nota: No se muestran las respuestas "No sé".

Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Alrededor de la mitad de los CEO esperan que GenAI aumente la rentabilidad en 2025, similar a las expectativas de hace un año

(Mostrando el % que esperaba o experimentó un aumento)

Pregunta: ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá la rentabilidad de su empresa en los próximos 12 meses?



Fuente: 27ª y 28ª Encuesta Anual de CEO Globales de PwC

Aunque es pronto, no hay nada en nuestros datos que sugiera una reducción generalizada de las oportunidades de empleo en toda la economía mundial. Algunos CEO (13%) dicen que han reducido su personal en los últimos 12 meses debido a GenAI.

Las empresas de seguros, comercio minorista, farmacéuticas y ciencias fueron las más propensas a haber realizado tales recortes (16%). Sin embargo, un porcentaje ligeramente superior (17%) nos dice que su personal ha aumentado como resultado de las inversiones en GenAI.

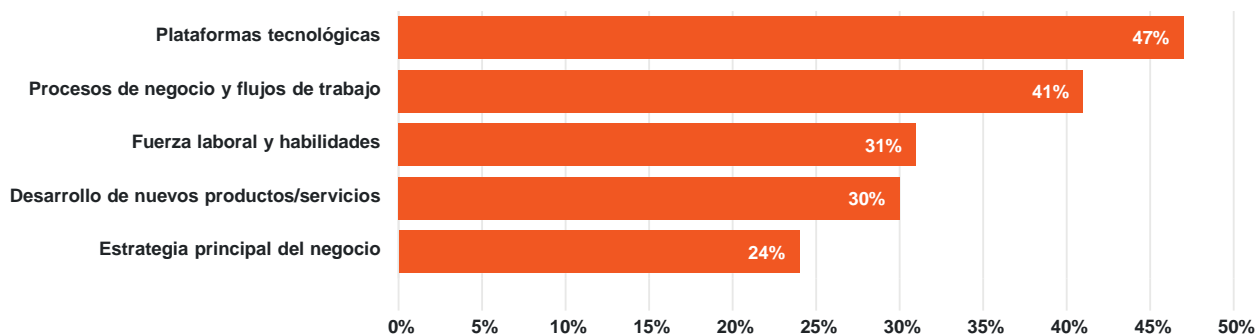
De cara al futuro, casi la mitad de los CEO afirman que sus mayores prioridades para los próximos tres años son la integración de la IA (incluida la GenAI) en las plataformas tecnológicas, así como en los procesos empresariales y los flujos de trabajo. Cada vez son menos los que planean utilizar la IA para desarrollar nuevos productos y servicios o remodelar la estrategia empresarial principal. Para la mayoría de las empresas, este orden de prioridades tiene sentido.

Lo más sorprendente es que solo un tercio de los CEO planea integrar la IA en la estrategia de fuerza laboral y habilidades. Esto podría ser un paso en falso. Darse cuenta del potencial de la GenAI dependerá de que los colaboradores sepan cuándo y cómo utilizar las herramientas de IA en su trabajo, y de que comprendan los posibles obstáculos.

Menos de un tercio de los CEO están integrando sistemáticamente la IA en la fuerza laboral y las habilidades

Pregunta: ¿Hasta qué punto, si es que lo hace, predice que la IA (incluida la GenAI) se integrará sistemáticamente en las siguientes áreas de su empresa en los próximos tres años?

(Mostrando solo las respuestas 'En gran medida' y 'En muy gran medida')



Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo movimiento: mantén tus ojos en el premio. GenAI es todavía bastante nuevo en términos de su evolución técnica, y apenas está comenzando su viaje hacia la adopción generalizada en los negocios. Por lo tanto, no debería sorprender que casi dos tercios de las empresas aún no hayan visto resultados financieros concretos.

El reto al que se enfrentan los CEO es mantener los ojos de su organización en el premio en medio de la espuma que acompaña a la introducción de todas las tecnologías importantes. Capturar el potencial de productividad de GenAI pronto será una apuesta en muchas industrias. Lograr estos beneficios requiere un enfoque sistemático para decidir dónde implementar la tecnología, además de invertir en la preparación de los datos, la integración de la GenAI en las plataformas tecnológicas y los flujos de trabajo, y programas eficaces para desarrollar las habilidades de la fuerza laboral.

Estos movimientos fundamentales también posicionarán a las organizaciones para aprovechar las mayores oportunidades que se avecinan, ya sea que esto signifique transformar una función específica o emprender un cambio más drástico de modelo de negocio. El impacto de la GenAI variará según el sector, pero su potencial disruptivo en la mayoría de ellos es alto.

1.2 Ventajas de la acción climática

Cuando pedimos a los CEO que hicieran un balance del impacto financiero de sus inversiones respetuosas con el clima en los últimos cinco años, descubrimos que estos movimientos tenían seis veces más probabilidades de aumentar los ingresos que de disminuirlos. Además, alrededor de dos tercios de los directores ejecutivos informan que las inversiones respetuosas con el clima han reducido los costos o no han tenido un impacto significativo.

Estas ganancias y costos no se distribuyen de manera equitativa, y las variaciones se deben en parte a la combinación de incentivos y regulaciones en diferentes países. Por ejemplo, alrededor de la mitad de los directores ejecutivos en Alemania y Francia informan que realizar inversiones respetuosas con el clima en los últimos cinco años ha resultado en un aumento de los costos, en comparación con solo una quinta parte de sus contrapartes estadounidenses.

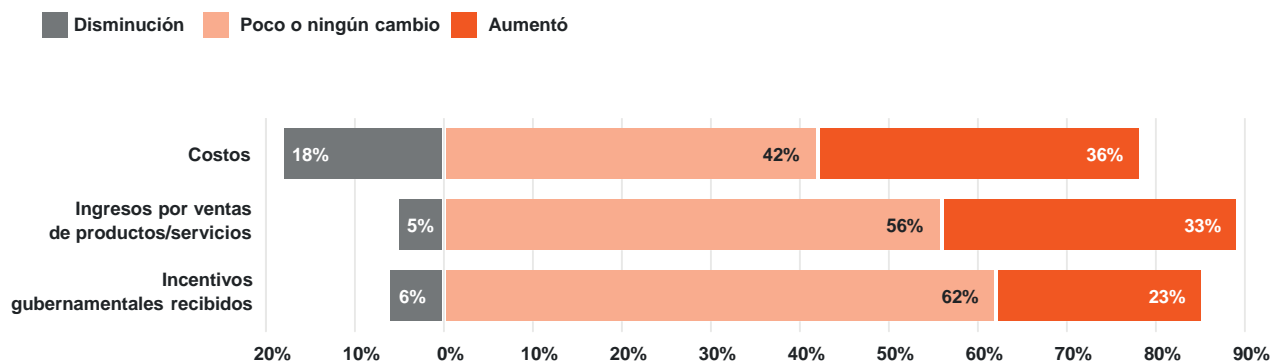
Por otro lado, es mucho más probable que los CEO en China continental informen ingresos adicionales derivados de estas inversiones (60%), así como incentivos gubernamentales adicionales recibidos (46%), que sus contrapartes en otras partes del mundo.

