



29^a Encuesta Global de presidentes de PwC



Tabla de contenidos

01	El periodo de oportunidad	05
02	Confianza a la baja, amenazas en alza	14
03	El camino hacia la reinversión	18
04	¿Dinamismo o negación?	30
05	Metodología y notas de la encuesta	33

Liderando a través de la incertidumbre en la era de la IA

Los altos ejecutivos están reinventando sus empresas con tecnología y buscando oportunidades de crecimiento en nuevos sectores, incluso cuando ven amenazas elevadas por delante.

Se suele decir que los líderes exitosos necesitan tanto un microscopio como un telescopio para ayudarles a identificar amenazas a corto plazo y detectar oportunidades a largo plazo. Esta tensión es un tema recurrente en la 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC, basada en las respuestas de 4.454 directores ejecutivos de 95 países y territorios.

En el próximo año, los altos ejecutivos contemplan un mundo lleno de desafíos. Se han vuelto significativamente menos confiados en las perspectivas de crecimiento a corto plazo para sus empresas y más preocupados por una variedad de amenazas, incluyendo la volatilidad macroeconómica, el riesgo en ciberseguridad y el conflicto geopolítico. Al mismo tiempo, se están centrando en oportunidades plurianuales para reinventar el negocio. Los altos ejecutivos siguen adelante invirtiendo en IA, aunque los retornos inmediatos suelen ser esquivos. Están priorizando la innovación. Y muchos están entrando en nuevos sectores mientras se inclinan hacia una reconfiguración de industrias que está transformando la economía global.

Es importante destacar que los altos ejecutivos que avanzan rápidamente en estas dimensiones de reinversión están superando a sus pares.

Entre los hallazgos clave de la encuesta de este año:

- La mayoría de los altos ejecutivos afirma que sus empresas aún no han visto un retorno financiero claro por las inversiones en IA. Aunque cerca de un tercio (30 %) reporta un aumento en ingresos gracias a la IA en los últimos 12 meses y una cuarta parte (26 %) ha reducido costos, más de la mitad (56 %) afirma no haber experimentado beneficios ni en ingresos ni en costos.
- Los altos ejecutivos están buscando oportunidades de crecimiento fuera de sus sectores tradicionales. Más del 40 % asegura que sus empresas han comenzado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años. Entre quienes planean importantes adquisiciones en los próximos tres años, cuatro de cada diez esperan hacer operaciones en otros sectores o industrias.
- En comparación con el año pasado, los presidentes empresariales están menos confiados en las perspectivas de crecimiento de ingresos a corto plazo de sus empresas. Solo el 30 % se siente muy o extremadamente confiado sobre el crecimiento de ingresos en los próximos 12 meses, frente al 38 % del año pasado y el 56 % en 2022.
- Cerca de un tercio de los altos ejecutivos (29 %) señala que los aranceles reducirán el margen neto de sus empresas en los próximos 12 meses. La mayoría (60 %) espera poca o ninguna variación, y quienes anticipan una disminución en los márgenes, en su mayoría, prevén que será leve.
- Dos tercios de los altos ejecutivos (66 %) indican que en al menos un área de sus operaciones empresariales han surgido preocupaciones relacionadas con la confianza de los grupos de interés durante los últimos 12 meses.

Navegar este entorno tan complejo exige una gran agilidad en el liderazgo, incluyendo la capacidad de moverse rápidamente entre problemas, oportunidades y periodos de tiempo. Los altos ejecutivos a nivel global indican que dedican casi la mitad de su tiempo (47 %) a asuntos con plazos inferiores a un año, tres veces más que el 16 % que destinan a actividades con horizontes superiores a cinco años.

¿Se está logrando el equilibrio adecuado? Es una pregunta que los altos ejecutivos deberían hacerse mientras trabajan para construir organizaciones capaces de prosperar tanto hoy como en el futuro.

El periodo de oportunidad

IA a escala empresarial

Cuando pedimos a los altos ejecutivos que eligieran la pregunta que más les preocupa hoy en día, hubo un claro ganador: ¿estamos transformando nuestro negocio lo suficientemente rápido como para mantenernos al día con la tecnología, incluida la IA?

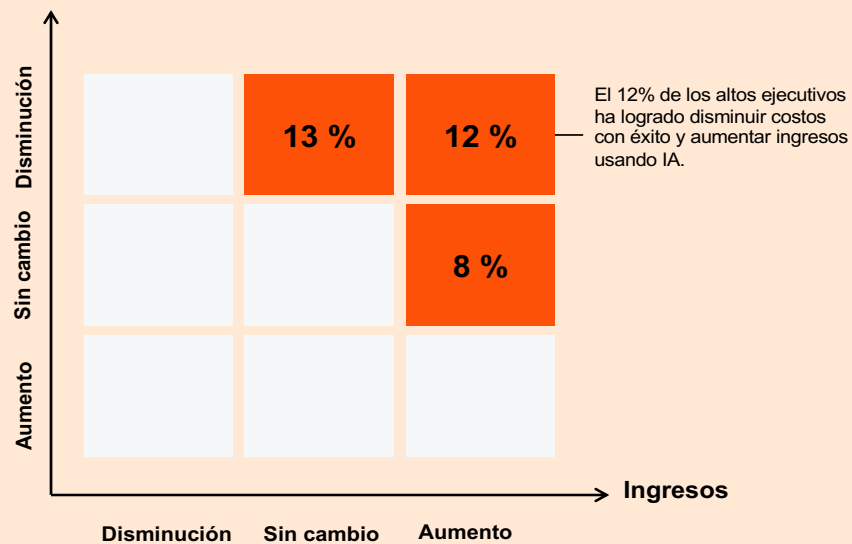
Aproximadamente un tercio de los altos ejecutivos (30 %) a nivel global afirma que su empresa ha obtenido resultados tangibles con la adopción de la IA en los últimos 12 meses gracias a ingresos adicionales. En cuanto a los costes, el 26 % de los altos ejecutivos afirma que han disminuido debido a la IA, mientras que el 22 % reporta un aumento. Más de la mitad (56 %) afirma que su empresa no ha experimentado ni mayores ingresos ni menores costes por la IA, mientras que solo uno de cada ocho (12 %) reporta ambos impactos positivos.

En América Latina, la tendencia es similar: el 31 % de los altos ejecutivos reporta ingresos adicionales atribuibles a la IA, mientras que el 25 % indica una reducción de costos. Por otro lado, un 17 % señala aumentos en los costos asociados al uso de IA. El 56 % no percibe cambios significativos en los ingresos, y un porcentaje ligeramente menor, pero cercano, reporta impactos positivos tanto en ingresos como en costos.

