



28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.

# La reinvencción está cada vez más cerca

*Los CEO reportan primeras ganancias de producción derivadas de la Inteligencia Artificial Generativa y mayores beneficios gracias a las inversiones en sostenibilidad. El desafío es aumentar el alcance y la velocidad.*

“El futuro ya está aquí, es solo que no está distribuido de manera equitativa”, sostiene el escritor de ciencia ficción William Gibson. Esta percepción se refleja en la 28ª. Encuesta Global de CEO de PwC, que recopiló respuestas de 4.701 CEO que representan todas las regiones de la economía mundial.

Algunos CEO avanzan rápidamente para captar el crecimiento y el potencial de la creación de valor inherentes a las fuerzas decisivas de nuestra era. Están invirtiendo en inteligencia artificial generativa (GenAI), abordando las oportunidades y las amenazas que presenta el cambio climático, y están reinventando sus operaciones y modelos de negocios para crear valor de nuevas maneras. Sin embargo, muchos avanzan más lento, restringidos por la mentalidad de los líderes y los procesos que generan inercia.

Este último grupo tiene dos opciones: o acelerar sus esfuerzos de reinención o apostar a la esperanza —esperanza de que, con solo unos retoques, los modelos operativos y de negocios actuales sigan dando resultados incluso cuando la IA y la transición a una economía de bajo carbono creen un valor en movimiento en toda la economía.

## Entre los hallazgos clave podemos detallar:

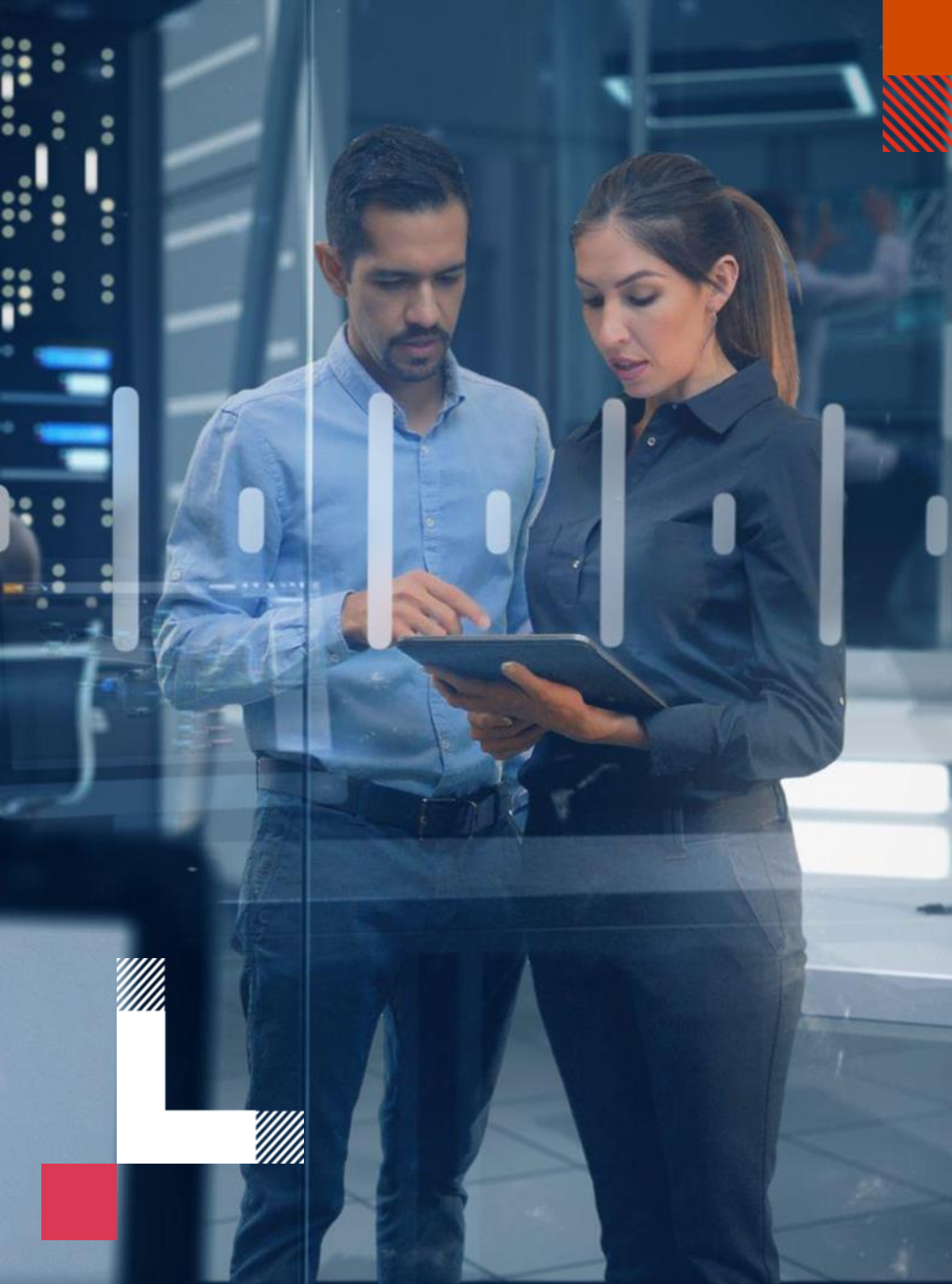
- Sigue habiendo mucha expectativa con respecto a la GenAI. Un tercio de los CEO afirmaron que la GenAI aumentó los ingresos y la rentabilidad durante el último año, y la mitad espera que sus inversiones en tecnología incrementen las ganancias el próximo año. Sin embargo, la confianza sigue siendo un obstáculo para adoptar estos cambios. Solo un tercio de los CEO tienen un alto grado de confianza en la IA.
- La inversión en cuestiones climáticas y en la sostenibilidad está dando sus frutos. Uno de cada tres CEO reportó que las inversiones respetuosas con el clima realizadas durante los últimos cinco años han generado mayores ingresos. Además, dos tercios afirmaron que estas inversiones redujeron los costos o no tuvieron un impacto significativo en ellos.



- Los límites de las industrias se están borrando. Cuatro de cada diez CEO afirmaron que sus compañías comenzaron a competir en nuevas industrias durante los últimos cinco años. En consonancia con la encuesta del año pasado, el 40 % de los CEO consideran que su compañía no será viable más de 10 años si continúa en el camino actual.
- La reinención avanza a paso lento. En promedio, solo el 7 % de los ingresos durante los últimos cinco años provino de distintos negocios nuevos incorporados por las organizaciones en este período. Los obstáculos para la reinención incluyen procesos débiles de toma de decisiones, bajos niveles de reasignación de recursos de un año a otro y una disparidad entre la antigüedad esperada de muchos CEO y fuerzas poderosas de larga data en el entorno laboral.
- Si bien destacan la tensión con respecto a los plazos, los CEO se mostraron optimistas con respecto al futuro cercano incluso cuando les preocupa la viabilidad a largo plazo. Casi el 60 % esperan que el crecimiento global continúe durante los próximos 12 meses, lo que representa un aumento con respecto al 38 % de la encuesta del año pasado y el 18 % de dos años atrás. Más del doble de los CEO esperan que su dotación crezca el año próximo que los que esperan que se reduzca (42 % vs 17 %).



**Dos temas decisivos:  
IA y cambio climático**



# Primeros rendimientos de la GenAI

Solo dos años después de que la GenAI apareciera en el radar de la mayoría de los ejecutivos, las compañías la están incorporando a escala, en todo el mundo. Es más, muchos CEO están viendo resultados promisorios. Según la encuesta, el 60 % de los líderes en América Latina (56 % a nivel global) afirmó que la GenAI ha mejorado la eficiencia en el uso del tiempo por parte de sus empleados. Además, un 39 % reportó un incremento en ingresos y rentabilidad, cifras que también se reflejan, aunque en menor medida, a nivel global (34 % y 32 %, respectivamente).

Estos resultados están apenas por debajo de las expectativas que compartieron los CEO hace un año. Aun así, esto no ha disminuido su optimismo. De hecho, las expectativas de los CEO con respecto al impacto de la GenAI el próximo año son muy similares a las de la encuesta del año pasado. Alrededor de la mitad de los CEO (54 % en América Latina y 49 % a nivel global) espera que la GenAI aumente la rentabilidad de sus compañías durante los próximos 12 meses.

En términos generales, estas cifras coinciden con otras investigaciones de PwC. En la Encuesta [Workforce Hopes & Fears 2024](#), el 62 % de los empleados espera que la GenAI incremente su eficiencia en el trabajo durante los próximos 12 meses. En nuestra [Encuesta Global de Inversionistas 2024](#), dos tercios de los inversores y analistas afirmaron que esperan que las compañías en las que están invirtiendo logren ganancia productiva derivada de la GenAI el próximo año.

Las expectativas sobre el impacto de la GenIA en la rentabilidad de las empresas para el próximo año son ligeramente más altas que hace un año.

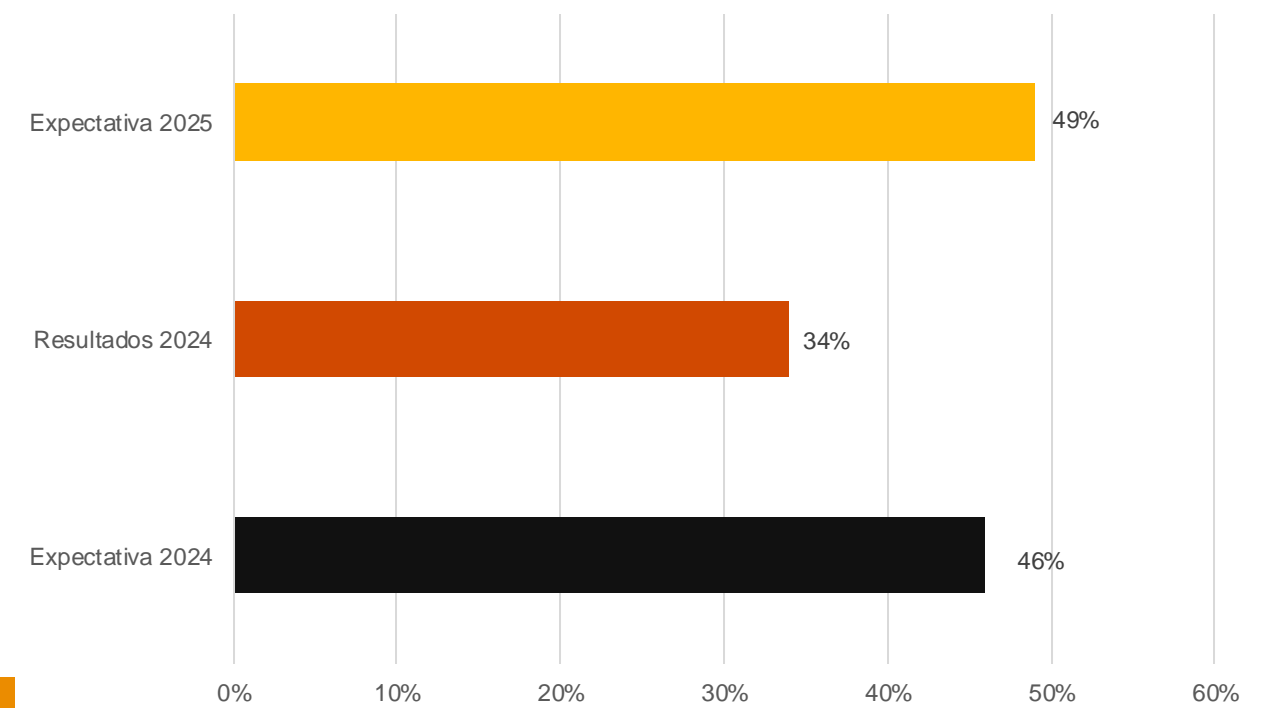
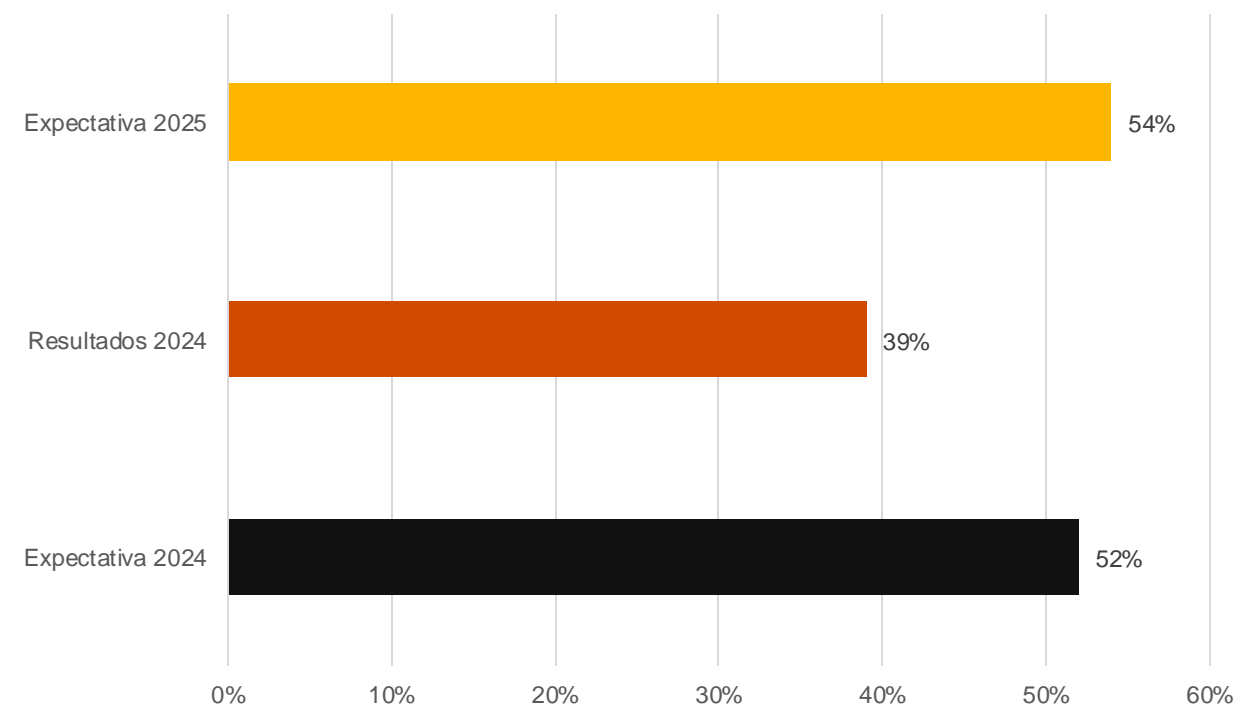
Porcentaje de CEO que esperan una rentabilidad por GenIA en 2024 y 2025, en comparación con los resultados de 2024

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



América Latina

Global



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.