Sin embargo, después de ajustar la geografía y otros factores, encontramos que realizar inversiones respetuosas con el clima se asocia con mayores márgenes de beneficio. Este hallazgo es consistente con el análisis de [los datos de la Encuesta de CEO del año pasado](#), que mostró un vínculo entre una amplia variedad de acciones climáticas y un desempeño financiero más sólido. También es relevante la reciente [investigación de la Escuela de Negocios de Harvard](#) (publicada en la *revista strategy+business de PwC*), que encontró un crecimiento más rápido de los ingresos entre las empresas que están haciendo la transición de su cartera de productos hacia soluciones climáticas.

Y lo que es más importante, la mayoría de los inversores se dejan persuadir por estas pruebas. En la reciente [Encuesta Global de Inversores 2024 de PwC](#), casi el 70% coincidió en que las empresas deberían realizar gastos para abordar las cuestiones de sostenibilidad/ESG relevantes para el negocio, incluso si esto reduce la rentabilidad a corto plazo. Además, más de la mitad de todos los CEO a nivel mundial (56%) dicen que su compensación de incentivos personales está vinculada a métricas de sostenibilidad. Cuanto mayor sea el porcentaje de la remuneración del CEO en juego, más ingresos probablemente provendrán de inversiones respetuosas con el clima.

Un tercio de los CEO reportan un aumento de los ingresos por inversiones respetuosas con el clima

Pregunta: ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima* iniciadas por su empresa en los últimos cinco años han provocado aumentos o disminuciones en los siguientes aspectos?



*Algunos ejemplos de inversiones respetuosas con el clima son la transición a operaciones energéticamente eficientes, el desarrollo de productos y servicios más ecológicos y la implementación de tecnologías de reducción de emisiones.

Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo paso: búsqueda de valor sostenible. La creación de valor a partir de la sostenibilidad comienza con los CEO desafiándose a sí mismos y a sus equipos gerenciales para llevar al mercado productos, servicios y tecnologías respetuosos con el clima. Como se señaló anteriormente, un tercio de las empresas ahora están generando ingresos a partir de las inversiones climáticas realizadas en los últimos cinco años. Este porcentaje aumentará a medida que las economías se descarbonicen.

Más allá de este esfuerzo, analice detenidamente el uso de recursos y el consumo de energía de su empresa. Esto significa abordar el llamado trilema energético: garantizar simultáneamente un suministro de energía fiable, reducir las emisiones y recortar los costes. El valor está en movimiento en todos los sistemas energéticos del mundo, ya que muchas organizaciones comienzan a desempeñar el doble papel de productor-consumidor. Estos "prosumidores" de energía pueden seguir comprando electricidad de la red, pero también producen su propia electricidad, la almacenan y la venden.

Un elemento de acción adicional: implementar una estrategia de datos para la sostenibilidad. Esto permitirá a su empresa cumplir con los nuevos requisitos de informes y, al mismo tiempo, proporcionar a los líderes de toda la empresa información precisa y basada en hechos para informar las decisiones.

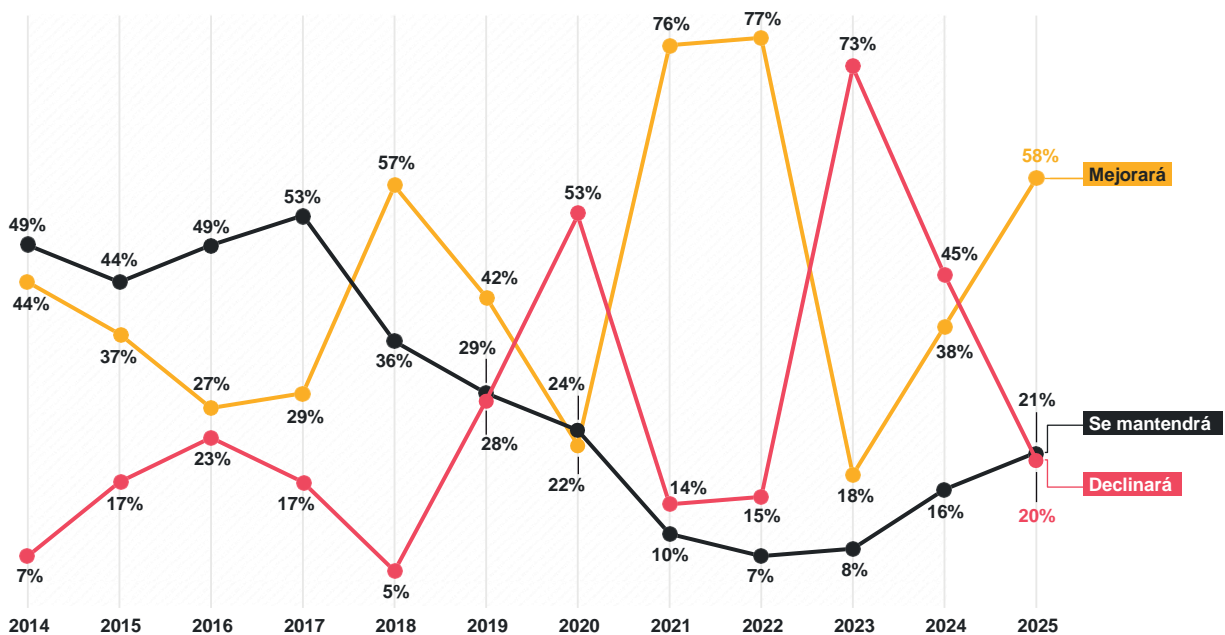
2 Negocios (in)usuales

2.1 Perspectivas y amenazas

En un hallazgo que puede parecer sorprendente en un contexto de tensión geopolítica y comercial, los CEO nos dicen que son optimistas sobre las perspectivas de la economía mundial. Casi el 60% espera que el crecimiento mundial mejore en los próximos 12 meses, frente al 38% de la encuesta del año pasado y solo el 18% de hace dos años. También siguen confiando en general en las perspectivas de su propia empresa. En particular, más del doble de los que esperan aumentar el personal en el próximo año (42%) que los que esperan reducirla (17%).

El optimismo sobre el crecimiento económico mundial ha seguido aumentando desde un punto bajo en 2023

Pregunta: ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto) en los próximos 12 meses en la economía mundial?



Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

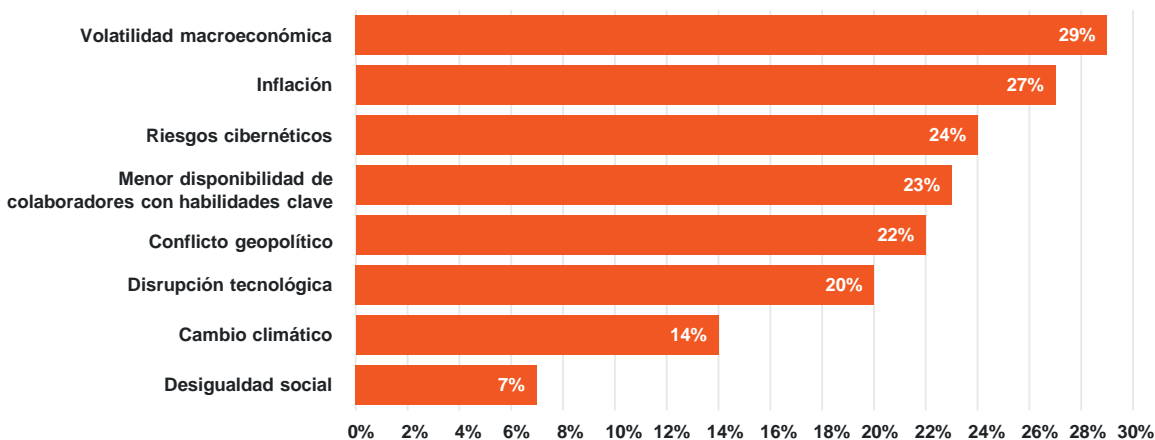
Estas cifras representan una foto del sentimiento entre octubre y principios de noviembre de 2024, cuando nuestra encuesta estaba en evaluación, y los CEO no eran en absoluto ajenos a los riesgos. La volatilidad macroeconómica se citó como la amenaza con mayor probabilidad de precipitar una pérdida financiera sustancial en el próximo año.

Dentro del panorama ampliamente optimista, también hay marcadas diferencias entre países. Entre los países del G20, los CEO en Alemania son los más pesimistas sobre las perspectivas de la economía nacional, lo que refleja una base industrial que experimenta no solo una demanda débil, sino también escasez de oferta en energía, componentes, mano de obra calificada y otras áreas. En el extremo opuesto del espectro, los CEO de India y Argentina son los más optimistas. Nueve de cada 10 (87%) CEO en India esperan que el crecimiento económico interno se acelere en el próximo año.

Los CEO de todo el mundo ven la volatilidad macroeconómica y la inflación como las mayores amenazas en 2025

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

(Mostrando el % que respondió 'Extremadamente expuesto' y 'Muy expuesto')



Nota: La exposición es la probabilidad de una pérdida financiera significativa.
Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo movimiento: calibra tu perspectiva. No existe un CEO global. Incluso el ejecutivo más globalizado nació en algún lugar, reside en algún lugar y está influenciado por las preocupaciones locales. Los datos de nuestra encuesta ofrecen la oportunidad de poner a prueba las suposiciones personales frente a las de vecinos, compañeros y competidores. Por ejemplo, ¿las empresas italianas están menos expuestas a los ciberataques que sus homólogas del Reino Unido o Francia, como sugieren nuestros datos? Una visión sector por sector es igualmente reveladora. Aunque el cambio climático está cerca del final de la lista de amenazas a corto plazo en la mayoría de las industrias, los CEO de los sectores de seguros y energía y servicios públicos lo clasifican entre sus tres principales para el próximo año. Si tu empresa confía en estas empresas (como lo hace la mayoría), esto es motivo de reflexión.

Considere también las conexiones entre las amenazas que podrían amplificar sus impactos. Muchas cadenas de suministro críticas (para los semiconductores, por ejemplo) son vulnerables tanto a los fenómenos meteorológicos extremos como a las rivalidades geopolíticas. Del mismo modo, el vínculo entre la geopolítica y el riesgo cibernético es cada vez más evidente. Más que nunca, el pensamiento sistémico es necesario para anticipar lo que puede estar por venir.

2.2 Intensificando la reinención

Muchos líderes empresariales reconocen la necesidad de reinventar sus modelos de negocio. De acuerdo con nuestras dos últimas encuestas anuales, 4 de cada 10 CEO (42%) dicen que su empresa seguirá siendo viable durante menos de 10 años si continúa en su camino actual.

Desde que hicimos esta pregunta por primera vez hace dos años, las industrias en las que los CEO se sienten más presionados para reinventarse han sido en gran medida consistentes: medios de comunicación y entretenimiento, tecnología, telecomunicaciones y fabricación industrial. Todos ellos son sectores en los que la digitalización, la descarbonización o ambas están cambiando las bases de la competencia. Sin embargo, ahora hay signos de un aumento de la ansiedad en otros lugares.

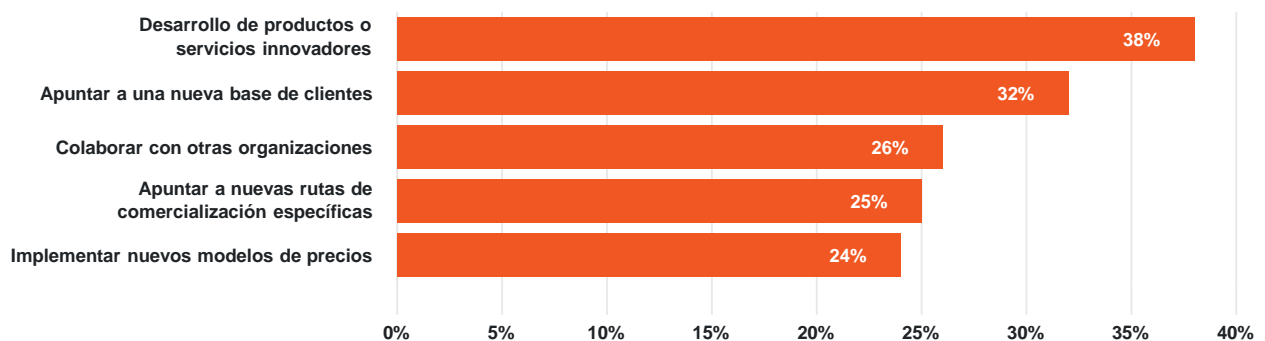
En 2023, solo el 28% de los CEO de farmacéuticas dijeron que su empresa no sería viable durante más de 10 años si continuaba por su camino actual. El año pasado, esta cifra aumentó al 38%, y de nuevo este año al 45%. Entre otros factores, es probable que esto refleje la creciente conciencia de que la IA podría revolucionar el descubrimiento de fármacos y muchos aspectos de la atención al paciente.

En todos los sectores, poco menos de dos tercios de los CEO (63%) informan haber tomado al menos una acción significativa para cambiar la forma en que su empresa crea, entrega y captura valor. Las acciones de reinversión más comunes son la innovación de productos y servicios y los movimientos para dirigirse a nuevos grupos de clientes. Son menos las empresas que han tomado medidas que suelen conllevar mayores grados de dificultad, como ser pioneras en nuevas rutas de comercialización, implementar nuevos modelos de precios o colaborar con otras organizaciones para crear nuevos ecosistemas.

Las acciones de reinversión más comunes que realizan las empresas son innovar productos y servicios y dirigirse a nuevos clientes

Pregunta: ¿En qué medida su empresa ha tomado las siguientes acciones en los últimos cinco años?