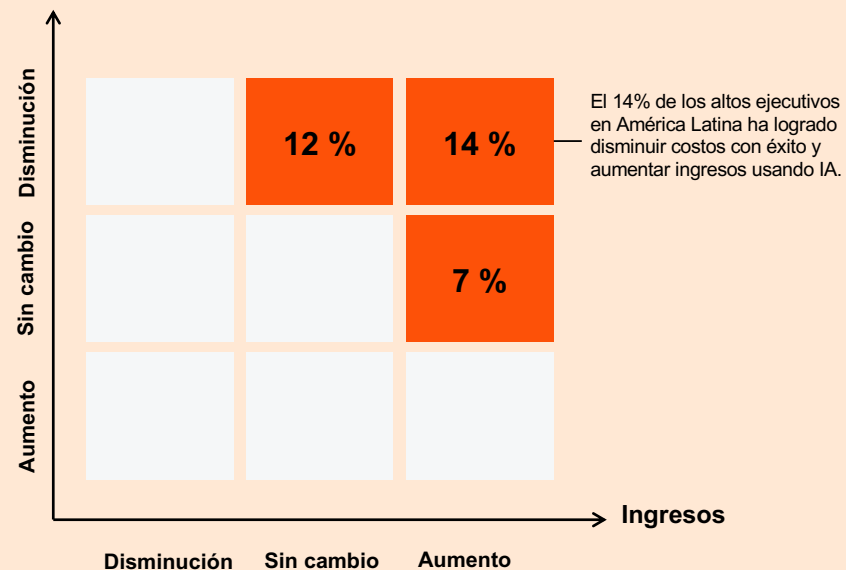
La mayoría de las empresas aún no han obtenido retornos financieros de su inversión en IA

En los últimos meses ¿Qué impacto ha tenido la IA en los siguientes aspectos de tu empresa?

Global



América Latina



Está claro que estamos en las primeras etapas de la era de la IA. Al preguntarles sobre hasta qué punto sus organizaciones están desplegando la IA en toda la empresa, una proporción relativamente pequeña de altos ejecutivos a nivel global dice que la aplican en gran o muy gran medida a áreas como la generación de demanda (22 %); servicios de apoyo (20 %); productos, servicios y experiencias de la empresa (19 %); definición de la dirección estratégica (15 %); o cumplimiento de la demanda (13 %).

En América Latina y Colombia, las cifras son consistentes: la adopción de IA alcanza alrededor del 21 % y 14 % en generación de demanda; 18 % y 20 % en servicios de apoyo; aproximadamente 20 % en productos y servicios; entre 13 % y 20 % en definición de la dirección estratégica y cerca del 13 % y 14 % en cumplimiento de la demanda. Estos resultados reflejan una adopción similar de la IA en áreas clave dentro de ambas regiones. Ten en cuenta también que en la Encuesta Worforce Hopes and Fears 2025 solo el 14 % de los trabajadores dijo que utilizaba IA generativa a diario.

Tu siguiente movimiento

Construir bases de IA. Nuestro trabajo con organizaciones confirma la creciente evidencia que los proyectos aislados y tácticos de IA a menudo no aportan un valor medible. Los beneficios tangibles provienen del despliegue a escala empresarial, coherente con la estrategia empresarial de la empresa. Esto, a su vez, exige bases sólidas en IA, incluyendo un entorno tecnológico que permita la integración de la IA, una hoja de ruta claramente definida para las iniciativas de IA, procesos formalizados de IA responsable y de riesgo, y una cultura organizativa que facilite la adopción de esta herramienta.

Los datos de la encuesta de este año muestran que las empresas de vanguardia, aquellas en las que una de cada ocho genera ingresos adicionales y reduce costos gracias a la IA, se encuentran significativamente más avanzadas en la construcción de estas bases. También están aplicando la IA de forma más extensa en diferentes áreas del negocio. Por ejemplo, el 44 % de los que están a la vanguardia han aplicado IA a sus productos, servicios y experiencias, frente a solo el 17 % en el resto de las empresas. A lo largo de este informe, nuestro análisis se ajusta por sector, tamaño de la empresa, geografía y otros factores externos.

Sectores sin fronteras

La IA no es la única fuerza poderosa que está transformando los negocios globales. La colisión de tecnología, cambio climático, geopolítica y otras megatendencias está creando nuevas necesidades y preferencias de los clientes, habilitando nuevos modelos de negocio y difuminando las fronteras entre industrias.

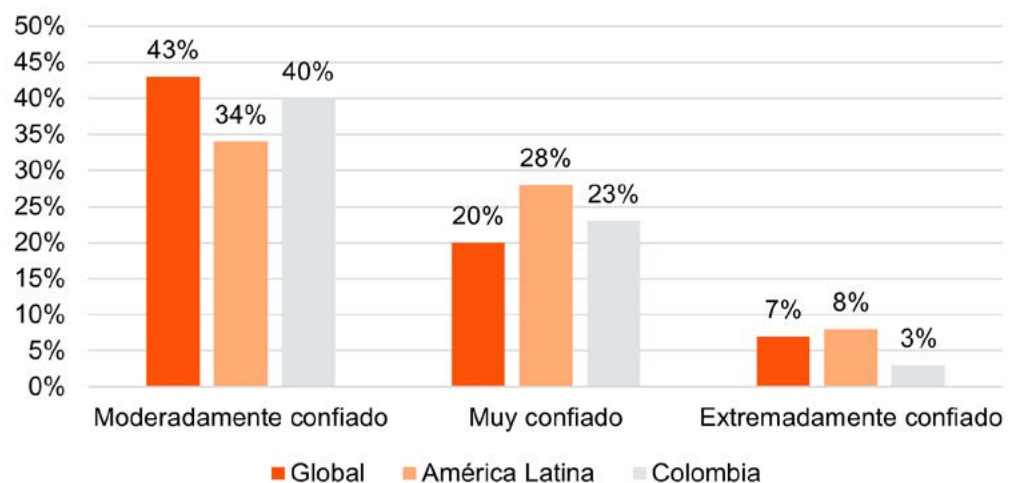
Muchas empresas ya están innovando más allá de sectores e industrias en busca de reinversión y crecimiento. Cuatro de cada diez altos ejecutivos a nivel global (42 %) afirman que su empresa ha empezado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años, en línea con la encuesta del año pasado. En América Latina, este porcentaje es aún más alto, alcanzando el 48 %, mientras que, en Colombia, el 37 % de los ejecutivos señala esta diversificación.

Entre los altos ejecutivos a nivel global que planean realizar al menos una adquisición importante en los próximos tres años, una proporción similar (44 %) espera realizar operaciones fuera de su sector o industria actual, evidenciando la tendencia global y regional hacia la expansión en nuevos mercados.

Cuando se les pregunta sobre qué otros sectores buscan para crecer, ya sea de forma orgánica o mediante adquisiciones, la primera elección entre los altos ejecutivos a nivel mundial es la tecnología. Los altos ejecutivos tecnológicos, a su vez, buscan crecer en el sector salud, los servicios empresariales y los mercados bancarios y de capital. Esto refleja cómo las empresas de tecnología financiera siguen creciendo en el sector bancario y de pagos, mientras que las grandes compañías de tecnología buscan asociarse o competir directamente con las instituciones financieras consolidadas.