Es interesante observar que los líderes en América Latina han demostrado un mayor optimismo frente a los impactos financieros positivos del uso de la GenIA. Este optimismo no solo se refleja en sus percepciones, sino también en los resultados: en 2024, un mayor porcentaje de CEO en la región reportó impactos positivos (39 %) en comparación con el promedio global (34 %). En esa misma línea, las expectativas hacia 2025 son aún más altas para los CEO de América Latina (54 % frente al 49 %). Esto evidencia una confianza sostenida y un mayor entusiasmo en la región sobre el potencial de la GenIA para transformar la rentabilidad de sus empresas en el corto plazo.

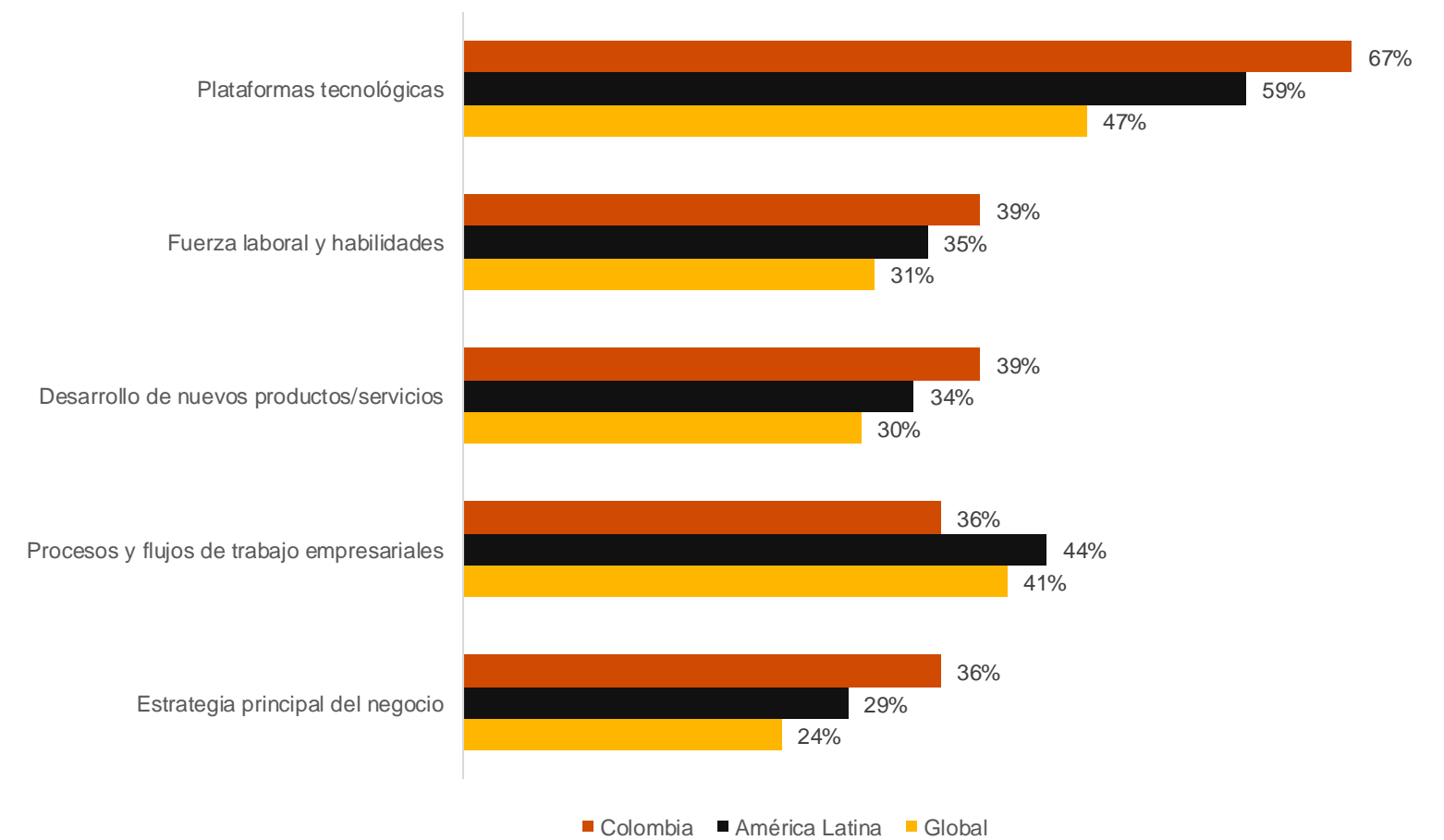
De cara al futuro, un importante 59 % de los CEO en América Latina (47 % a nivel Global) mencionaron que su principal prioridad durante los próximos tres años es integrar la IA (incluida la GenAI) a las plataformas tecnológicas. Alrededor del 40 % de los CEO de la región están planificando utilizar la IA para desarrollar nuevos productos y servicios o reformular la estrategia central del negocio. Para la mayoría de las compañías, este orden de prioridades tiene sentido. Lo que es más sorprendente es que solo tres de cada 10 CEO están planificando integrar la IA en la estrategia de fuerza laboral y habilidades. Esto podría ser un traspié. Entender el potencial de la GenAI dependerá de que los trabajadores sepan cuándo y por qué utilizar herramientas de IA en sus trabajos y comprendan las potenciales dificultades.





## Áreas en las que los líderes de compañías integrarán la IA en los próximos 3 años

¿En qué medida predices que la IA (incluida la IA generativa) estará sistemáticamente integrada en las siguientes áreas de tu empresa en los próximos tres años?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.





**En Colombia, los CEO encuestados muestran un mayor entusiasmo que sus pares regionales y globales por la integración de la IA en diferentes áreas de negocio.**

En los próximos tres años, cerca del 70 % de los líderes colombianos priorizarán la integración de la IA en plataformas tecnológicas, superando significativamente el promedio de América Latina (59 %) y global (47 %). A diferencia del resto del mundo, Colombia prioriza la integración de la IA para el desarrollo de las habilidades de los trabajadores y el desarrollo de nuevos productos y servicios, por encima de la adaptación a procesos y flujos de trabajo. Por otro lado, la integración de la IA en la estrategia principal del negocio no figura como una de las principales prioridades de los CEO, tanto en Colombia como a nivel global en el mediano plazo.

### **El próximo paso: no perder de vista el objetivo**

Es fácil olvidar que es pronto para hablar de la GenAI en términos de su evolución técnica, y aún más en cuanto a su adopción generalizada por parte de las compañías. Por ende, no debería ser una sorpresa que dos tercios de las organizaciones aún deban esperar para ver resultados financieros concretos. El desafío que enfrentan los CEO es el de lograr que sus organizaciones no pierdan de vista el objetivo entre tanto revuelo que se genera alrededor de toda nueva tecnología. Capturar el potencial de productividad de GenAI será el punto de partida en muchas industrias. La materialización de las ganancias requiere un **enfoque sistemático** para decidir dónde implementar la tecnología, además de inversiones en disponibilidad de datos, integración de GenAI en flujos de trabajo y plataformas de tecnología, y programas eficaces para desarrollar habilidades en la fuerza laboral. Estas decisiones fundamentales también posicionarán a las organizaciones para que puedan aprovechar oportunidades más importantes a futuro, ya sea la transformación de una función específica o un cambio más radical de un modelo de negocio. Si bien el impacto de la GenAI **variará entre sectores**, tiene un elevado potencial disruptivo.

# Las ventajas de las acciones con respecto al clima

Al pedirles a los CEO que evaluaran el impacto financiero de las inversiones respetuosas con clima durante los últimos cinco años, descubrimos que era seis veces más probable que estas decisiones hubieran generado un aumento de ingresos en vez de su disminución. Además, dos tercios de los CEO comentaron que estas inversiones redujeron los costos o no tuvieron un impacto significativo en ellos.

Estos costos y ganancias no están distribuidos equitativamente, en parte debido a la combinación de los incentivos y las reglamentaciones que enfrentan las compañías en diferentes países. Por ejemplo, alrededor de la mitad de los CEO en Alemania y Francia informaron que haber hecho inversiones respetuosas con el clima durante los últimos cinco años ha generado mayores ingresos, comparado con solo un quinto de sus contrapartes en EE. UU. Por el contrario, es mucho más probable que los CEO en China continental reporten ingresos adicionales provenientes de estas inversiones (60 %), así como también incentivos gubernamentales adicionales (46 %), en comparación con sus contrapartes en otras partes del mundo.

Luego de realizar los ajustes por geografía y otros factores, sin embargo, las inversiones respetuosas con el clima están asociadas con márgenes de ganancia más altos. Este hallazgo coincide con los datos de [esta misma encuesta para el 2024](#), que mostraban una conexión entre una amplia gama de acciones con respecto al clima y un desempeño financiero más sólido. También es importante destacar la [investigación de la Harvard Business School](#) (publicada en *Strategy + business* de PwC), que observó un crecimiento más veloz de los ingresos en aquellas firmas que están transicionando su cartera de productos hacia soluciones climáticas.

Es importante que la mayoría de los inversionistas se convenzan con esta y otra evidencia. En la reciente [Encuesta Global de Inversionistas 2024](#), casi el 70 % estuvo de acuerdo en que las compañías deberían realizar gastos para abordar temas de sostenibilidad/ESG relacionados con sus negocios, aún si esto reduce su rentabilidad a corto plazo. Además, más de la mitad de los CEO a nivel mundial afirman que su compensación de incentivo personal está asociada con métricas de sostenibilidad. Cuanto mayor es el porcentaje de compensación de los CEO en juego, más probable será que los ingresos deriven de inversiones respetuosas con el clima.