(Mostrando solo las respuestas 'En gran medida' y 'En muy gran medida')



Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

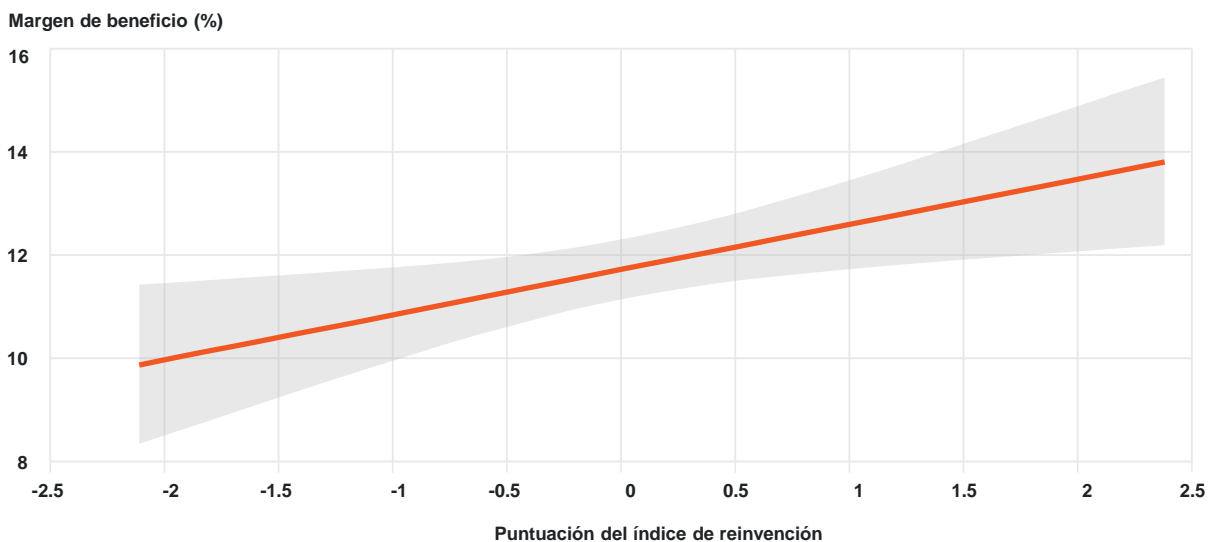
¿Serán estos movimientos suficientes para impulsar la reinversión? Para muchos CEO, la respuesta honesta será que no. Considera, por ejemplo, el porcentaje de ingresos que las empresas obtienen de los nuevos negocios, una medida de qué tan rápido están creciendo más allá del núcleo. En nuestra muestra, en promedio, solo el 7% de los ingresos en los últimos cinco años provino de negocios fundamentalmente distintos que las organizaciones agregaron en este período. Las empresas de Medio Oriente y China continental están a la cabeza, con un 10% o más de los ingresos procedentes de nuevos negocios. Para las empresas japonesas, el promedio es solo del 3%.

Si los CEO necesitan más estímulos para redoblar la reinversión, deben tener en cuenta que vemos una fuerte asociación en los datos entre el número de acciones de reinversión que las empresas han tomado y los márgenes de beneficio que logran. Las empresas que toman más medidas también reportan mayores ganancias de GenAI durante el último año.

Los CEO que han tomado más acciones de reinversión reportan mayores márgenes de beneficio neto

Pregunta: ¿Hasta qué punto su empresa ha tomado medidas [de reinversión] en los últimos cinco años?

Pregunta: ¿Cuál fue el margen de beneficio de su empresa para el año fiscal más reciente?



Nota: Los valores de las puntuaciones del índice se derivan de un análisis factorial de la medida en que las empresas han tomado las siguientes medidas en los últimos cinco años: han desarrollado productos o servicios innovadores, han implementado nuevos modelos de precios, han colaborado con otras organizaciones, han buscado nuevas rutas de comercialización; y se dirigió a una nueva base de clientes. Los valores de la puntuación del índice representan desviaciones estándar de la media: una puntuación más alta indica más reinversión. La línea naranja representa las predicciones del modelo de regresión, ajustadas por el margen de beneficio (el año fiscal anterior), la permanencia del CEO, la concentración del mercado, la propiedad, el número de colaboradores, el sector industrial y el territorio; La región sombreada representa el intervalo de credibilidad del 95%.

Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo movimiento: mira hacia afuera. El camino hacia la reinversión comienza con los clientes, y esta máxima se aplica tanto a las empresas B2C como a las B2B. Según nuestra experiencia, un esfuerzo decidido por volver a centrarse en las necesidades insatisfechas, los puntos débiles y todos los demás aspectos de la experiencia del cliente puede catalizar la innovación. Es importante destacar que esto a menudo incluye cambios que llevan a la empresa fuera de su zona de confort, por ejemplo, ir más allá de la hoja de ruta del producto para considerar nuevos modelos de precios, nuevas rutas al mercado o nuevas alianzas que agreguen valor para los clientes de nuevas maneras.

Además, recomendamos buscar desencadenantes externos que puedan surgir rápidamente y crear necesidades para los clientes. El auge de GenAI es un ejemplo de ello. Considere también los indicadores adelantados de que su industria o un sector adyacente está maduro para la reinvención. Los signos reveladores incluyen la llegada de participantes en el mercado, un aumento en la inversión de capital de riesgo o una rápida redistribución de la cuota de mercado entre los operadores tradicionales.

2.3 La gran reconfiguración

Más de tres décadas de digitalización ya han comenzado a erosionar las fronteras entre sectores. Creemos firmemente que las interacciones entre el cambio climático, la IA y otras megatendencias acelerarán el proceso de reconfiguración y crearán nuevos dominios de crecimiento que atraviesan todos los sectores. Pensemos, por ejemplo, en los recientes movimientos que han roto los límites de los gigantes tecnológicos en la generación de energía nuclear, lo que refleja la compleja interacción de la IA y el cambio climático.

Casi 4 de cada 10 CEO nos dicen que sus empresas han comenzado a competir en al menos un nuevo sector en los últimos cinco años. Aunque muchas de estas iniciativas han sido pequeñas, alrededor de un tercio de los CEO que realizaron movimientos intersectoriales dijeron que representaron el 20% o más de los ingresos de la empresa durante el período. Hay empresas de todos los tamaños en este grupo, pero las que se encuentran en el extremo más pequeño de nuestra muestra (con ingresos inferiores a US\$ 100 millones) están más representadas. Cuando se trata de aventurarse más allá de los límites del sector, la agilidad importa.

Entre los sectores en los que los CEO dicen que se están moviendo se encuentran los servicios empresariales (con nuevos competidores provenientes de la tecnología, las telecomunicaciones y los medios de comunicación), los servicios de salud (con nuevos competidores provenientes de los seguros, la tecnología y las telecomunicaciones) y los mercados de consumo (con nuevos competidores provenientes de los productos farmacéuticos, la banca y los medios de comunicación). Estos hallazgos son ciertos.

Pensemos, por ejemplo, en los movimientos de las empresas de telecomunicaciones para generar ingresos adicionales ofreciendo a los clientes empresariales una gama de servicios más allá de la conectividad, o en los movimientos de las aseguradoras de salud hacia la prestación de asistencia sanitaria, o en los movimientos de los bancos para ofrecer a los consumidores servicios adicionales basados en tarifas.

Tu próximo paso: visualiza tu ecosistema. Esperamos que la reconfiguración de la industria se acelere en la próxima década. Para los CEO, el reto es visualizar el ecosistema en el que operará su empresa en el futuro. Esto significa pensar en los impactos de las megatendencias (en particular el cambio climático y la IA), cómo cambiarán las necesidades de los clientes, cómo cambiarán los grupos de valor y qué roles desempeñarán los distintos tipos de empresas.