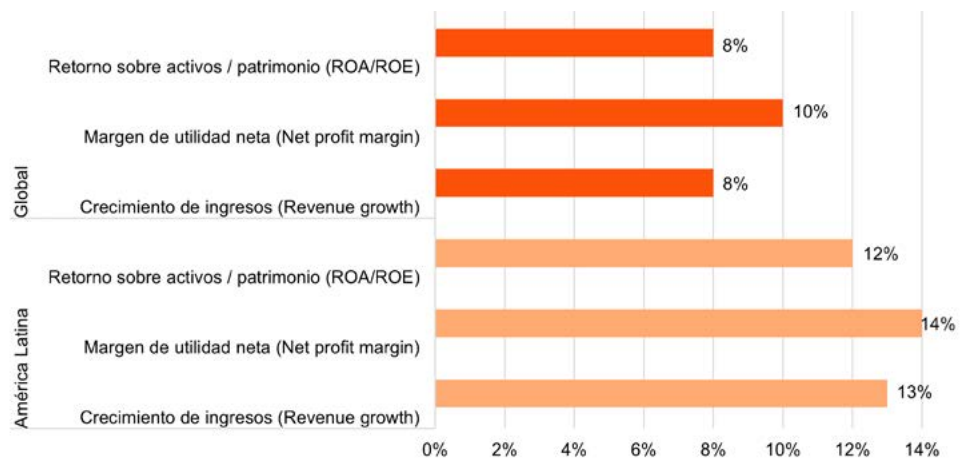
Las empresas que generan más ingresos en nuevos sectores son más rentables y seguras sobre su crecimiento futuro

¿Qué tan confiado estás en las perspectivas de crecimiento de ingresos de tu empresa en los próximos 12 meses? (Se muestran solo las respuestas “Moderadamente confiado” “Muy confiado” y “Extremadamente confiado”)



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

¿Cuál fue el margen de ganancia de tu empresa en el último año fiscal?



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

Tu siguiente movimiento

Reinventar para rendir mejor. Los datos de la encuesta de este año muestran una fuerte asociación entre un mayor porcentaje de ingresos procedente de nuevos sectores, márgenes de beneficio más altos y una mayor confianza de los altos ejecutivos en las perspectivas de crecimiento de la empresa. En otras palabras, desempeñar un papel activo en la reconfiguración de la industria está dando sus frutos. Las empresas que quieren aprovechar el momento deberían mirar hacia dentro de sus propias capacidades y hacia afuera en busca de oportunidades. En lo que respecta a la negociación, por ejemplo, la investigación de PwC ha encontrado que las adquisiciones tienen más probabilidades de añadir valor si el enfoque está en adquirir capacidades complementarias, en lugar de fortalecer el poder de mercado o adquirir clientes.

Más allá de la negociación inteligente, jugar a través de los sectores requiere colaborar a gran escala con nuevos socios del ecosistema, una habilidad que muchas empresas necesitan perfeccionar. La colaboración a gran escala también puede requerir inversión en sistemas centrales. Consideremos el ejemplo de un fabricante industrial que conocemos que ha emprendido una importante mejora de su entorno de datos y sistemas para permitir la interoperabilidad con nuevos socios de la cadena de valor en todo el ecosistema de movilidad.

Globalización en movimiento

La mitad (51 %) de los altos ejecutivos a nivel global planean realizar inversiones internacionales en el próximo año. Profundizando más en estas ambiciones globales, Estados Unidos consolida su posición como el principal destino, con más de un tercio (35 %) de los altos ejecutivos situándolo entre los tres países que recibirán la mayor proporción de su inversión. El Reino Unido y Alemania (ambos 13 %) y China continental (11 %) siguen siendo opciones populares.

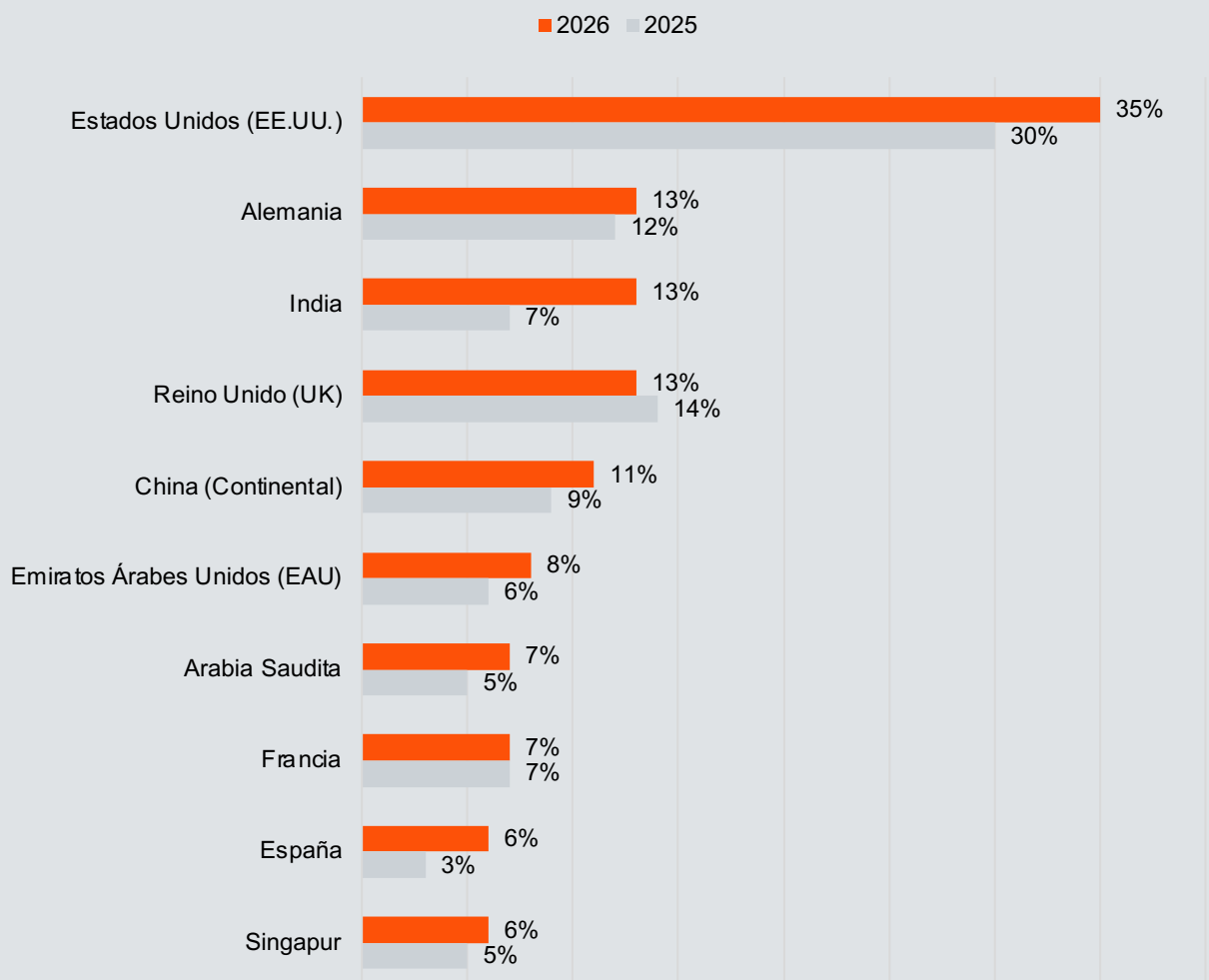
En América Latina, aunque Estados Unidos continúa siendo el principal destino de inversión para el 51 % de los altos ejecutivos, países de la región como Colombia (17 %), Brasil (16 %) y Chile (11 %) también emergen como opciones atractivas para los presidentes de empresas.