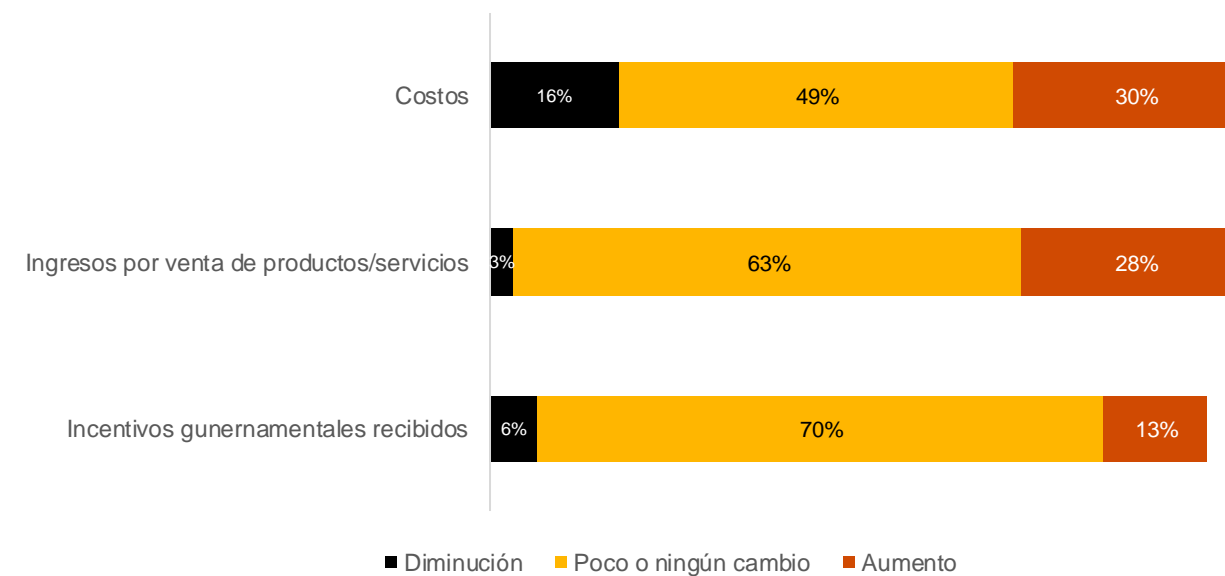




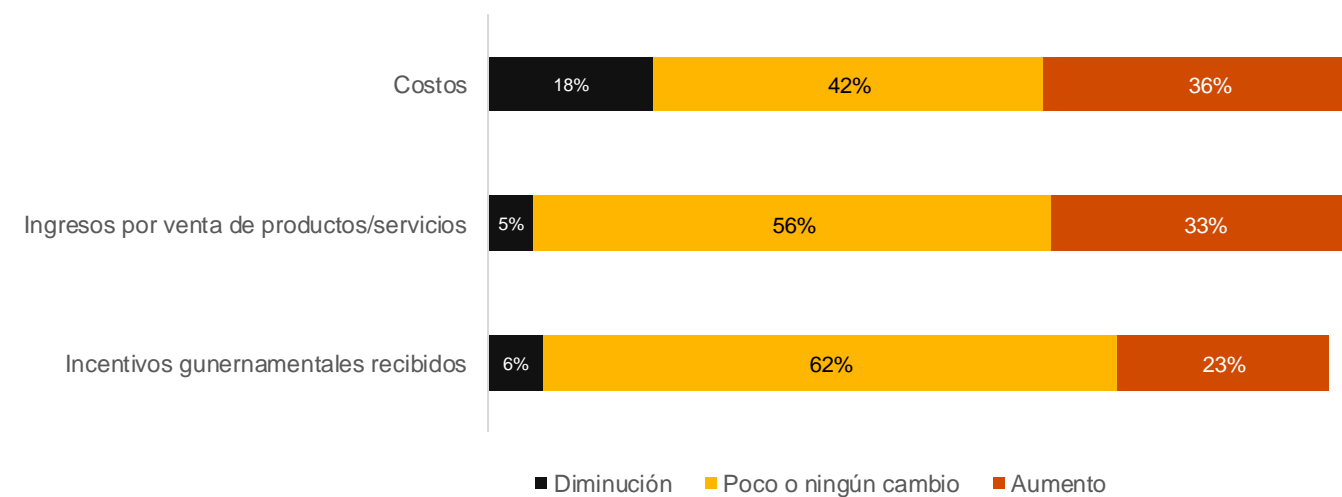
## Impactos financieros de las inversiones amigables con el clima en los últimos 5 años en América Latina y en el mundo

¿En qué medida las inversiones amigables con el clima iniciadas por tu empresa en los últimos cinco años han causado aumentos o disminuciones en los siguientes aspectos?



América Latina



Global

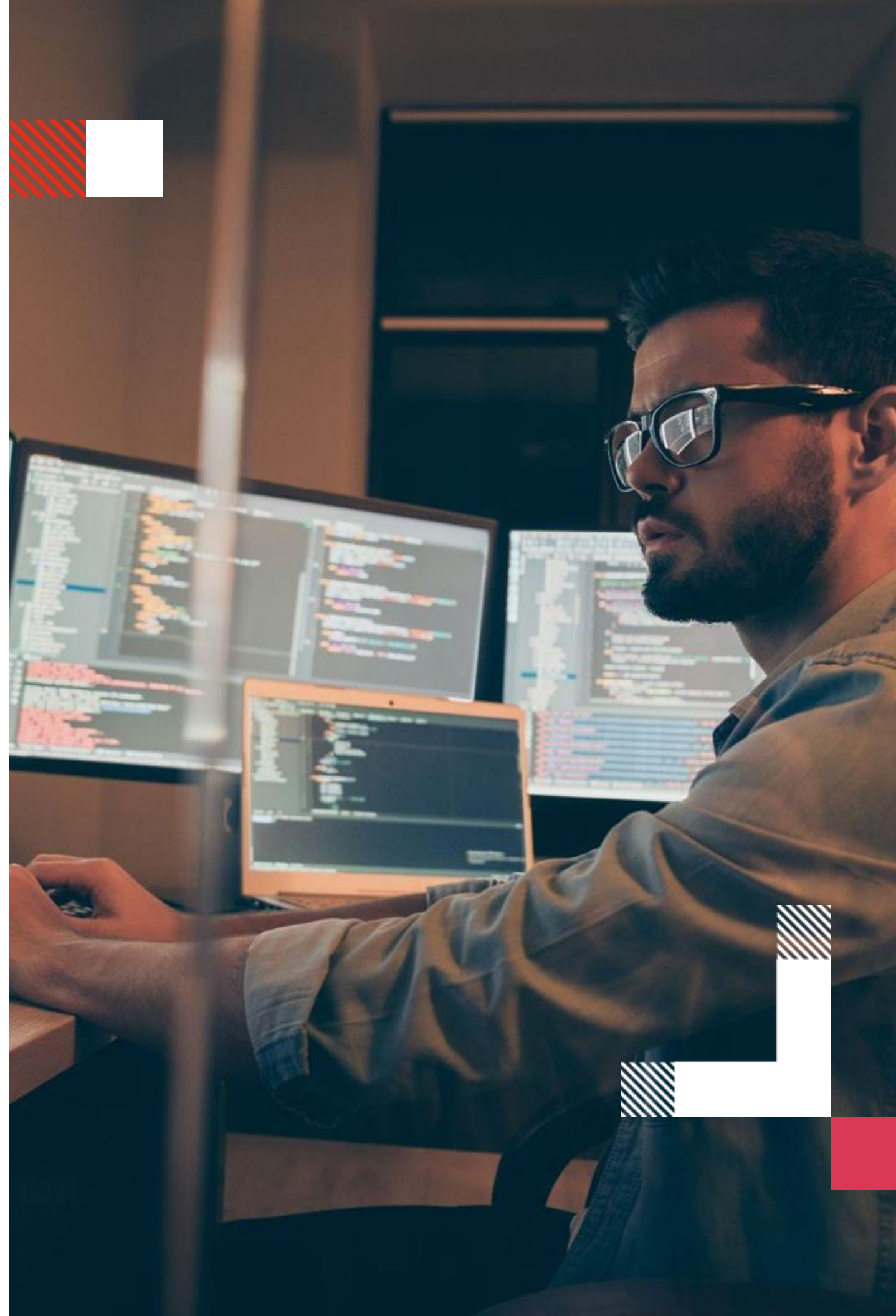


Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



## El próximo paso: búsqueda de valor sostenible

La creación de valor a partir de la sostenibilidad comienza con los CEO que se desafían a sí mismos y a sus equipos directivos para comercializar productos, servicios y tecnologías respetuosas con el clima. Como se mencionó anteriormente, un tercio de las compañías están generando ingresos de inversiones relacionadas con el clima realizadas durante los últimos cinco años. Este porcentaje aumentará a medida que las economías avancen en la descarbonización.



Más allá de esto, se debe observar muy bien el uso de recursos y el consumo de energía de las compañías. Esto significa afrontar el famoso [trilema energético](#): se debe asegurar un suministro confiable de energía, reducir las emisiones y optimizar costos simultáneamente. El valor está en marcha en los sistemas energéticos mundiales a medida que muchas organizaciones comienzan a desempeñar el doble rol de productor-consumidor. Estos "prosumidores" energéticos pueden comprar electricidad de la red, pero también producen, almacenan y venden su propia electricidad.

**Una medida más:** implementar una estrategia de datos para la sostenibilidad. Esto le permitirá a su compañía cumplir [con los nuevos requisitos de presentación de la información](#) y, al mismo tiempo, proporcionarles a los líderes del negocio puntos de vista precisos y basados en hechos sobre los cuales puedan fundamentar sus decisiones.



Situación

¿Normal?





# Perspectivas y amenazas


En un hallazgo que podría parecer sorprendente en un contexto de tensión geopolítica y comercial, los CEO aseguraron que son optimistas sobre el panorama de la economía mundial. Al rededor del 60 % de los encuestados espera que el crecimiento global continúe durante los próximos 12 meses, lo que representa un aumento con respecto al 38 % de la encuesta del año pasado y el 18 % de dos años atrás.

En Colombia, el 58 % de los CEO espera que la economía mundial crezca en los próximos 12 meses, presentando un aumento frente al 32 % del año 2024 y el 3 % del 2023.

Un hallazgo importante es que los CEO en Colombia se encuentran significativamente menos optimistas que los CEO en el resto del mundo frente al crecimiento de sus compañías:

**Solo el 21 % de los CEO en Colombia** se encuentra muy confiados en el crecimiento de los ingresos de su compañía en los próximos 12 meses. En contraste, el 38 % de los CEO del mundo confía plenamente en el crecimiento de sus negocios para el mismo periodo de tiempo.

Por otro lado, **el 24 % de los CEO en Colombia planea aumentar su nómina en el 2025**, mientras que el 42 % de los CEO del mundo también planea hacerlo.



Esto representa un panorama de la percepción de octubre a principios de noviembre de 2024, cuando estábamos realizando esta encuesta, y los CEO no eran ajenos a esta realidad. La volatilidad macroeconómica fue mencionada como la amenaza más probable que puede provocar una pérdida financiera sustancial en el próximo año.

Dentro del panorama general hay marcadas diferencias entre países. Entre los países del G20, los CEO en Alemania fueron los que se mostraron más pesimistas con respecto al panorama para la economía doméstica, lo cual refleja una base industrial que está experimentando no solo una demanda débil sino también escasez de suministros, desde energía hasta componentes y empleados capacitados.

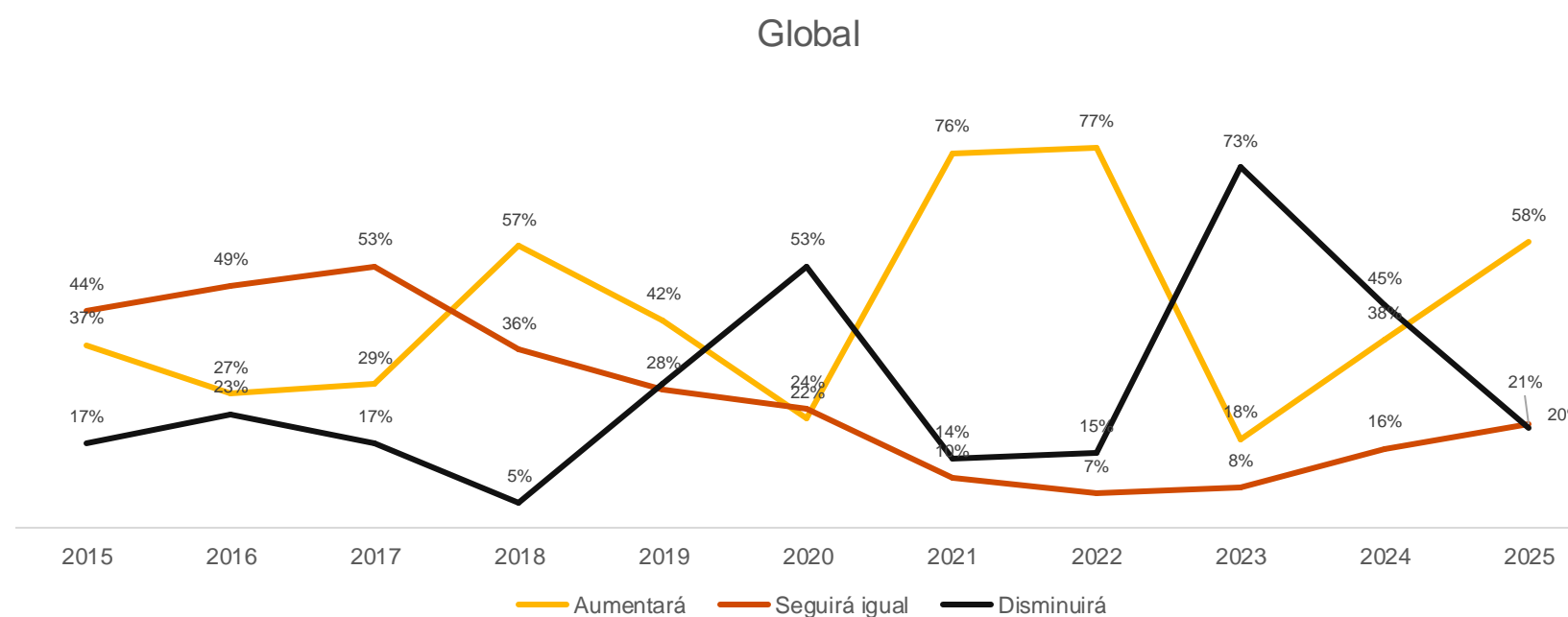
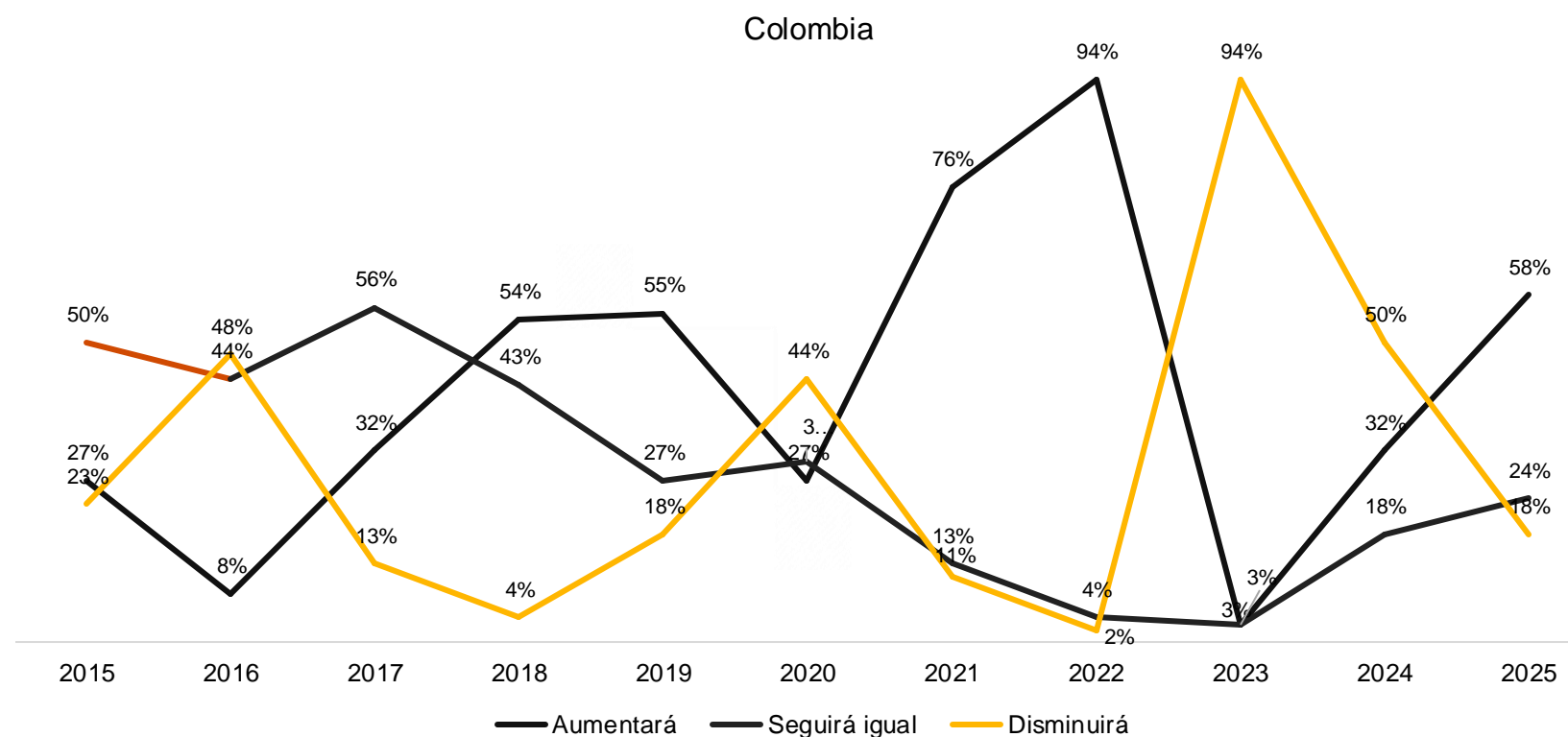
En el otro extremo del espectro, los CEO en India y Argentina fueron los más optimistas. Nueve de cada diez (87 %) CEO en India esperan que el crecimiento de la economía doméstica se acelere el próximo año. En Colombia, al igual que en el resto del mundo o, casi un 60 % de los encuestados se siente confiado en el crecimiento de la economía del territorio para los próximos 12 meses.