Esto es lo que Tracy Robinson, CEO de CN Rail, uno de los "seis grandes" operadores ferroviarios de América del Norte, nos dijo sobre el futuro de su industria: "Lo que [los ferrocarriles] deben hacer es parecerse más a los camiones al unirse como una cadena de suministro completa. Puede involucrar puertos, terminales, almacenes, múltiples ferrocarriles y camiones. Pero tenemos que crear un paquete de servicios que no sólo sea fácil de usar y entender, sino que también funcione de forma rápida y coherente. Si podemos hacer eso, creo que veremos un impacto muy positivo, no solo en la economía, sino también en las emisiones".

Las alianzas y asociaciones son fuentes esenciales de aprendizaje (así como de ingresos) en el camino hacia nuevos dominios de crecimiento. También puede ser necesaria una nueva experiencia dentro del equipo ejecutivo, aunque contratar a uno o dos nuevos líderes funcionales nunca es la solución completa. Navegar por la reconfiguración de la industria es un trabajo para el equipo superior en su conjunto, con un fuerte apoyo de la junta directiva.

3 Reinención continua

3.1 Preste atención a la calidad de la decisión

Liderar una empresa durante un período de grandes cambios requiere una toma de decisiones bien informada, disciplinada e imparcial. Sin embargo, muchos CEO nos dicen que los procesos de toma de decisiones estratégicas de su empresa son, en el mejor de los casos, inconsistentes. Por ejemplo, las prácticas comprobadas para contrarrestar el sesgo de confirmación incluyen hacer que los criterios de decisión sean transparentes de antemano, sondear deliberadamente puntos de vista alternativos y buscar intencionalmente información que contradiga la hipótesis de inversión. Solo alrededor de la mitad de las empresas emplean regularmente estas técnicas para tomar decisiones estratégicas.

Del mismo modo, casi 6 de cada 10 CEO nos dijeron que normalmente juzgan las decisiones estratégicas por sus resultados, no por la calidad del proceso. A primera vista, esto tiene mucho sentido. Los CEO están orientados a los resultados y se enorgullecen de ese criterio.

El problema es que los resultados a menudo están determinados por factores, incluida la suerte, que están más allá del control de los tomadores de decisiones. Lo único que los líderes pueden controlar completamente es la calidad del proceso de toma de decisiones.

Los resultados de nuestra encuesta sugieren que los CEO están dejando dinero sobre la mesa al no seguir las mejores prácticas de toma de decisiones: las empresas con procesos de mayor calidad para tomar decisiones estratégicas reportan mayores márgenes de beneficio (como siempre, esto es después de controlar la industria, la geografía, el tamaño de la empresa y otros factores que podrían sesgar los datos).

Muchos CEO no utilizan regularmente el conjunto completo de mejores prácticas en su toma de decisiones estratégicas

Pregunta: Al tomar decisiones estratégicas*, ¿con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?

(Mostrando solo las respuestas 'Más del 60% de las veces')



*Las decisiones estratégicas son decisiones importantes que implican el compromiso de recursos significativos y que afectan la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo paso: prioriza el proceso. A veces es necesario tomar decisiones rápidamente, antes de que se hayan marcado todas las casillas. Pero hay pruebas convincentes de que los procesos de toma de decisiones más sólidos suelen dar lugar a mejores decisiones, especialmente en condiciones de incertidumbre, cuando la intuición y la experiencia son guías poco fiables.

En el entorno actual, con niveles muy altos de incertidumbre en múltiples dimensiones, la calidad de las decisiones es primordial. La toma de decisiones exhaustiva y basada en hechos también cobra importancia cuando las emociones están a flor de piel. En cuanto al cambio climático, por ejemplo, los directores ejecutivos están bajo el escrutinio de clientes, colaboradores, inversores e incluso familiares. Lo mismo ocurre con la forma en que los CEO manejan las decisiones relacionadas con la IA y las preguntas sobre el futuro de las empresas heredadas frente a la reconfiguración de la industria.

En estas circunstancias, los procesos sólidos de toma de decisiones pueden romper los puntos muertos y respaldar un sesgo hacia la acción. Los datos de nuestra encuesta lo confirman: los CEO que reportan procesos de decisión más sólidos también reportan más acciones de reinversión.

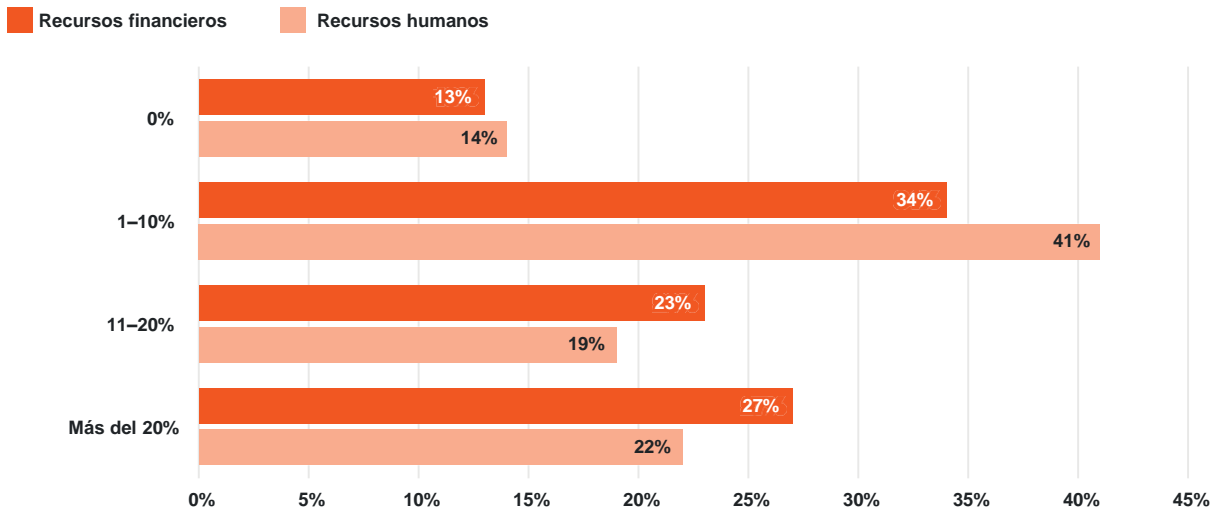
3.2 Reasignar para reinventar

La reasignación dinámica de recursos es un requisito previo para la reinversión. Por ejemplo, es imposible construir rápidamente un nuevo negocio grande sin reasignar activamente los recursos de los proyectos de menor prioridad. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas carecen de agilidad a la hora de mover las inversiones financieras y las personas entre proyectos y unidades de negocio. Aproximadamente la mitad de los CEO nos dicen que reasignan el 10% o menos de los recursos financieros y humanos de un año a otro. Más de dos tercios dicen que reasignan menos del 20%, un hallazgo similar al de la encuesta del año pasado.