Entre los cambios significativos respecto a la encuesta del año pasado, el 13 % de los altos ejecutivos que planeaban realizar inversiones internacionales eligieron India, frente al 7 %.

Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudí entran en el top diez, con una fuerte representación de altos ejecutivos en bienes de consumo empaquetados, banca y mercados de capitales, servicios sanitarios, tecnología e ingeniería y construcción. Esto recuerda cómo la economía de Oriente Medio se está diversificando, alejándose del petróleo y el gas, ya que los países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) emprenden una ambiciosa expansión de infraestructuras de varias décadas que incluye ciudades modelo, clústeres industriales y proyectos de centros de datos a gran escala. La oportunidad de centros de datos no solo se extiende a empresas tecnológicas, sino también a empresas de ingeniería y construcción, compañías eléctricas, inversores en infraestructuras y bancos.

Estados Unidos e India han aumentado su popularidad entre los altos ejecutivos como los principales destinos para inversión internacional

¿Cuáles son los tres países, excluyendo el que corresponde a tu sede, que recibirán la mayor proporción de la inversión total de tu empresa en los próximos 12 meses?



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC



Tu siguiente movimiento

Sigue los flujos de capital. Nuestro estudio dibuja un panorama de la globalización en transición, no en retroceso. Aunque esta visión es incompleta ya que nuestros datos no reflejan la escala de las inversiones planificadas de las empresas ni hablan del despliegue de capital a largo plazo por parte de bancos y otras instituciones financieras, subraya cómo están surgiendo nuevos fondos de valor a medida que la economía global se reconfigura.

Recomendamos que las empresas consideren seguir los flujos de inversión globales como una consideración central de su proceso de planificación estratégica, si no lo hacen ya. Los altos ejecutivos también deberían analizar el panorama general de sus propias actividades transfronterizas para detectar oportunidades que puedan estar pasando por alto.

Confianza baja, amenazas arriba

En comparación con los resultados de la Encuesta Global de presidentes del año pasado, los líderes tienen mucha menos confianza en las perspectivas de crecimiento de ingresos de su empresa en los próximos 12 meses. La confianza en las perspectivas de crecimiento de ingresos a tres años también ha disminuido, aunque la disminución es menos significativa.

¿Qué significa esta pérdida de confianza? Aunque los líderes siguen siendo generalmente optimistas respecto a las perspectivas de crecimiento de la economía global, en muchos países tienen menos confianza en las perspectivas económicas locales. También hay ciclos industriales en juego. Por ejemplo, la menor confianza en el crecimiento de ingresos a corto plazo entre los directores ejecutivos de seguros llega en un momento en que un periodo dorado para la rentabilidad del sector está llegando a su fin. Igualmente, los ejecutivos petroleros se enfrentan a una demanda débil y a una preocupación generalizada del sector por el exceso de oferta.

Más allá de estas dinámicas sectoriales, los altos ejecutivos generalmente se han preocupado más por una variedad de amenazas a corto plazo, incluyendo la volatilidad macroeconómica, el riesgo en ciberseguridad, la disrupción tecnológica y el conflicto geopolítico. Casi un tercio (31 %) afirma que su empresa está alta o extremadamente expuesta al riesgo de una pérdida financiera significativa por amenazas en ciberseguridad en el próximo año, frente al 24 % de la encuesta del año pasado y el 21 % de hace dos años.

Los riesgos en ciberseguridad ahora se sitúan junto a la volatilidad macroeconómica como las principales amenazas identificadas por los altos ejecutivos. Unos ocho de cada diez (84 %) a nivel global afirman que planean mejorar las prácticas de ciberseguridad a nivel empresarial en respuesta al riesgo geopolítico, lo que subraya la naturaleza interconectada de las amenazas a las que se enfrentan.

En América Latina, la percepción de una exposición significativa a riesgos de ciberseguridad es ligeramente menor: el 60 % considera estar expuesto. En Colombia, aunque la mayoría señala una exposición leve (60 %), el 33 % reconoce tener algún nivel de exposición. Este panorama evidencia una preocupación creciente tanto en el país como en la región, alineada con la tendencia global de prestar mayor atención a estos riesgos críticos.

La incertidumbre relacionada con los aranceles es una consideración nueva a medida que los gobiernos recalibran la política fiscal para apoyar los intereses nacionales, asegurar las cadenas de suministro y abordar déficits fiscales. Uno de cada cinco líderes a nivel global (20 %) dice que su empresa está alta o extremadamente expuesta al riesgo de una pérdida financiera significativa por los aranceles en los próximos 12 meses.

La percepción de riesgo varía mucho según la geografía, oscilando desde solo un 6 % de media en los países de Oriente Medio hasta un 28 % en China continental, 30 % en Turquía y 35 % en México. Entre los altos ejecutivos estadounidenses, el 22 % afirma que su empresa está alta o extremadamente expuesta a aranceles, lo que se acerca a la media global.

Casi un tercio de los altos ejecutivos (29 %) a nivel global afirma que los aranceles reducirán el margen de beneficio neto de su empresa en el próximo año, frente a un 60 % que espera poco o ningún cambio, y un 6 % anticipa una mejora en el margen. Entre quienes esperan una compresión de márgenes debido a los aranceles, la mayoría anticipa una caída inferior al 15 %.