El optimismo por el crecimiento de la economía mundial sigue creciendo después del 2023. Históricamente, Colombia se muestra menos optimista que el resto del mundo.

Las expectativas de los CEO sobre el crecimiento económico mundial en los siguientes 12 meses

¿Cómo crees que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto) mundial/en tu territorio durante los próximos 12 meses?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



## Retos más importantes para los CEO en el 2025

Porcentaje de encuestados que afirma estar “Muy expuestos” a estas amenazas

¿Qué tan expuesto crees que estará tu empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?



### Colombia



### Global



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.

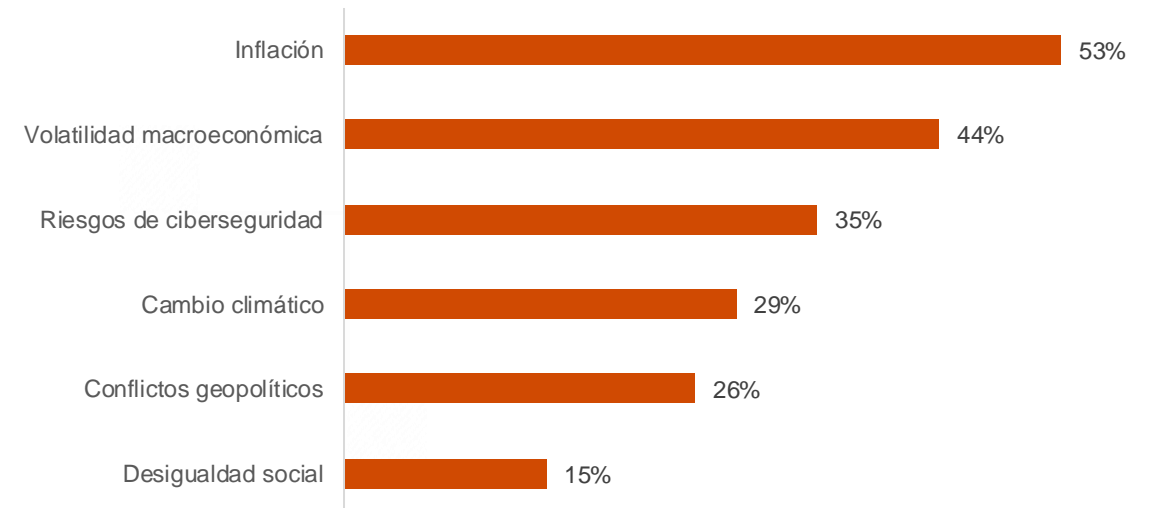


## Retos más importantes para los CEO en el 2024

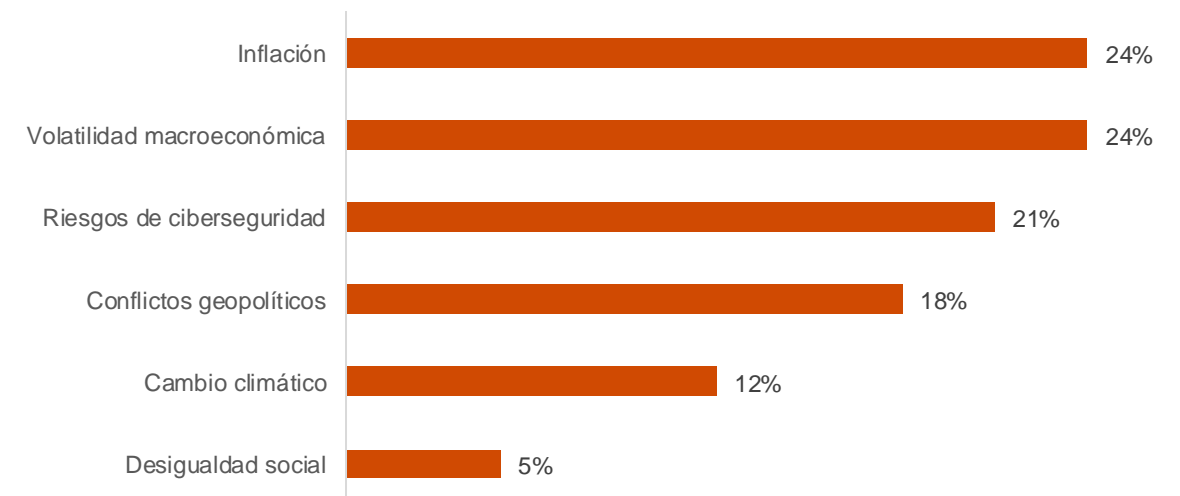
Porcentaje de encuestados que afirma estar “Muy expuestos” a estas amenazas

**¿Qué tan expuesto crees que estará tu empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?**


### Colombia



### Global



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



Para 2025, los CEO en Colombia tienen una mayor percepción de riesgo que sus pares globales en todas las amenazas propuestas, destacándose especialmente en volatilidad macroeconómica (45 % Colombia – 29 % global), conflictos geopolíticos (36 % Colombia - 22% global), riesgos de ciberseguridad (36 % Colombia - 24 % global) y cambio climático (27 % Colombia - 14% global). Aunque la percepción de riesgo en estos aspectos se mantiene similar a la reportada por los CEO colombianos en 2024, es importante señalar que los conflictos geopolíticos han escalado significativamente en prioridad, posicionándose como uno de los principales riesgos para este año.



## El próximo paso: calibrar las expectativas

No existe tal cosa como un CEO global. Incluso los ejecutivos con mayor recorrido nacieron en algún lugar, residen en algún lugar y están condicionados por preocupaciones locales. Los datos de nuestra encuesta constituyen una oportunidad para poner a prueba sus suposiciones con respecto a vecinos, pares y competidores. Por ejemplo, si miramos por país, ¿las compañías italianas realmente están menos expuestas a ataques cibernéticos que sus contrapartes en el Reino Unido o Francia, como sugieren nuestros datos? Un análisis sector por sector es igual de revelador. Si bien el cambio climático se ubica en los últimos lugares en la lista de amenazas a corto plazo en la mayoría de las industrias, los CEO de seguros y energía y servicios públicos la posicionan en el tercer puesto de los riesgos para el próximo año. Si su compañía depende de estas compañías (como en la mayoría de los casos), es una cuestión que habrá que considerar.

Pensemos también en las conexiones entre las amenazas que podrían ampliar sus consecuencias. Algunas cadenas de suministro críticas (por ejemplo, semiconductores) son vulnerables tanto a eventos climáticos extremos como a rivalidades geopolíticas. De igual manera, los vínculos entre la geopolítica y el riesgo cibernético son cada vez más evidentes. Más que nunca, es necesario pensar los sistemas para anticiparse al futuro.

# Acelerar la reinvencción

Muchos líderes empresariales reconocen la necesidad de reinventar los modelos de negocio. En consonancia con las últimas dos encuestas anuales, aproximadamente 4 de cada 10 CEO (45 % en Colombia y 42 % en todo el mundo) consideraron que su compañía no será viable más de 10 años si continúa en el camino actual.