Al profundizar en los datos, la reasignación activa de personas, en particular, se asocia con una mayor rentabilidad. La diferencia en el margen de beneficio entre la baja reasignación de recursos humanos (menos del 10%) y la alta reasignación (30-40%) es de más de 2 puntos porcentuales. También existe un fuerte vínculo entre los niveles más altos de reasignación de recursos (tanto financieros como humanos) y la cantidad de ingresos provenientes de nuevos negocios distintos, lo que subraya que la reinversión y la reasignación dinámica de recursos van de la mano.

Alrededor de la mitad de las empresas no reasignan más del 10% de los recursos financieros y humanos de un año a otro

Pregunta: ¿Qué proporción de los recursos financieros y humanos de su empresa reasignaron usted y su equipo de gestión a sus unidades de negocio entre el último año fiscal y el año fiscal actual?

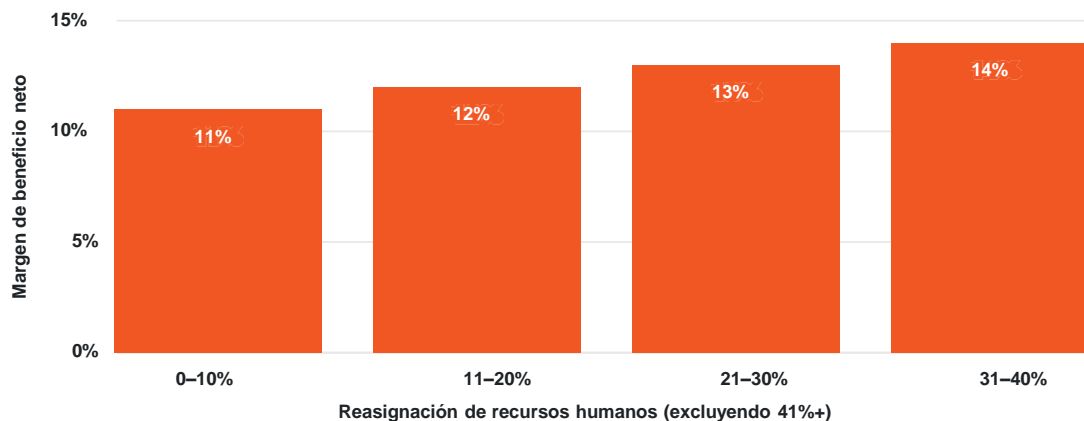


Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Los niveles más altos de reasignación de recursos humanos se asocian con mayores márgenes de beneficio

Pregunta: ¿Qué proporción de los recursos humanos de su empresa reasignaron usted y su equipo directivo a sus unidades de negocio entre el último año fiscal y el año fiscal actual?

Pregunta: ¿Cuál fue el margen de beneficio de su empresa para el año fiscal más reciente?



Nota: Los valores son predicciones de modelos de regresión, ajustados por adquisiciones importantes en los últimos tres años, margen de beneficio neto (el año fiscal antepasado), antigüedad del CEO, concentración del mercado, propiedad, número de colaboradores, sector industrial y territorio. La asignación de recursos se modeló como un efecto monótono.

Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Su próximo paso: vencer los sesgos presupuestarios. ¿Por qué las empresas no reasignan recursos de manera más activa de un año a otro cuando la evidencia a favor de hacerlo es tan consistente?

Los sesgos cognitivos están en juego. Estos incluyen el anclaje (una dependencia excesiva de puntos de referencia arbitrarios, como las cifras presupuestarias del año pasado) y la diversificación ingenua (la tendencia a asignar los recursos de manera equitativa entre las opciones disponibles en lugar de ponderar las inversiones estratégicamente).

El psicólogo organizacional Robert Sutton nos recordó que los incentivos mal diseñados también son un factor: "En muchas organizaciones, cuando un gerente tiene más personas que le reportan, se les paga más. Así que, literalmente, tenemos incentivos para que la gente construya feudos cada vez más grandes". Para los CEO, la solución radica en prácticas presupuestarias que minimicen el impacto de estos factores psicológicos en la asignación de recursos. Por ejemplo, la dinámica de poder puede reducirse mediante la celebración de reuniones de revisión de proyectos con pequeños grupos de interesados que tengan un alto grado de independencia.

Considere también la posibilidad de clasificar los proyectos de toda la empresa por su rentabilidad o retorno del capital para crear una base de hechos común para el debate.

3.3 Generar confianza para una nueva era

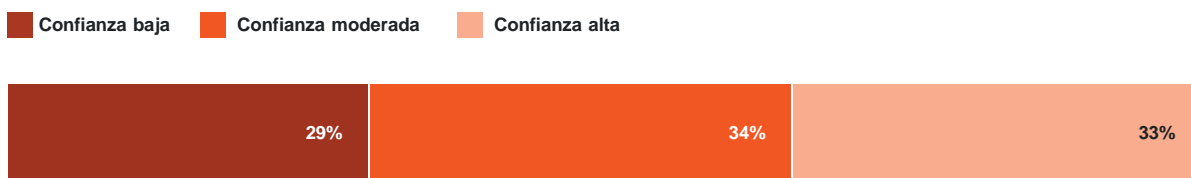
Como se señaló anteriormente, aproximadamente la mitad de los CEO creen que GenAI aumentará la rentabilidad de su empresa en el próximo año. Al mismo tiempo, solo un tercio (33%) dice que tiene un alto grado de confianza en tener la IA integrada en los procesos clave.

Como era de esperar, los CEO que confían en la IA informaron mayores ganancias de GenAI en los últimos 12 meses y esperan mayores ganancias de la tecnología en el próximo año. También es más probable que avancen en la integración de GenAI en las plataformas tecnológicas, los procesos empresariales y los flujos de trabajo.

La amplia distribución de la confianza de los CEO en la IA refleja la de la población en general. La encuesta Voz del Consumidor 2024 de PwC, realizada a 20.000 consumidores de todo el mundo, encontró una variedad de opinión similar. Una diferencia clave es que las opiniones de los CEO pueden tener mayores consecuencias. La pregunta para los CEO en el extremo inferior del espectro de confianza es si están trabajando activamente para comprender y abordar los problemas, o simplemente permiten que su escepticismo se interponga en el camino de la oportunidad. En esta etapa temprana del desarrollo de GenAI, el "optimismo limitado" se siente como una postura apropiada. El pesimismo desinformado no lo hace.

Casi un tercio de los CEO reportan un bajo grado de confianza en tener la IA integrada en los procesos clave

Pregunta: ¿Hasta qué punto confía en que la IA (incluida la IA generativa) esté integrada en los procesos clave de su empresa?



Nota: La *baja* confianza es la suma de "Nada en absoluto o hasta cierto punto" y "en medida limitada"; la confianza *moderada* es en 'medida moderada'; *alta* confianza es la suma de 'en gran medida' y 'en muy gran medida'.
Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo paso: adoptar la IA responsable. Todos los CEO deben caminar antes de poder correr con GenAI, es decir, evitar implementar apresuradamente la tecnología de manera que pueda socavar la confianza de los clientes, colaboradores u otros *stakeholders*. En la práctica, esto significa aprovechar el potencial de esta potente tecnología de propósito general y, al mismo tiempo, tomar medidas para gestionar los riesgos, que incluyen la posibilidad de resultados inexactos («alucinaciones»), la creación de contenido sesgado u ofensivo y los problemas de propiedad intelectual relacionados con los datos con los que se entrenan los modelos de GenAI.