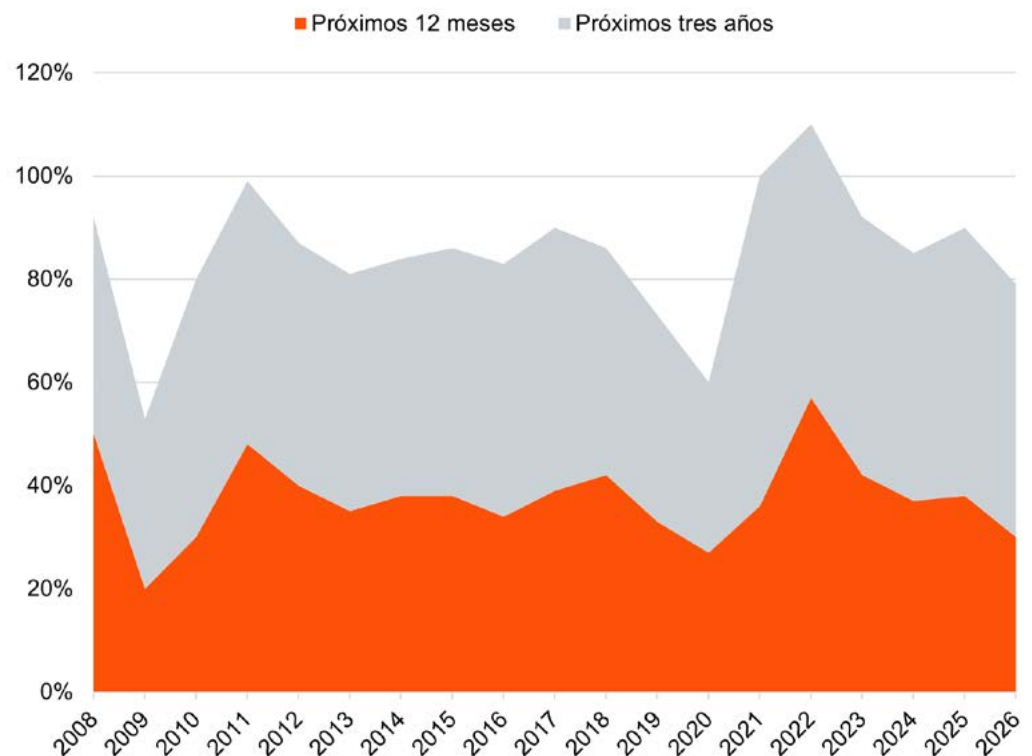
En América Latina, un porcentaje menor (26 %) anticipa una reducción del margen, mientras que un 63 % espera poco o ningún cambio.

En Colombia, la preocupación es mayor: el 39 % de los ejecutivos espera una disminución del margen neto, con un 40 % que prevé poco o ningún cambio y un 10 % que no sabe.

La confianza de los altos ejecutivos en el crecimiento a corto plazo de la empresa ha disminuido drásticamente

¿Qué tan confiado estás en las perspectivas de crecimiento de ingresos de tu empresa?

Se muestran solo las respuestas “Muy seguro” y “Extremadamente seguro”



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

En un mundo con poca confianza y amenazas elevadas, no sorprende que muchos altos ejecutivos se sientan menos inclinados a tomar grandes decisiones. Un tercio (32 %) a nivel global afirma que la incertidumbre geopolítica les está haciendo menos propensos a realizar grandes inversiones nuevas. En América Latina, este efecto es similar, con un 28 % que reporta una disminución significativa o moderada en su propensión a invertir. Mientras que, en Colombia, la percepción es aún más marcada, ya que un 37 % indica que la incertidumbre geopolítica ha reducido notablemente sus planes de inversión, reflejando un mayor impacto regional de estos factores.

Tu siguiente movimiento

Calibra tus preocupaciones. La incertidumbre siempre está presente. La pregunta a la que se enfrentan los altos ejecutivos es cómo evitar quedar congelados en un mundo donde el dinamismo cuesta. Los datos de la encuesta de este año muestran que las empresas que planean realizar grandes adquisiciones e inversiones, a pesar del entorno incierto, están creciendo más rápido y disfrutando de márgenes de beneficio más altos.

Una segunda pregunta clave a la que se enfrentan los líderes es si sus percepciones y planes se basan en inteligencia actual y relevante. Como hemos descubierto en ediciones anteriores de la Encuesta Global de presidentes de PwC, puede resultar llamativo cómo las percepciones de amenaza pueden variar enormemente incluso entre países cercanos. De cara a 2026, los altos ejecutivos de todo el mundo deberían aprovechar para revisar sus suposiciones y calibrarse con sus pares de otras fronteras.

El camino hacia la reinvencción

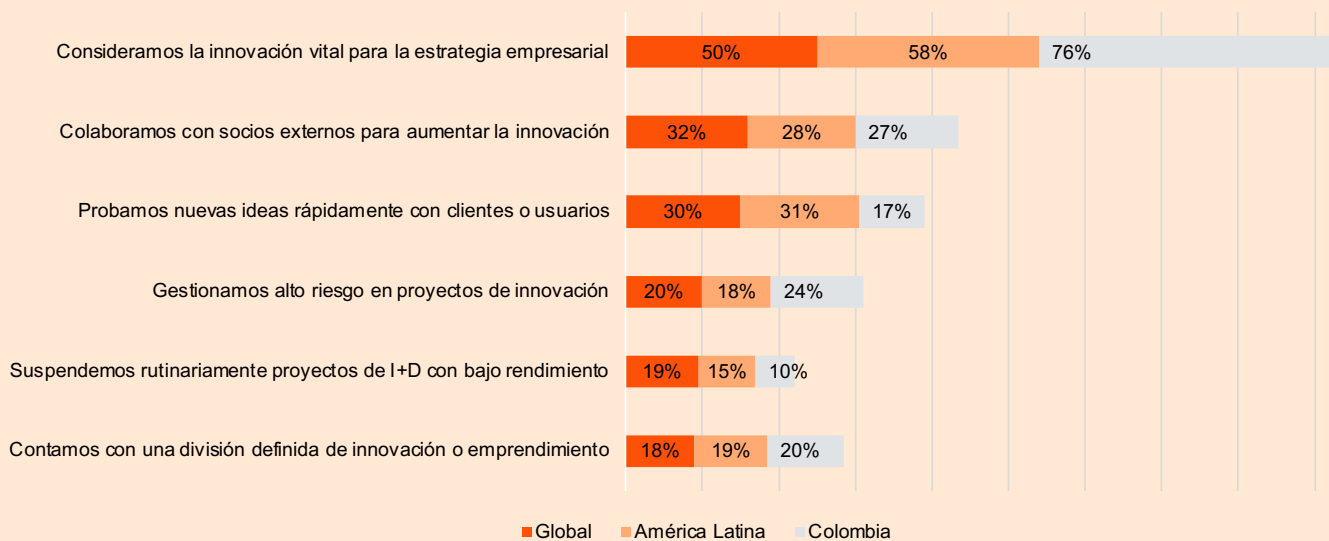
Innovar para reinventar

Cuando preguntamos a los altos ejecutivos que eligieran la pregunta que más les preocupa hoy en día, en segundo lugar, tras la tecnología y la IA, había un tema relacionado con la innovación: ¿La capacidad de innovación de mi empresa es suficiente para enfrentar un futuro incierto? Además, la mitad de los altos ejecutivos afirma que la innovación es fundamental en la estrategia empresarial de su empresa.

Sin embargo, cuando se pregunta sobre prácticas concretas que apoyan la innovación, vemos una brecha entre aspiración y realidad. Solo uno de cada cuatro altos ejecutivos está de acuerdo, en gran medida, en que su empresa tolera proyectos de innovación de alto riesgo; cuenta con procesos rutinarios para evitar que los proyectos de investigación y desarrollo con bajo rendimiento; o cuenta con un centro de innovación definido, una incubadora o una división de capital de riesgo corporativo. En total, preguntamos sobre seis prácticas favorables a la innovación. Menos de uno de cada diez altos ejecutivos (8 %) dice que su empresa ha implementado al menos cinco de las seis prácticas en gran medida.