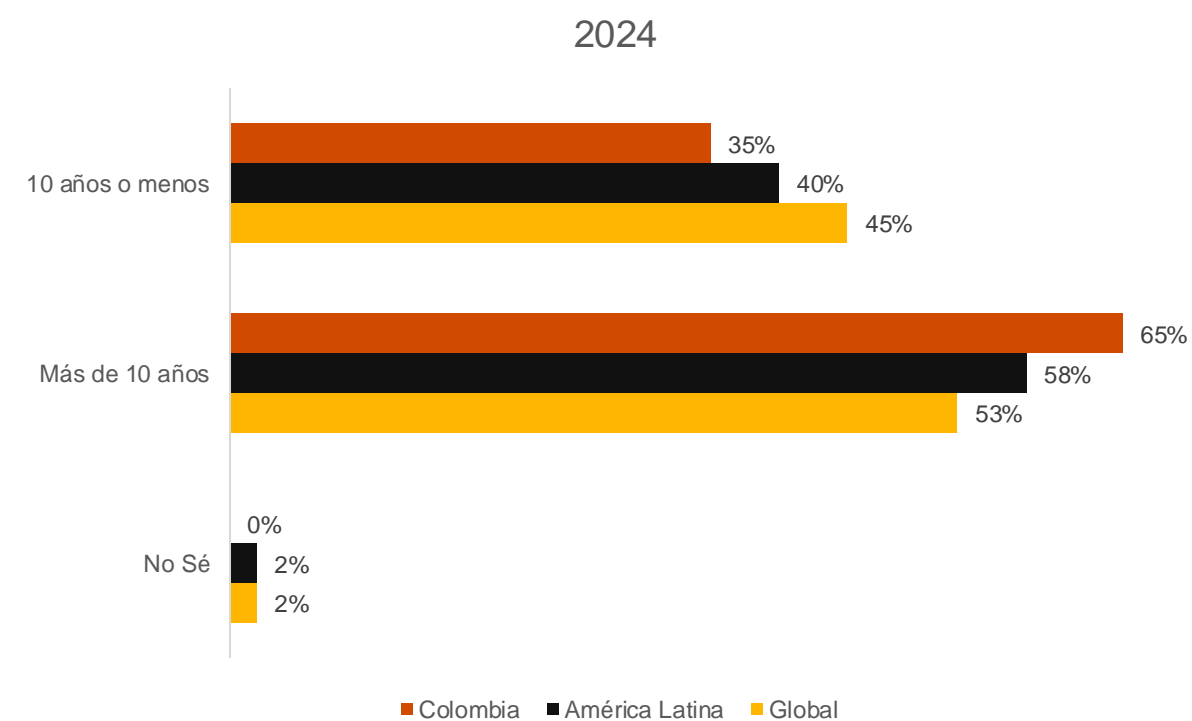
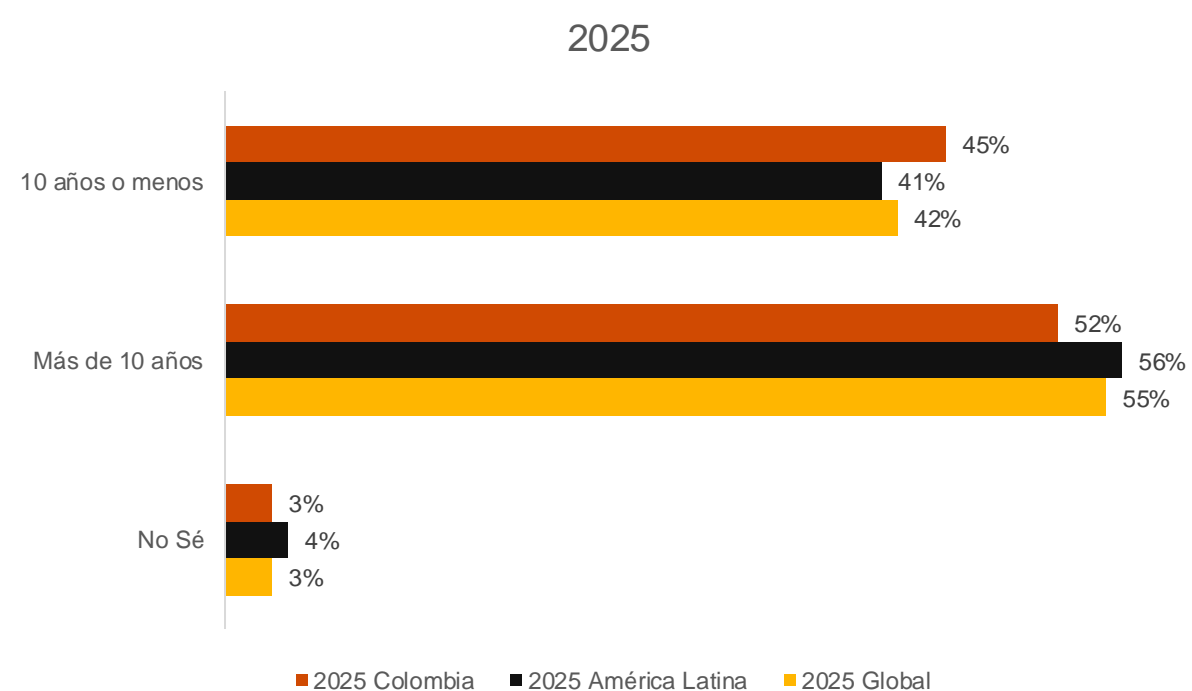
Desde que hicimos esta pregunta por primera vez en 2023, las industrias en las que los CEO más se sienten bajo presión para reinventarse en gran medida siguen siendo las mismas: medios y entretenimiento, tecnología, telecomunicaciones y fabricación industrial. Todos estos son sectores en los que la digitalización, la descarbonización o ambos están cambiando las bases de la competencia. Sin embargo, hay signos de ansiedad en otros sectores.

En todas las industrias, dos tercios de los CEO (64 %) reportan haber implementado al menos una acción para cambiar el modo en que sus compañías crean, generan y capturan valor. Las acciones más comunes en el mundo relacionadas con la reinvencción tienen que ver con la innovación de productos/servicios y decisiones para captar nuevos grupos de clientes.

**En contraste, las acciones que generalmente conllevan mayor grado de dificultad, como ser pioneros en nuevas rutas de comercialización, implementar nuevos modelos de precios o colaborar con otras organizaciones para crear nuevos ecosistemas, han sido unas de las principales acciones que han implementado los CEO colombianos en los últimos 5 años.**



En Colombia, el número de CEO que afirma que sus negocios no serán económicamente viables por más de 10 años es significativamente mayor que en 2024

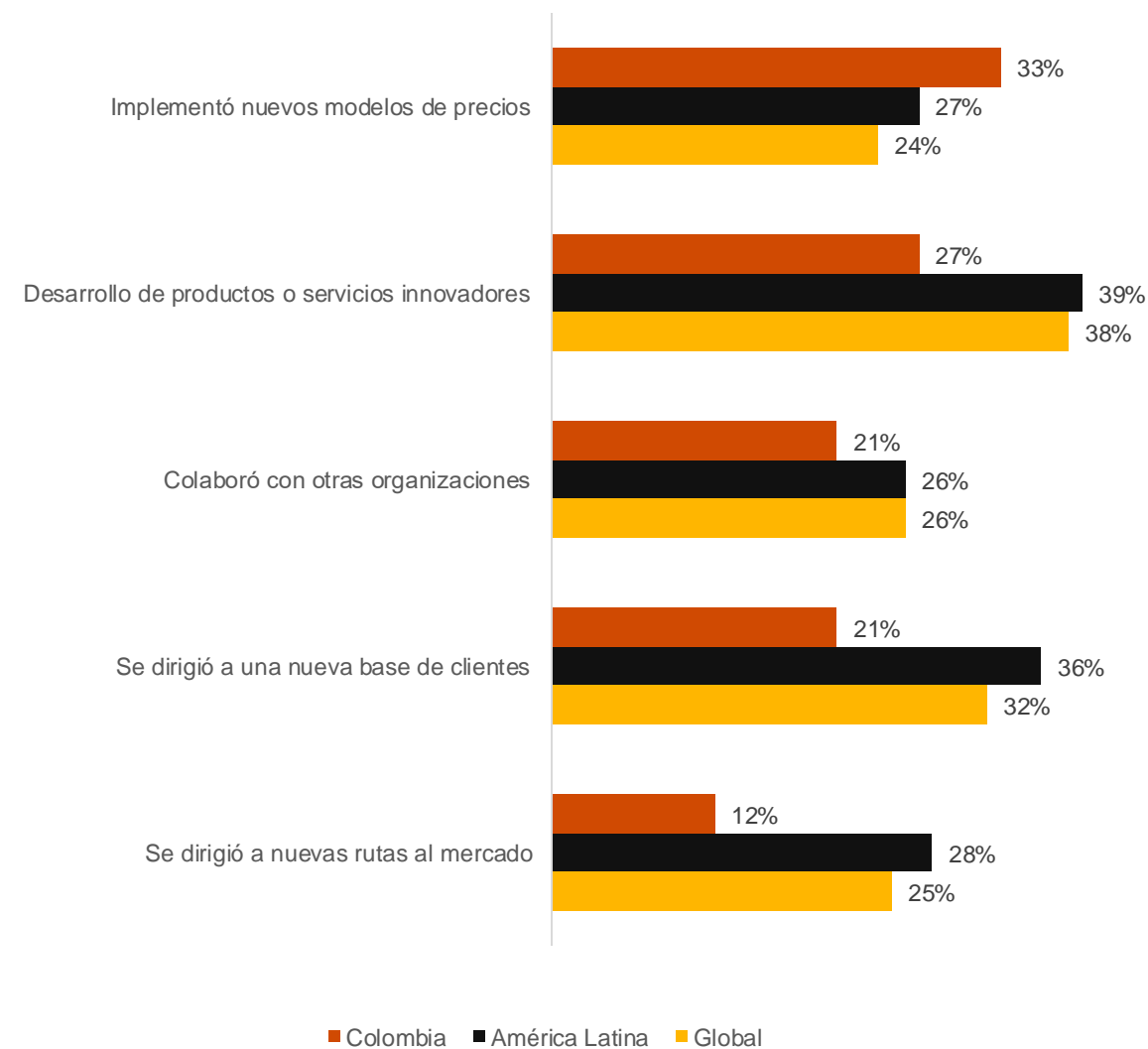


Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



## Acciones que han implementado los CEO en sus empresas en los últimos 5 años para reinventar sus negocios

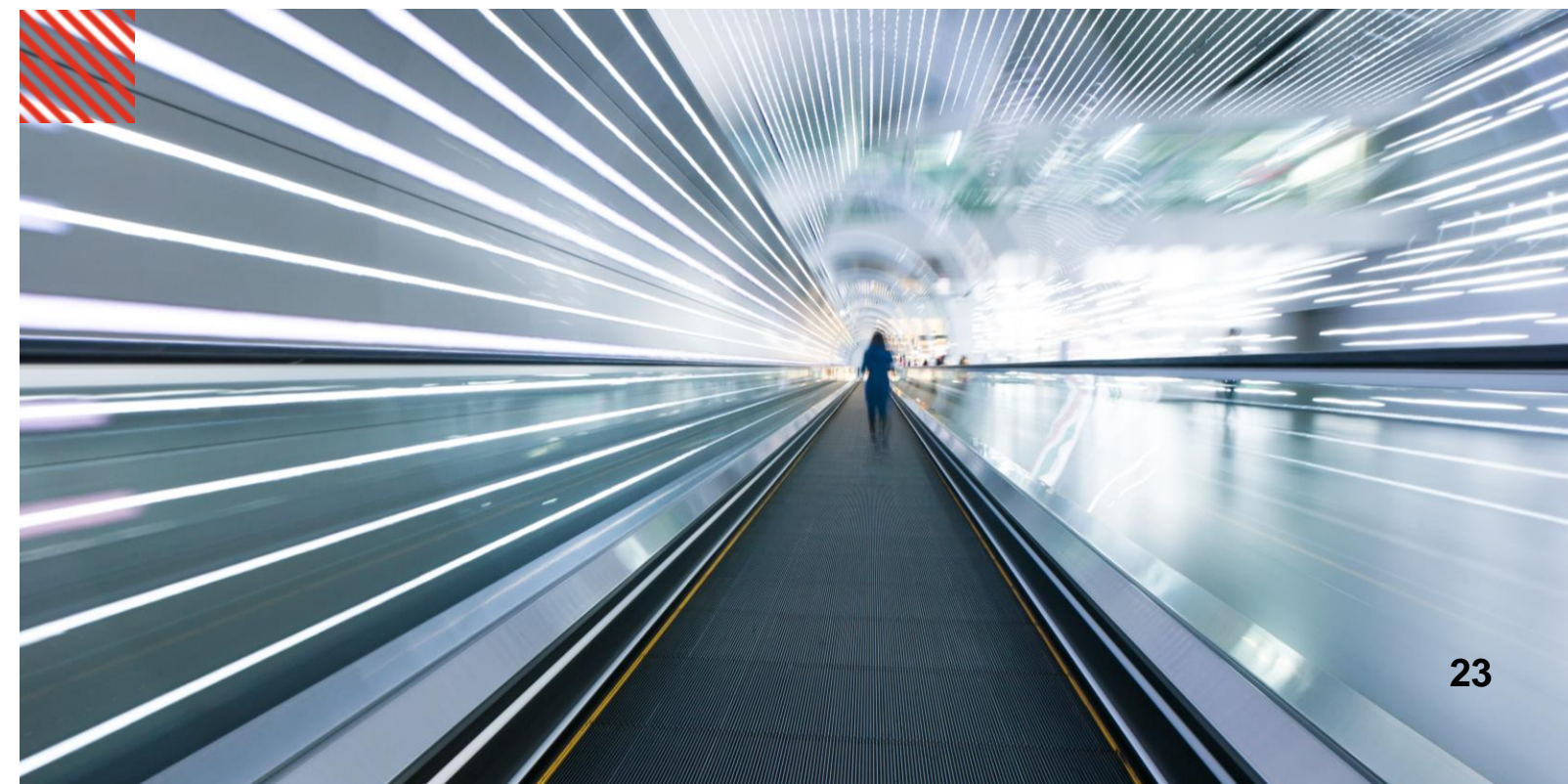
¿En qué medida tu empresa ha llevado a cabo las siguientes acciones en los últimos cinco años?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.

¿Estas decisiones serán suficientes para impulsar la reinversión? Para muchos CEO, la respuesta honesta es "no". Consideremos, por ejemplo, el porcentaje de ingresos obtienen que las compañías por nuevos negocios, un indicador de cuán rápido está creciendo más allá de su negocio principal. En nuestra muestra, en promedio, solo el 7 % de los ingresos durante los últimos cinco años provino de distintos negocios nuevos incorporados por las organizaciones durante este período. Las compañías en Medio Oriente y China continental llevan la delantera con 10 % o más de sus ingresos provenientes de nuevos negocios. En el caso de las compañías japonesas, el porcentaje solo llega al 3 %.

Si los CEO necesitaran más incentivo para redoblar la apuesta de la reinversión, en los datos vemos un fuerte vínculo entre la cantidad de acciones relacionadas con la reinversión implementadas por las compañías y los márgenes de ganancia obtenidos. Las compañías que toman más medidas también han reportado mayores ganancias provenientes de la GenAI durante el año pasado.