Las prácticas responsables de IA pueden mitigar, aunque aún no eliminar, muchos de estos problemas y son más efectivas cuando se incorporan a la estrategia de GenAI desde el principio. Del mismo modo, recomendamos abordar de forma proactiva los posibles impactos sociales de la GenAI mediante, por ejemplo, el seguimiento del impacto de la adopción en las emisiones de carbono de las empresas.

3.4 Cuidado con la trampa de la permanencia

Los negocios, la sociedad y el panorama competitivo están siendo remodelados por fuerzas poderosas que se desarrollarán en la próxima década. Sin embargo, cuando preguntamos a los CEO cuánto tiempo esperan permanecer en su puesto actual, la mayoría respondió que cinco años o menos. Además, vemos diferencias intrigantes entre las respuestas de la encuesta de los CEO con una permanencia más corta esperada y aquellos que esperan estar en el cargo por más tiempo.

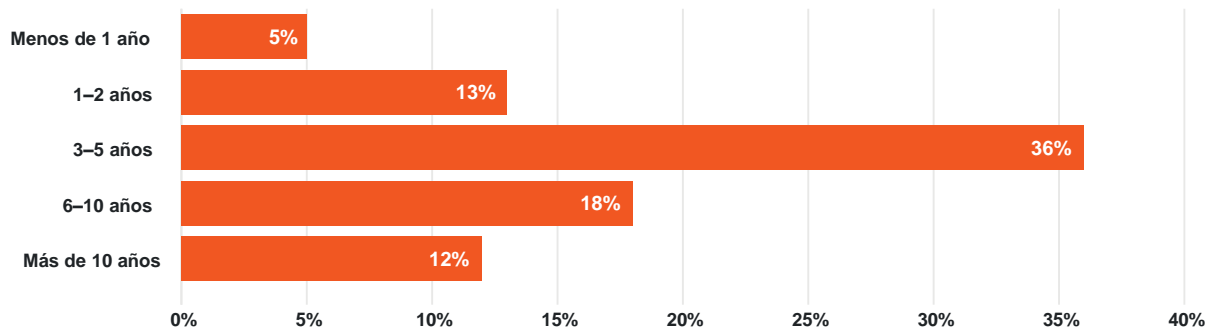
Aquellos con una permanencia esperada a largo plazo son más propensos a:

- Tomar múltiples acciones para reinventar el modelo de negocio de su empresa (lo que a su vez se asocia con mayores márgenes de beneficio)
- Reportar ganancias de rentabilidad de la inversión en GenAI y tienen mayores expectativas para la tecnología en el próximo año
- Utilizar una serie de técnicas para garantizar la calidad de las decisiones estratégicas.

Se trata de asociaciones estadísticas. Conocemos a muchos CEO con uno o dos años de mandato restantes que se están moviendo con decisión para reinventar su empresa y aprovechar las oportunidades de creación de valor que ofrece la IA. Aun así, los datos ponen de manifiesto un dilema de gobierno corporativo que, aunque no es nuevo, cobra un peso adicional en este momento decisivo de la historia empresarial.

La mayoría de los CEO dicen que esperan permanecer en su puesto actual por no más de cinco años

Pregunta: ¿Cuántos años espera permanecer en su puesto actual?



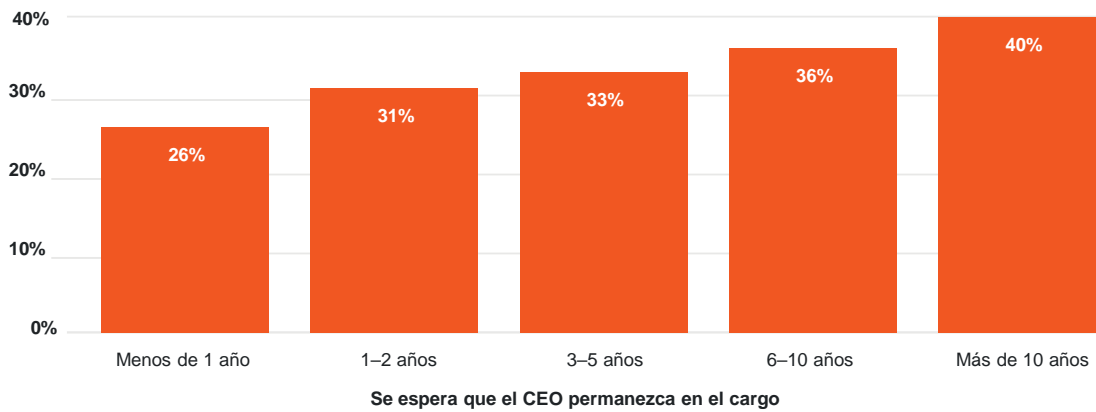
Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Los CEO que esperan estar en el cargo por más tiempo tienen más probabilidades de reportar una mayor rentabilidad de GenAI

Pregunta: ¿Cuántos años espera permanecer en su puesto actual?

Pregunta: ¿En qué medida la IA generativa aumentó o disminuyó la rentabilidad en su empresa en los últimos 12 meses?

Probabilidad de aumento de la rentabilidad de GenAI



Nota: Los valores son predicciones de modelos de regresión, ajustados por el margen de beneficio neto (el año fiscal anterior), la antigüedad, la concentración del mercado, la propiedad, el número de colaboradores, el sector industrial y el territorio.

Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Tu próximo paso: amplía tu horizonte. No vamos a argumentar que los CEO deberían disfrutar de mandatos más largos como una práctica estándar. Hay muchas razones basadas en la gobernanza y el rendimiento por las que las empresas (especialmente las que cotizan en bolsa) pueden querer que los CEO sigan adelante. Aun así, los datos de nuestra encuesta plantean una pregunta importante para los directorios de las empresas: teniendo en cuenta la reconfiguración a largo plazo de las industrias que se está llevando a cabo, ¿se está haciendo lo suficiente para fomentar una perspectiva de "permanencia en el cargo" en todo el equipo superior, equilibrando las demandas de rendimiento a corto plazo con el imperativo de reinventarse?

Conclusiones

¿Cómo será la economía mundial en 2035? Aunque muchos escenarios son posibles, la respuesta dependerá en gran medida de cómo los gobiernos, las empresas y la sociedad civil respondan a la amenaza que representa el cambio climático y a la oportunidad histórica que presenta la IA. Por extensión, las empresas con más probabilidades de prosperar en el futuro son aquellas que se mueven ahora tanto para comprender cómo estas fuerzas remodelarán su industria como para reimaginar sus modelos de negocio, sus operaciones y sus usos de la tecnología, la energía y otros recursos escasos.