La mitad de los altos ejecutivos afirma que la innovación es fundamental para la estrategia empresarial, pero pocos han implementado prácticas comprobadas de innovación

¿En qué medida cada una de las siguientes afirmaciones caracteriza el enfoque de tu empresa hacia la innovación?
Se muestra la suma de las respuestas ‘En gran medida’ y ‘En muy gran medida’ seguro”



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

Tu siguiente movimiento

Desarrollar capacidad de innovación. Los altos ejecutivos deben protegerse de lo que Steve Blank llama teatro de la innovación: actividades que se parecen a la innovación pero que no producen valor tangible. Las prácticas sobre las que preguntamos en la encuesta de este año no son una receta infalible para el éxito en la innovación. Pero son un buen punto de partida para discusiones francas entre altos ejecutivos, sus equipos principales y juntas directivas sobre si la innovación es algo más que una prioridad retórica.

Los datos de la encuesta de este año muestran que las empresas que emplean una amplia crítica de prácticas innovadoras están logrando no solo un mayor porcentaje de ventas de nuevos productos y servicios, como era de esperar, sino también un crecimiento global más rápido de los ingresos y márgenes de beneficio más altos.



Del riesgo climático al valor climático

Más de cuatro de cada diez altos ejecutivos a nivel global (42 %) afirman que su empresa está al menos moderadamente expuesta al riesgo de una pérdida financiera significativa derivada del cambio climático en el próximo año. Los directores generales de los sectores de seguros (51 %) y energía y servicios públicos (67 %) son los que más probablemente afirman que su empresa está al menos moderadamente expuesta.

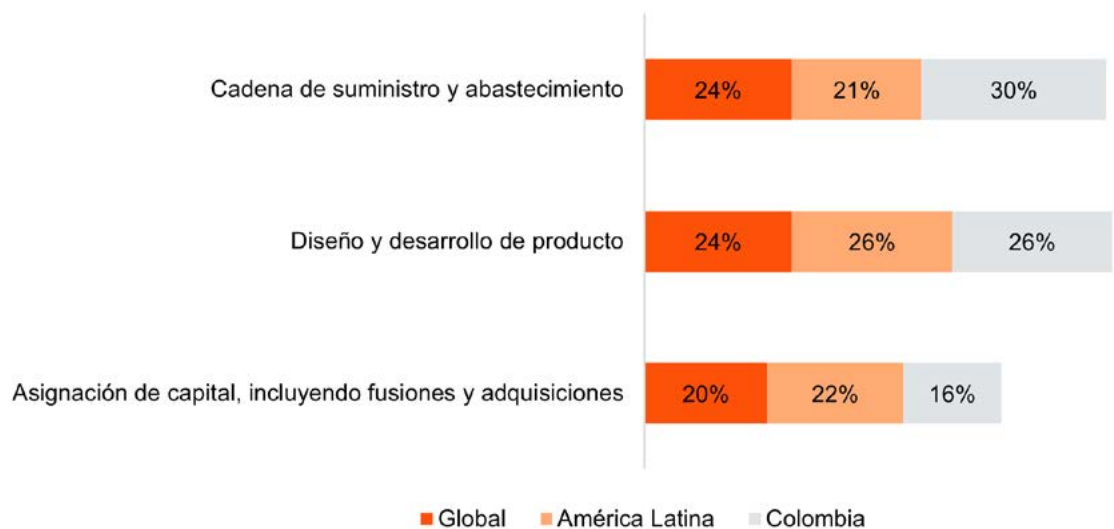
Sin embargo, pocas empresas tienen en cuenta sistemáticamente los riesgos y oportunidades climáticas como parte de la toma de decisiones. Solo aproximadamente uno de cada cuatro altos ejecutivos a nivel global está de acuerdo, en gran medida, en que su empresa ha definido procesos para incorporar el cambio climático a las decisiones empresariales relacionadas con la cadena de suministro y el abastecimiento (24 %) y el diseño y desarrollo de productos (24 %). Estos porcentajes se mantienen similares en América Latina (21 % y 26 %, respectivamente) y Colombia (30 % y 26 %, respectivamente), donde la integración del cambio climático en la estrategia empresarial aún presenta importantes oportunidades de desarrollo.

Para las decisiones de asignación de capital, incluidas las fusiones y adquisiciones, esta cifra se reduce a uno de cada cinco (20 %). Aunque estos porcentajes suelen ser más altos en sectores con mayor exposición a corto plazo al riesgo climático, nos sorprende que, por ejemplo, menos de uno de cada tres directores ejecutivos de seguros diga que su empresa ha definido procesos para tener en cuenta los riesgos y oportunidades climáticas en la asignación de capital.

La mayoría de las empresas no cuentan con procesos sólidos para integrar oportunidades y riesgos climáticos en la toma de decisiones empresariales.

¿En qué medida tu empresa ha definido procesos que consideren las oportunidades y riesgos asociados al cambio climático en las siguientes áreas?

Se muestra la suma de las respuestas 'En gran medida' y 'En muy gran medida'



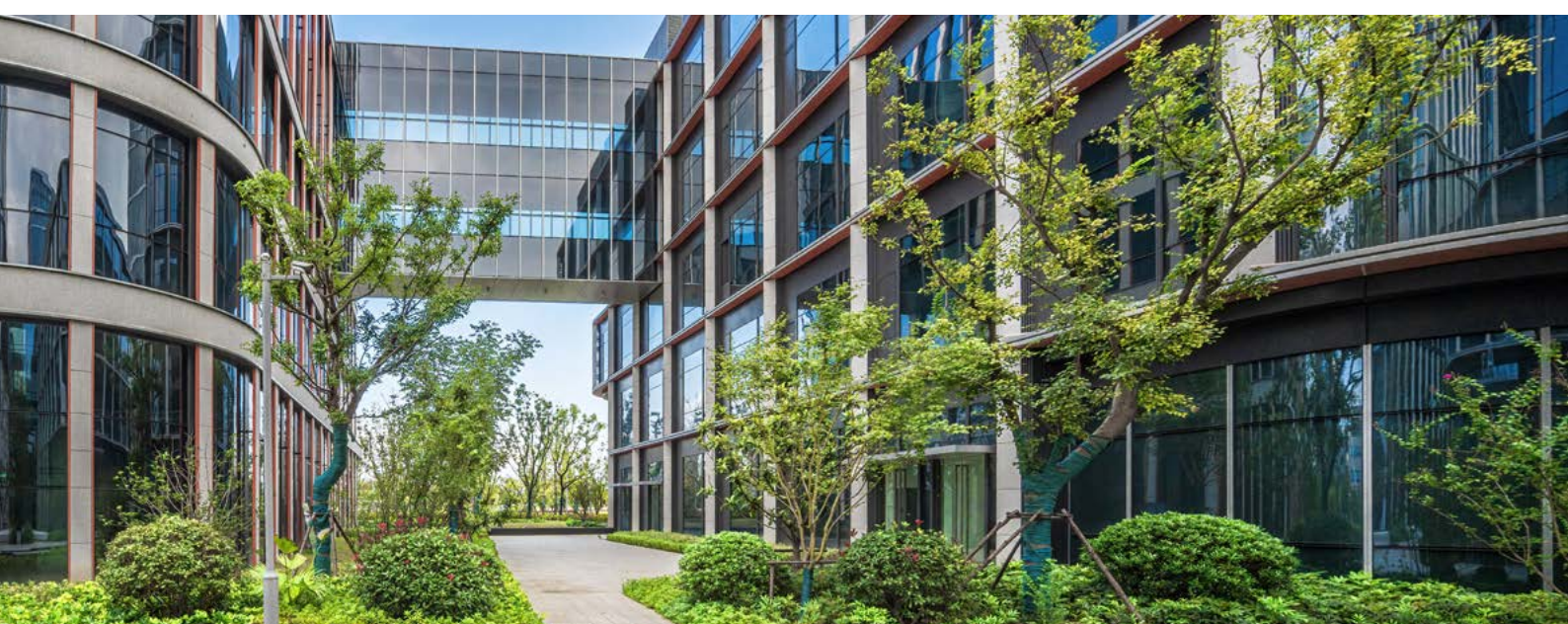
Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