## El próximo paso: mirar más allá

El [camino hacia la reinención](#) comienza con los clientes (y esto aplica tanto a compañías B2C como a B2B). En nuestra experiencia, un esfuerzo determinado para volver a concentrarse en necesidades no satisfechas, puntos débiles y cada aspecto de la experiencia del cliente puede catalizar la innovación. Significativamente, esto suele incluir la innovación que saca a la compañía de su zona de confort: por ejemplo, ir más allá de la hoja de ruta del producto para considerar nuevos modelos de fijación de precios, nuevas rutas de comercialización o alianzas que le aportan valor a los clientes de nuevas maneras. Más allá de los clientes, recomendamos mirar los desencadenantes externos que pueden aparecer rápidamente y crear nuevas necesidades de los clientes. El crecimiento de la GenAI es un claro ejemplo. Consideremos también [los principales indicadores](#) que tu industria o un sector cercano son propicios para la reinención. Los indicios reveladores incluyen la llegada de nuevos actores que ingresan al mercado, el aumento en inversiones de capitales de riesgo o una rápida redistribución de participación en el mercado entre los participantes.



# La gran reconfiguración

Más de tres décadas de digitalización han comenzado a derribar los límites, que antes eran infranqueables, entre sectores. Creemos firmemente que las interacciones entre el cambio climático, la IA y otras megatendencias acelerarán el proceso de reconfiguración y crearán nuevos ámbitos de crecimiento que trasciendan sectores. Consideremos, por ejemplo, las recientes decisiones de hiperescaladores tecnológicos que rompieron las barreras con respecto a la generación de energía nuclear, lo que refleja la compleja interacción entre la IA y el cambio climático.

33 % de los CEO en Colombia (38 % a nivel mundial) afirmaron que sus compañías comenzaron a competir en nuevas industrias durante los últimos cinco años. Si bien muchas de estas iniciativas aún son pequeñas, casi un tercio de los CEO que toman decisiones intersectoriales afirmaron que estas acciones representaban el 20 % o más de los ingresos de la compañía durante este período. Hay compañías de todos los tamaños en este grupo, pero las más pequeñas (con ingresos por debajo de los USD 100 m) tienen mayor representación. Cuando se trata de aventurarse más allá de los límites del sector, la agilidad es importante.

Entre los sectores que los CEO están investigando se encuentran los servicios (con competidores nuevos que vienen de la industria de la tecnología, telecomunicaciones y medios), servicios de salud (con competidores nuevos que vienen de la industria de seguros, tecnología y telecomunicaciones), y consumo (con competidores nuevos que vienen de la industria farmacéutica, de servicios financieros y medios). Si bien no les pedimos a los CEO que brindaran nombres, estos hallazgos son válidos.

## El próximo paso: imaginar el ecosistema

Esperamos que [la reconfiguración de la industria](#) se acelere durante la próxima década. Para los CEO, el desafío es imaginar el ecosistema en el que su compañía operará en el futuro. Esto significa reflexionar sobre los impactos de las megatendencias (principalmente, el cambio climático y la IA), cómo cambiarán las necesidades de los clientes, cómo se modificarán los grupos de valor y los roles que desempeñarán los distintos tipos de compañías.

Esto es lo que [Tracy Robinson](#), CEO de CN Rail, una de las "big six" de las operadoras ferroviarias de Norteamérica, nos comentó sobre el futuro de su industria: "Lo que [los ferrocarriles] necesitan hacer es ser como camiones y constituir una cadena de suministro completa, que incluya puertos, terminales, depósitos, múltiples ferrocarriles y camiones. Pero necesitamos ofrecer un solo paquete de servicios que no solo sea fácil de utilizar y comprender, sino que también opere con rapidez y de manera sistemática. Si podemos hacer eso, creo que veremos un impacto muy positivo, no solo en la economía sino también en las emisiones."

Las alianzas y las asociaciones son fuentes esenciales de aprendizaje (y de ingresos) en el viaje hacia nuevos ámbitos de crecimiento. También puede ser necesario contar con nueva experiencia en el equipo ejecutivo y comprender que contratar a uno o dos líderes funcionales nuevos nunca es la solución completa. Explorar la reconfiguración de la industria es un trabajo para todo el equipo directivo, con un sólido apoyo por parte de la Junta Directiva.



Reinvención

constante

# Prestar atención a la calidad de las decisiones

Liderar una compañía durante un período de gran cambio requiere una toma de decisiones fundamentada, disciplinada y ecuaníme. Sin embargo, muchos CEO comentaron que los procesos de decisiones estratégicas de sus compañías son, en el mejor de los casos, incoherentes. Por ejemplo, las prácticas de demostrada eficacia para combatir el sesgo de confirmación incluyen mostrar claramente los criterios de toma de decisiones de antemano, solicitar expresamente puntos de vista alternativos y buscar intencionalmente información que contradiga la hipótesis de inversión. Solo alrededor de la mitad de las compañías suele utilizar estas técnicas para las decisiones estratégicas.

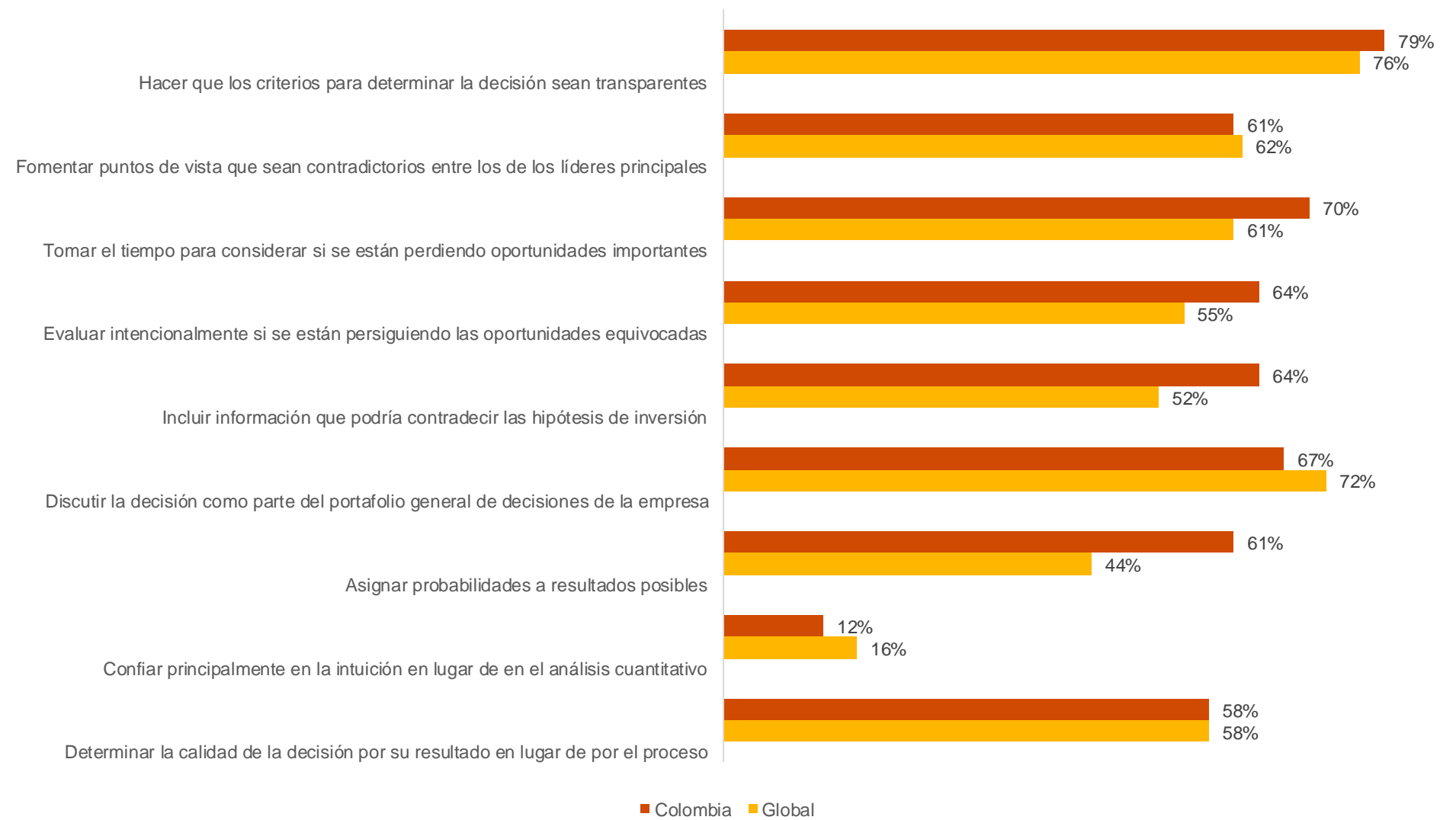
De manera similar, casi seis de cada diez CEO en Colombia afirmaron que, generalmente, consideran las decisiones estratégicas basándose en resultados y no en la calidad del proceso. A primera vista, esto tiene sentido. Los CEO se centran en los resultados y están orgullosos de ello. El inconveniente es que, en general, los resultados están determinados por factores que están fuera del control de los responsables de la toma de decisiones, incluso por el azar. Lo único que pueden controlar es la calidad del proceso de toma de decisiones.

Los resultados de nuestra encuesta sugieren que los CEO están perdiendo dinero por no aplicar estas mejores prácticas: las compañías con procesos de toma de decisiones estratégicas de mejor calidad reportan márgenes de ganancia superiores (esto es luego de controlar por industria, geografía, tamaño de la compañía y otros factores que podrían distorsionar los datos).

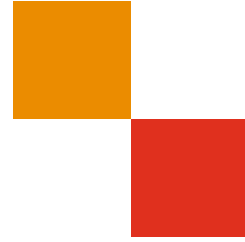


## Acciones que implementan los CEO para la toma de decisiones estratégicas, al menos en un 60 % de las ocasiones

Al tomar decisiones estratégicas, ¿con qué frecuencia realizas las siguientes acciones?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



## El próximo paso: priorizar los procesos

A veces, se deben tomar decisiones rápidamente, incluso antes de cumplir con todos los requisitos del proceso. Pero hay evidencia convincente de que mejores procesos de toma de decisiones generalmente dan como resultado mejores decisiones. Esto es particularmente cierto en condiciones de incertidumbre, cuando la intuición y la experiencia son guías poco fiables. Los datos de nuestra encuesta así lo demuestran.

Además, no encontramos evidencia de que prestar atención al proceso de toma de decisiones generará decisiones más lentas o una "parálisis del análisis". De hecho, los CEO que reportan procesos decisorios de mayor calidad están llevando a cabo más medidas de reinvención, lo que destaca que los procesos de toma de decisiones sólidos pueden tolerar un sesgo en la acción. En nuestra experiencia, esto es particularmente cierto en situaciones de alto riesgo cuando las emociones están exaltadas. En cuanto al cambio climático, por ejemplo, los CEO seguirán bajo escrutinio por parte de los clientes, empleados, inversores e incluso familiares. Lo mismo sucede con la GenAI y con cuestiones relacionadas con el futuro de los negocios previos frente a la reconfiguración de la industria.



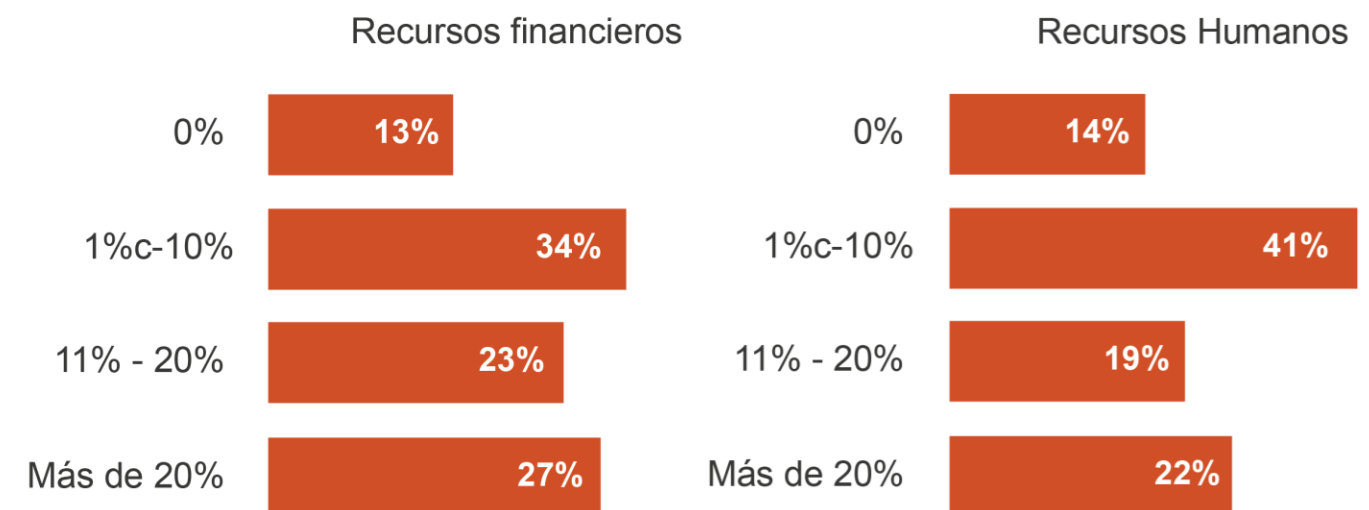
# Reasignar para reinventar

La reasignación dinámica de recursos es un requisito previo para la reinención. Por ejemplo, es imposible construir rápidamente nuevos negocios a escala sin reasignar activamente recursos de proyectos de baja prioridad. Aun así, la gran mayoría de las compañías no son ágiles cuando se trata de mover inversiones financieras y personas entre proyectos y unidades de negocio. Casi la mitad de los CEO afirmaron que reasignan el 10 % o menos de los recursos humanos y financieros de un año a otro. Más de dos tercios reasignan más del 20 %, un hallazgo similar al de la encuesta del año pasado.