En este contexto, se sugieren algunas preguntas clave para los CEO:

- ¿Te estás moviendo lo suficientemente rápido y con disciplina para incorporar la IA (especialmente la GenAI) en las plataformas tecnológicas, los flujos de trabajo y los procesos, y las habilidades de la fuerza laboral? Y, ¿estás dando prioridad a las prácticas de IA responsable para salvaguardar la confianza de los *stakeholders*?
- ¿Qué oportunidades sin explotar existen para impulsar el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad añadiendo productos y servicios respetuosos con el clima a su cartera?
- ¿Tienes una visión clara del potencial de cambio de la estructura y los límites de tu industria, y de cómo deben cambiar las operaciones, las capacidades y el modelo de negocio de tu empresa, a medida que la tecnología y el cambio climático crean nuevas oportunidades y limitaciones?
- ¿Estás invirtiendo lo suficiente (y poniendo suficiente talento) en tus mayores prioridades?
- ¿Qué medidas puedes tomar para aumentar la calidad de la toma de decisiones estratégicas de tu empresa frente a las fuerzas geopolíticas, económicas, tecnológicas y competitivas entrelazadas?
- Para los CEO que esperan estar en el cargo solo por unos pocos años más: si el mandato restante fuera de una década, ¿qué harías de manera diferente?

La encuesta de este año confirma que algunos CEO ya se han hecho estas preguntas y, en colaboración con su equipo y junta directiva, han comenzado a desarrollar respuestas coherentes. El reto para este grupo es mantener el impulso sin dejar de ser muy consciente de la interacción entre las condiciones macroeconómicas, las reconfiguraciones geopolíticas y otras amenazas que aún podrían descarrilar el progreso.

Para los CEO que apenas han comenzado a abordar estos problemas, no es demasiado tarde. Pero estos CEO, sin lugar a dudas, se están quedando atrás. Ponerse al día comienza con hacer un esfuerzo concertado para desarrollar una visión a nivel de sistemas de cómo están cambiando las necesidades de los clientes y el entorno competitivo. Luego viene la ejecución: un conjunto claro de prioridades de reinversión, impulsadas por decisiones de alta calidad y reasignación de recursos a escala, respaldadas por un optimismo limitado sobre lo que podría traer el mañana.

Metodología de la encuesta

Encuestamos a 4.701 CEO en 109 países y territorios entre el 1 de octubre y el 8 de noviembre de 2024. Las cifras mundiales y regionales de este informe se ponderan proporcionalmente al PIB nominal del país, por lo que las opiniones de los CEO son ampliamente representativas en todas las regiones principales. Las cifras a nivel de industria y país se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.701 CEO, incluidos 4.236 hombres, 401 mujeres y 64 que se identificaron con otro género o prefirieron no decirlo. Más detalles por región, país e industria están disponibles a pedido. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de manera confidencial. Entre los CEO que participaron en la encuesta:

- El 3% lidera organizaciones con ingresos de US\$25 mil millones o más.
- El 3% lidera organizaciones con ingresos entre US\$10 mil millones y US\$25 mil millones.
- El 20% lidera organizaciones con ingresos entre US\$1.000 millones y US\$10.000 millones.
- El 33% lidera organizaciones con ingresos entre US\$100 millones y US\$1.000 millones.
- El 36% lidera organizaciones con ingresos de hasta US\$100 millones.
- El 62% lidera organizaciones de propiedad privada.

Notas

Es posible que los porcentajes de los gráficos no sumen el 100%, como resultado del redondeo de porcentajes; opciones de respuesta de selección múltiple; y la decisión en ciertos casos de excluir la visualización de ciertas respuestas, incluyendo 'Otro', 'No aplica' y 'No sé'.

La investigación fue llevada a cabo por [PwC Research](#), nuestro centro global de excelencia para investigación primaria y servicios de consultoría basados en evidencia.

Sobre el índice de acción de reinversión

Preguntamos a los CEO sobre el grado en que las empresas tomaron las siguientes medidas en los últimos cinco años: desarrollaron productos o servicios innovadores, implementaron nuevos modelos de precios, colaboraron con otras organizaciones, dirigieron nuevas rutas al mercado y se dirigieron a una nueva base de clientes. A continuación, combinamos las respuestas a esta pregunta en un índice utilizando el análisis factorial, un método estadístico que permite la combinación de respuestas individuales en un factor que todos tienen en común. Por último, calculamos un número para cada CEO que representa su nivel de reinversión, es decir, una puntuación del índice de reinversión. Los valores de la puntuación del índice representan desviaciones estándar de la media; Una puntuación más alta en el índice indica más reinversión.

Técnicas estadísticas avanzadas

Algunos análisis utilizaron técnicas estadísticas avanzadas para buscar relaciones entre las respuestas al cuestionario. Estos análisis fueron más allá de dividir a los CEO en grupos (por ejemplo, aquellos con altos niveles de acción de reinversión y aquellos con niveles bajos) y comparar las respuestas (como el margen de beneficio promedio) dentro de esos grupos. Más bien, empleamos análisis de regresión bayesiana multinivel dentro de un marco de inferencia causal para estimar los efectos marginales contrafácticos.

Los efectos marginales contrafácticos miden la diferencia en los resultados que se producirían si se cambiara un nivel específico de una variable mientras se mantiene todo lo demás igual. Nos ayudan a entender escenarios de "¿qué pasaría si...?", como la predicción de cómo podría mejorar un resultado empresarial si una estrategia concreta se implementara de forma diferente. Este enfoque nos permitió modelar las relaciones entre las variables, teniendo en cuenta la incertidumbre, e identificar el efecto causal de una variable sobre otra, asumiendo que el modelo causal hipotético es correcto (por ejemplo, que ninguna otra variable que no sea la ajustada afecta a las dos variables de interés).

Para la mayoría de estos análisis, ajustamos los efectos de la industria (por ejemplo, el sector industrial, la concentración del mercado), las características de la empresa (por ejemplo, el tamaño de la empresa, la geografía) y las características del CEO (por ejemplo, la antigüedad). Además, modelamos las variables de resultado en función del proceso de generación de datos asumido (por ejemplo, regresión lineal para datos distribuidos normalmente y regresión logística para datos distribuidos por Bernoulli); Los predictores ordinales se modelaron como efectos monotónicos.

Contactos de la red de PwC

Mohamed Kande

Global Chairman, PwC
International Limited

Antonia Wade

Global Chief
Marketing Officer

Petra Justenhoven

Senior Partner and
Chair, PwC Europa

Nicki Wakefield

Global Clients &
Industries Leader

Marco Amitrano Alliance

Senior Partner, PwC Reino
Unido y Medio Oriente

Allen Webb

Global Thought Leadership

Paul Griggs

Senior Partner, PwC
Estados Unidos

Hemione Hudson

Chair y CEO, PwC China

Carol Stubbings

Global Chief Commercial
Officer

Michael Stewart

Global Corporate Affairs and
Communications Leader

Equipo de contenido de la encuesta

Catherine Moore

Investigación y análisis

Simon London

Desarrollo editorial

Libby Boswell

Investigación y análisis

Elizabeth Johnson

Producción editorial

Shir Dekel

Investigación y análisis

28ª Encuesta Anual Global de CEO de PwC

www.ceosurvey.pwc



© 2025 PwC. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la red de PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Consulte www.pwc.com/structure para obtener más detalles.