Tu siguiente movimiento

Integrar el cambio climático en la toma de decisiones. Un subproducto de los nuevos requisitos de informes de sostenibilidad es la ampliación de los almacenes de datos de sostenibilidad ahora disponibles para muchas empresas que pueden introducirse en los procesos de toma de decisiones.

Con mejores datos disponibles, estas empresas tienen la oportunidad de pasar de una mentalidad de gestión de riesgos a una creación activa de valor. Aunque cada empresa tiene un conjunto único de factores de sostenibilidad que influyen en su capacidad para crear valor, nuestra experiencia trabajando con organizaciones apunta a cinco temas interconectados que impulsan la creación de valor para la mayoría: riesgo climático físico, regulación, estrategia energética, cadenas de suministro y créditos e incentivos fiscales.

Además, los datos de nuestra encuesta muestran que las empresas con procesos definidos para incorporar riesgos y oportunidades relacionados con el clima en las decisiones son más rápidas para comercializar y más ágiles a la hora de adaptarse a las condiciones cambiantes de demanda u oferta, ya sea que estos cambios sean causados por eventos climáticos u otros factores.



Competir por confianza

La confianza de los grupos de interés nunca ha estado vulnerable.

Ciberataques, una geopolítica cada vez más impredecible, expectativas crecientes de transparencia y cambios acelerados en torno a la sostenibilidad están elevando los riesgos y desafiando la capacidad de las organizaciones para mantener relaciones de confianza sólidas y duraderas.

Luego está la IA, motivo de emoción y ansiedad entre inversionistas, clientes y colaboradores. En nuestra última encuesta Global Workforce Hopes and Fears, más de una cuarta parte de los colaboradores expresaron estar preocupados por el impacto de la IA en su trabajo. Un solo error en cualquiera de estos temas puede precipitar una cascada de preocupaciones de los interesados con consecuencias perjudiciales para la confianza y el valor.

Dos tercios (66 %) de los altos ejecutivos a nivel global afirman que su empresa experimentó preocupaciones de confianza, al menos en cierta medida, en el último año en temas como la seguridad de la IA, la privacidad de datos, la transparencia y el impacto del cambio climático en el rendimiento empresarial. Para evaluar la conexión entre la confianza de los grupos de interés y la creación de valor, analizamos los rendimientos totales para los accionistas de las empresas cotizadas en nuestra muestra.

Los resultados son impactantes. Las empresas que experimentaron menos preocupaciones sobre la confianza entregaron rendimientos totales para los accionistas durante un periodo de 12 meses que, de media, fueron nueve puntos porcentuales superiores a quienes experimentaron más preocupaciones sobre la confianza.

En América Latina y Colombia, las preocupaciones que han experimentado los altos ejecutivos en materia de confianza están orientados a seguridad o IA responsables (69 % y 64 %, respectivamente) y a mayor escrutinio en decisiones de liderazgo (68 % y 63 %, respectivamente).

Muchas empresas han experimentado preocupaciones sobre la confianza de sus grupos de interés en los últimos 12 meses.

En los últimos 12 meses, ¿en qué medida ha experimentado tu empresa alguna de las siguientes preocupaciones sobre la confianza por parte de tus grupos clave de interés (por ejemplo, la junta, clientes, reguladores, inversionistas, colaboradores)?

Se muestra la suma de las respuestas 'En cierta medida', 'En gran medida' y 'En muy gran medida'



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

Tu siguiente movimiento

Convierte la confianza en un tema de la Junta Directiva. Aunque es imposible inocular completamente a una empresa frente a la pérdida de confianza de los interesados, muchos altos ejecutivos podrían hacer más para anticipar y abordar proactivamente posibles áreas de vulnerabilidad. Como demuestra nuestro análisis, la confianza no es un tema blando intangible.

El valor está en juego. Esto significa que la confianza debe ser prioritaria como tema de sala de juntas y considerarse a través de tres dimensiones interconectadas: confianza operativa, basada en operaciones eficientes y resilientes; confianza en la rendición de cuentas, basada en informes y comunicaciones de alta calidad; y confianza digital, basada en sistemas y procesos que protegen datos sensibles, mantienen operaciones seguras y permiten a las organizaciones utilizar herramientas digitales de forma responsable y ética.

Esto implica que las organizaciones pueden fortalecer y preservar la confianza de sus grupos de interés mediante inversiones deliberadas en datos, procesos y controles sólidos. En el ámbito de la confianza digital, la investigación de PwC evidencia que los programas robustos de IA responsable no solo reducen la frecuencia de incidentes adversos relacionados con esta tecnología, sino que también permiten a las empresas recuperarse con mayor rapidez cuando dichos eventos ocurren, generando así más confianza y valor.

Resiste la tiranía de lo urgente

Identificar cómo inviertes tu tiempo es una de las decisiones más importantes que puedes tomar, especialmente cuando se trata de dividir tu atención entre los temas que se desarrollarán a corto, medio y largo plazo. Los directores generales de todo el mundo afirman que, en promedio, dedican aproximadamente la mitad (47 %) de su tiempo a actividades previstas a menos de un año. Dedican más de un tercio (37 %) de su tiempo a actividades con periodos de uno a cinco años, y el resto (16 %) se dedica a cuestiones a largo plazo.