Si profundizamos en los datos, la reasignación activa de personas en particular está asociada con una rentabilidad más alta. La diferencia en el margen de ganancia entre una reasignación baja de recursos humanos (0-10 %) y una reasignación alta (30-40 %) es más de dos puntos porcentuales. Hay un fuerte vínculo entre los niveles altos de reasignación de recursos (tanto humanos como financieros) y el monto de los ingresos que provienen de distintos negocios nuevos, lo cual destaca que la reinención y la reasignación dinámica de recursos van de la mano.

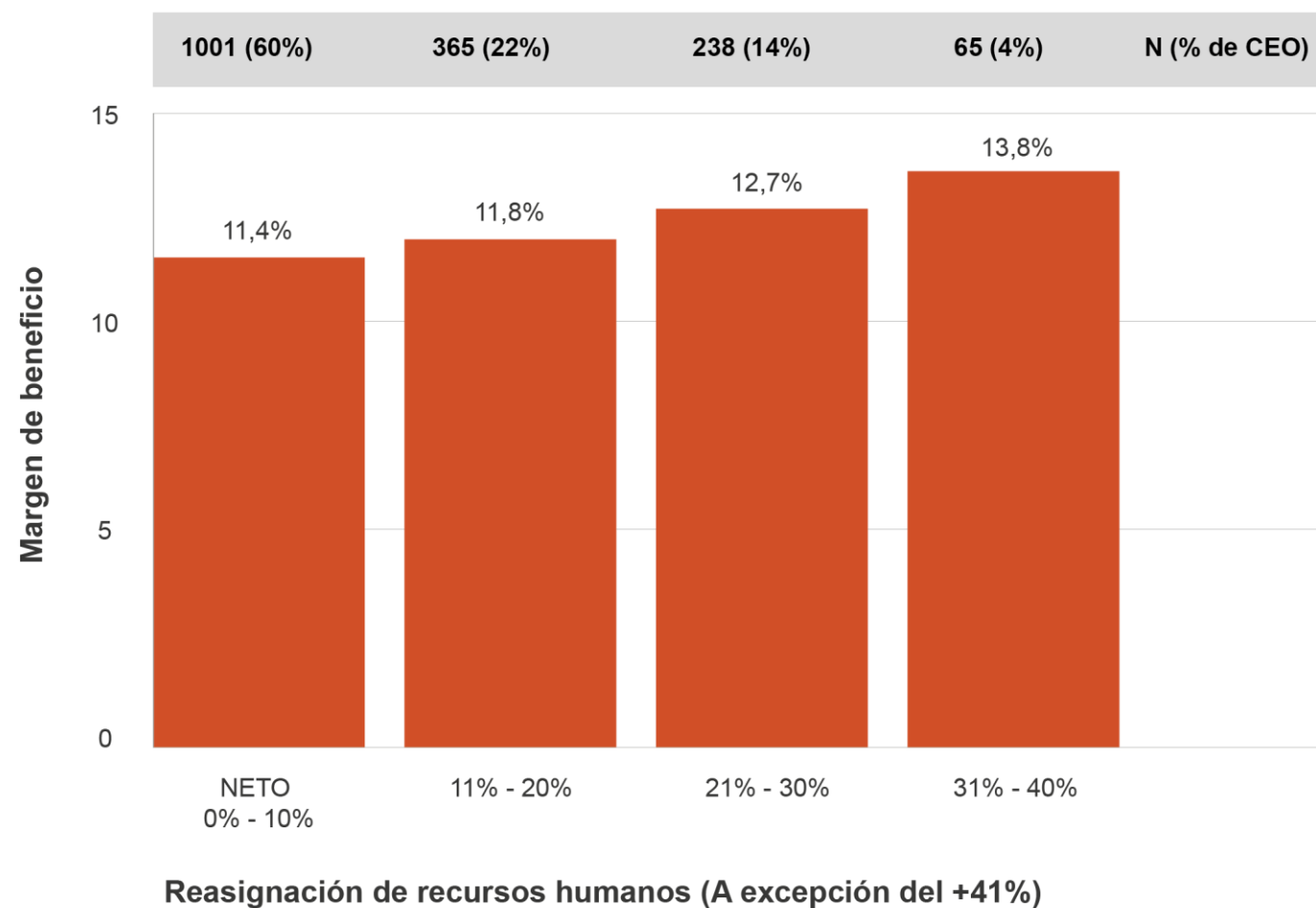
Proporción de recursos reasignados entre negocios y proyectos dentro de la empresa entre el anterior y el actual año fiscal

¿Qué proporción de los recursos financieros y humanos de tu empresa, tú y tu equipo de gestión reasignaron entre las unidades de negocio en el último año fiscal y el actual?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.

## Relación entre la reasignación de las personas y los márgenes de ganancias



Fuente de la gráfica: Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.

## El próximo paso: superar los sesgos al presupuestar

¿Por qué las compañías no reasignan recursos más activamente de un año a otro cuando la **evidencia a favor** es tan consistente? Hay sesgos cognitivos en el ámbito laboral, que incluyen anclaje (exceso de confianza en parámetros arbitrarios, tales como los números del presupuesto del año pasado) y una diversificación ingenua (la tendencia a asignar recursos de manera equitativa en todas las opciones disponibles en vez de ponderar las inversiones estratégicamente). El psicólogo organizacional **Bob Sutton** nos recordó que los incentivos que se planean mal también representan un factor: “En muchas organizaciones, cuando un gerente tiene más personas a cargo, se le paga más. Por ende, literalmente, tenemos incentivos para personas que construyen feudos cada vez más grandes”.

Para los CEO, la solución está en prácticas de presupuesto que minimicen el impacto de estos factores psicológicos en la asignación de recursos. Por ejemplo, las dinámicas de poder pueden disminuir si se organizan reuniones de revisión de proyectos con pequeños grupos de partes de interés con un alto grado de independencia. También se pueden clasificar proyectos de la compañía por rentabilidad o retorno de capital para crear una base de información en común para análisis.



# Construir confianza para una nueva era

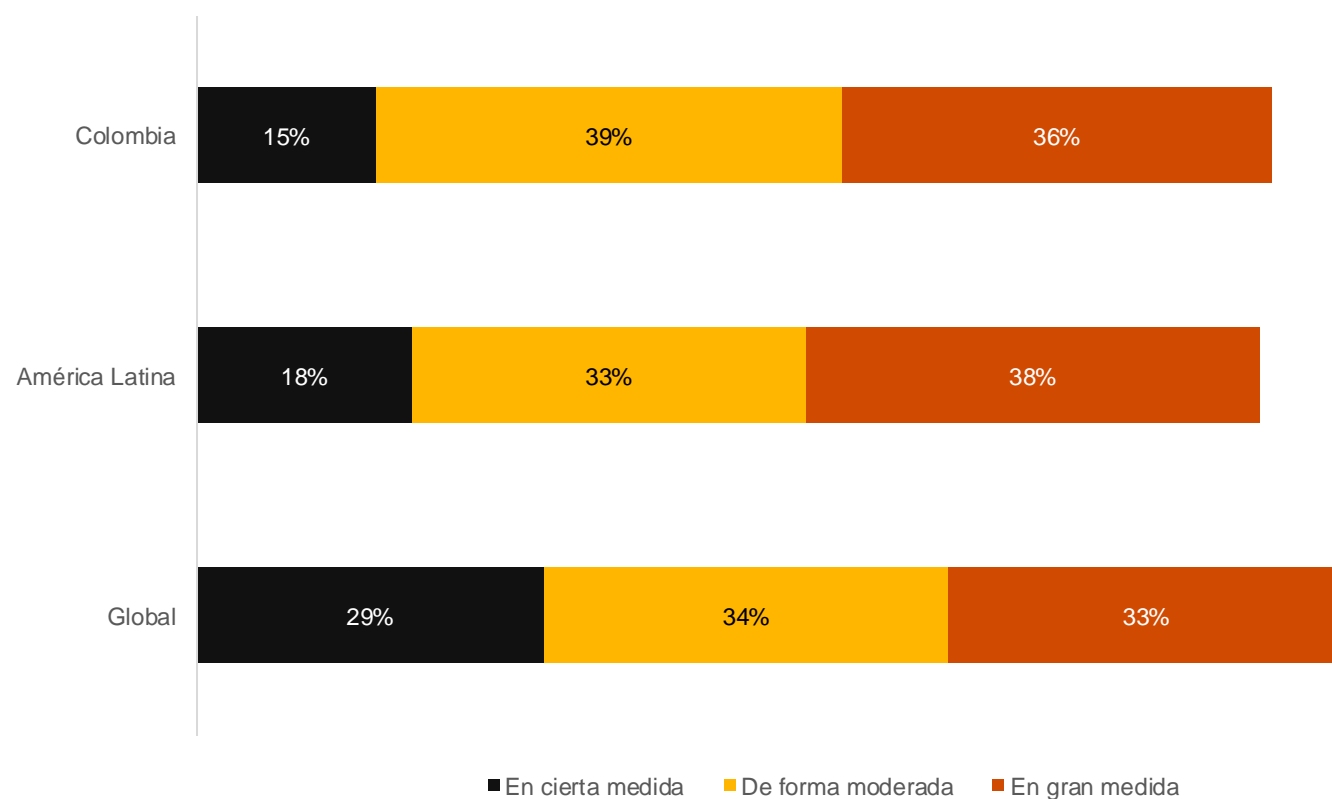
Como se mencionó antes, la mayoría de los CEO creen que la GenAI mejorará la eficiencia, la rentabilidad y los ingresos el año próximo. Al mismo tiempo, aproximadamente un tercio (36 % en Colombia y 33 % a nivel mundial) mencionan que le genera mucha confianza tener la IA incluida en los procesos clave en su compañía. Como es de esperar, los CEO que confían en la IA reportaron mayores ingresos provenientes de la GenAI durante los últimos 12 meses y esperaban mayores ingresos provenientes de la tecnología el año próximo. También es más probable que avancen con la integración de la GenAI en plataformas tecnológicas, procesos de negocios y flujos de trabajo.

La amplia distribución de la confianza de los CEO en IA refleja la percepción de la población en general. La encuesta [Voice of the consumer 2024](#) de PwC, que recopiló respuestas de 20.000 consumidores en todo el mundo, mostró una opinión similar. La diferencia es que las opiniones de los CEO pueden provocar mayores consecuencias. La pregunta para los CEO con baja confianza es si están abordando activamente los problemas o permitiendo que su escepticismo bloquee las oportunidades. En este estadio temprano del desarrollo de la GenAI, el "optimismo limitado" parece ser una postura apropiada, mientras que el pesimismo desinformado no lo es.



## Nivel de confianza de los CEO en la integración de la IA en procesos clave de sus empresas

¿En qué medida confías personalmente en que la IA (incluida la IA generativa) esté integrada en los procesos clave de tu empresa?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



## El próximo paso: adoptar IA responsable

Todos los CEO deben aprender a caminar antes de correr con la GenAI; es decir, deben evitar la implementación apresurada de la tecnología para no debilitar la confianza de los clientes, empleados u otras partes de interés. En la práctica, esto significa aprovechar el potencial de esta poderosa tecnología de uso general y tomar medidas para gestionar los riesgos, incluido el potencial de datos de salida imprecisos (alucinaciones), la creación de contenido sesgado u ofensivo y cuestiones de propiedad intelectual relacionadas con los datos sobre los cuales se entrenan los modelos de GenAI. Las prácticas de IA responsable pueden mitigar –pero aún no eliminar– muchos de estos problemas y son más efectivas cuando son parte de la estrategia de GenAI desde el principio. De igual modo, recomendamos abordar pronto los posibles impactos sociales de la GenAI, por ejemplo, monitoreando el impacto de su adopción en las emisiones de carbono de una compañía.



# Tener cuidado con la trampa de la permanencia

Hay fuerzas poderosas que se desarrollarán durante la próxima década que están modificando a las empresas, la sociedad y el panorama competitivo. Sin embargo, al preguntarles a los CEO cuánto tiempo esperaban continuar en su puesto actual, la mayoría respondió cinco años o menos. Además, vemos diferencias interesantes entre las respuestas en la encuesta de los CEO con una permanencia esperada menor y aquellos que esperan ocupar este puesto por más tiempo.

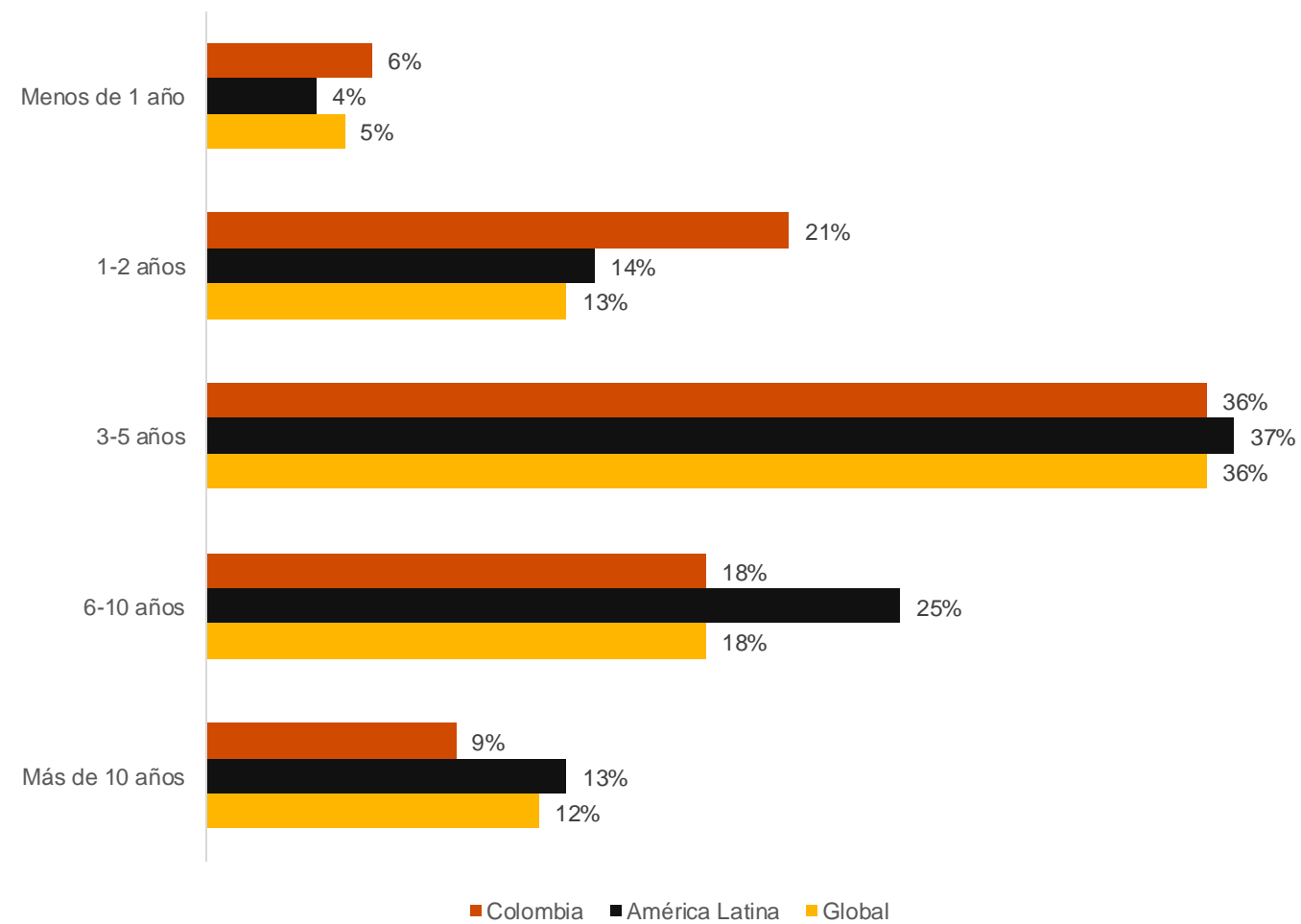
Aquellos con una permanencia prolongada probablemente:

- Tomen múltiples medidas para reinventar el modelo de negocio de su compañía (lo cual, a su vez, está asociado con mayores márgenes de ganancia)
- Reporten ganancias de rentabilidad de inversiones en GenAI y tengan expectativas altas en la tecnología el año próximo.
- Utilicen una variedad de técnicas para garantizar la calidad de las decisiones estratégicas.

Estas son asociaciones estadísticas. Conocemos muchos CEO a los que les quedan uno o dos años en el puesto que están tomando decisiones determinantes para reinventar sus compañías y capturar las oportunidades de creación de valor que brinda la IA. Aun así, los datos destacan un dilema en el gobierno corporativo que, si bien no es nuevo, agrega una carga adicional en este momento decisivo en la historia de los negocios.

## Expectativa de permanencia en su cargo, según los CEO encuestados

¿Cuántos años esperas permanecer en tu cargo actual?



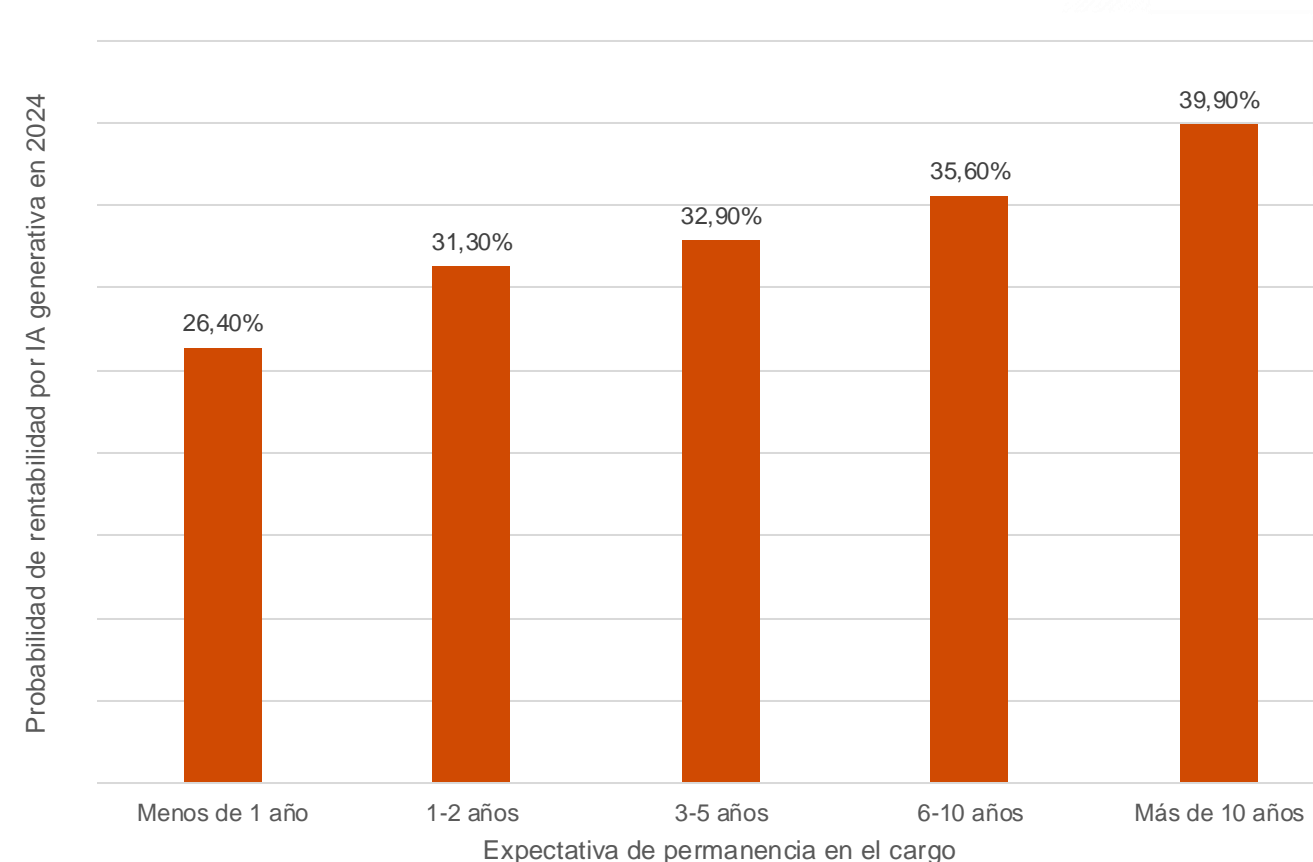
Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



Los CEO con mayores expectativas de permanencia en su cargo tienen más probabilidades de reportar mayores ganancias gracias a la IA generativa.

Combinación de dos preguntas

- 1 ¿Cuántos años esperas permanecer en tu cargo actual?
- 2 ¿En qué medida la IA generativa aumentó o disminuyó los siguientes aspectos en tu empresa durante los últimos 12 meses?



Fuente: 28° Encuesta Global Anual de presidentes de PwC.



## El próximo paso: ampliar el horizonte

No vamos a discutir que los CEO deberían ocupar sus puestos durante más tiempo como práctica habitual. Hay muchos motivos de gobierno y desempeño por los cuales las compañías (especialmente las que cotizan en bolsa) pueden querer que los CEO no se mantengan en sus puestos por mucho tiempo. Aun así, los datos de nuestra encuesta traen una pregunta importante para los directorios: a la luz de la reconfiguración a largo plazo de las industrias que ya está en proceso, ¿están haciendo lo suficiente para fomentar una perspectiva que atraviese los distintos periodos de mandato de la dirección, de modo de equilibrar las demandas de desempeño a corto plazo con al imperativo de la reinención?

# Conclusión

¿Cómo será la economía mundial en 2035? Si bien hay muchos escenarios posibles, la respuesta dependerá sustancialmente de cómo los gobiernos, las sociedades y la sociedad civil respondan a la amenaza del cambio climático y la oportunidad histórica que presenta la IA. Por extensión, las compañías que probablemente tengan más éxito en el futuro son aquellas que se muevan ahora tanto para entender cómo estas fuerzas reformarán sus industrias y para reimaginar sus modelos de negocio, sus operaciones y sus usos de la tecnología, la energía y otros recursos escasos.

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

- ¿Estoy avanzando lo suficientemente rápido y con disciplina para desarrollar IA (especialmente, GenAI) en flujos de trabajo y procesos? ¿Estoy priorizando las prácticas de IA responsable para proteger la confianza de las partes de interés?
- ¿Qué oportunidades sin explotar existen para generar el crecimiento de los ingresos y rentabilidad incorporando a la cartera de productos y servicios aquellos que sean respetuosos con el clima?
- ¿Tengo una visión clara del potencial de cambio que tienen la estructura y los límites de mi industria —y cómo necesitan evolucionar las operaciones, capacidades y modelo de negocio de mi compañía— a medida que la tecnología y el cambio climático creen nuevas oportunidades y restricciones?
- ¿Estoy invirtiendo (y poniendo mi talento) lo suficiente en mis principales prioridades? ¿Qué mejoras de proceso podrían aumentar el ritmo de la reasignación de recursos y la calidad de mis decisiones?
- Para los CEO que se espera que les quede poco tiempo en su puesto: si permaneciera más tiempo en mi puesto, ¿qué haría diferente?



La encuesta de este año confirma que algunos CEO ya se han hecho estas preguntas y, en conjunto con su equipo directivo y el directorio, han comenzado a desarrollar respuestas coherentes. El desafío para este grupo es mantener el ímpetu y, al mismo tiempo, estar sumamente atento a la interacción entre las condiciones macroeconómicas, las reconfiguraciones geopolíticas y otras amenazas que podrían aún podrían frustrar el progreso.

Para los CEO que apenas empezaron a abordar estos temas, no es demasiado tarde. Pero, sin dudas, se están quedando atrás. Para recuperar el tiempo perdido, primero debe haber un esfuerzo coordinado para desarrollar una visión a nivel de sistemas sobre cómo están cambiando las necesidades de los clientes y el entorno competitivo. Luego viene la ejecución: un conjunto claro de prioridades de reinversión, impulsado por la reasignación de recursos a escala, sostenido por un optimismo limitado sobre lo que puede traer el mañana.

## Acerca 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 globales y presentadas regionales en este informe están ponderadas proporcionalmente al PIB nominal de cada país, de manera que las opiniones de los CEO sean representantes en todas las principales regiones. Las cifras por industria y por país se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.701 CEO, que incluye a 4.236 hombres, 401 mujeres y 64 personas que se identificaron con otro género o prefirieron no responder.

### **Nota:**

Los porcentajes en los gráficos pueden no sumar el 100% debido al redondeo de cifras, opciones de respuesta con selección múltiple y, en ciertos casos, la decisión de excluir la visualización de algunas respuestas, como "Otros", "No aplica" y "No sé".

La investigación fue realizada por PwC Research, nuestro centro global de excelencia para servicios de investigación primaria y consultoría basada en evidencia.

### **Agradecimientos**

Natalia Galindo Triana  
Erika Andrea Arias

### **Diseño:**

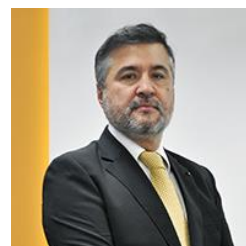
María Camila Rosas



# Líderes



**Carlos Mario Lafaurie**  
Socio Principal, PwC  
Colombia  
Tel: (601) 743 1111



**Jorge Eliécer Moreno**  
Socio Líder de Aseguramiento,  
PwC Colombia  
Tel: (601) 743 1111



**Jorge Mario Añez**  
Socio Líder Consultoría de  
Negocios, PwC Colombia  
Tel: (601) 743 1111



**Carlos Miguel Chaparro**  
Socio Líder Servicios Legales  
y Tributarios, PwC Colombia  
Tel: (601) 743 1111



**Juan Carlos Malagón**  
Socio Comercial ADV y Socio  
de Marketing and Sales  
Tel: (601) 743 1111



© 2025 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.