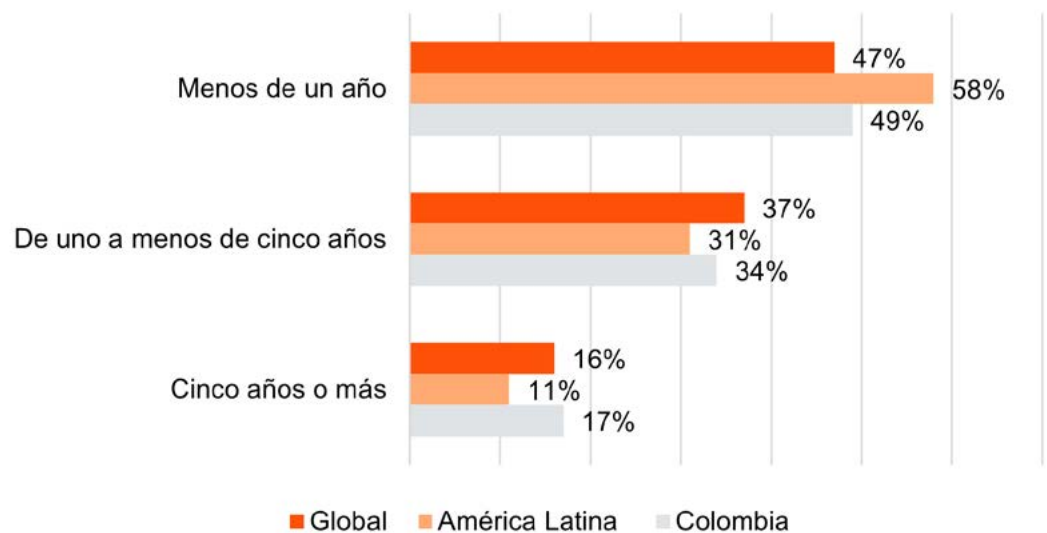
En América Latina, la tendencia es similar, con un 58 % del tiempo dedicado a actividades a corto plazo, un 31 % a mediano plazo y un 11 % a largo plazo. Mientras que, en Colombia, los ejecutivos destinan un 49 % de su tiempo a actividades a menos de un año, un 34 % a actividades entre uno y cinco años y un 17 % a actividades a cinco años o más.

Como era de esperar, los altos ejecutivos de empresas respaldadas por capital privado dedican más tiempo (57 %) que la media a emisiones a corto plazo, lo que es coherente con el enfoque de sus inversores en la obtención de valor durante periodos objetivo de tres a cinco años. Quizá sorprendentemente, otros altos ejecutivos de empresas privadas también dedican una mayor proporción (51 %) de su tiempo a asuntos a corto plazo que sus homólogos de empresas cotizadas (39 %).

También existen diferencias interesantes entre países y regiones. Los directores ejecutivos de China continental afirman dedicar significativamente más tiempo que la media mundial a actividades previstas para el mediano y largo plazo (49 % y 28 %, respectivamente).

Los altos ejecutivos dedican en promedio casi la mitad de su agenda a asuntos a corto plazo

¿Qué proporción de tu agenda está dedicada a actividades asociadas con los siguientes periodos de tiempo?



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC



Tu siguiente movimiento

Reinventa tu calendario. Es imposible generalizar sobre la asignación ideal del tiempo de un alto ejecutivo a través de periodos de tiempo. En situaciones de crisis, por ejemplo, los líderes pueden necesitar dedicar toda su atención al aquí y ahora. Pero muchos, quizá la mayoría, de los altos ejecutivos que conocemos luchan con “la tiranía de lo urgente” que los lleva a pasar demasiado tiempo mirando a través de su proverbial microscopio cuando saben que deberían centrar más atención en la viabilidad a largo plazo del negocio.

De hecho, de forma contraintuitiva, los altos ejecutivos que afirman que la viabilidad a medio y largo plazo de la empresa es una de las preguntas más urgentes que enfrentan también dicen que dedican más tiempo que otros a actividades asociadas con periodos de tiempo inferiores a un año. Si estos líderes se toman en serio la reinvención, quizá necesiten reinventar la forma en que invierten su tiempo.

¿Dinamismo o negación?

Las organizaciones no pueden destacar en todo. El reto al que se enfrentan los altos ejecutivos en este momento crítico es decidir, junto con su equipo principal y su consejo, cómo debe cambiar la receta de creación de valor de la empresa para la década de innovación y reconfiguración de la industria que se avecina. Aunque no hay una única respuesta a los desafíos que enfrentan los altos ejecutivos, nadie puede saber con certeza cómo será la economía global dentro de diez años, quizá el mayor peligro sea la negación.

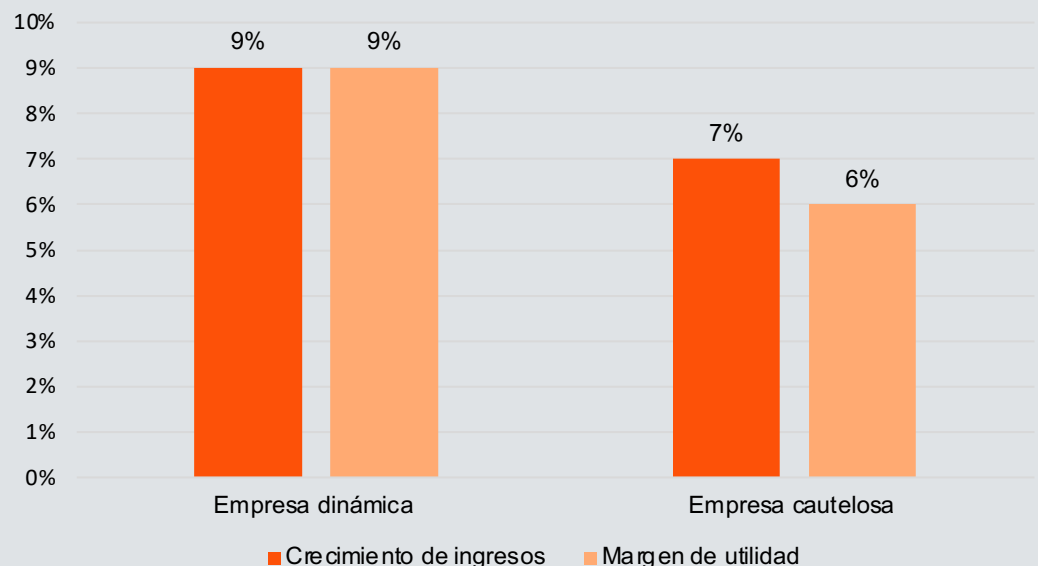
A lo largo de la Encuesta Global de presidentes de este año, vemos pruebas de que las empresas que avanzan y más rápido para reinventar sus modelos de negocio y operativos están superando a sus competidores menos dinámicos. En resumen:

- Aproximadamente uno de cada ocho encuestados (12 %) ha logrado ahorros de costes y ha generado ingresos adicionales gracias a la IA durante el último año. ¿Cómo? Estableciendo bases sólidas y aplicando la IA de forma más extensa en todo el negocio, incluyendo los propios productos, servicios y experiencias de la empresa.
- Una proporción similar (8 %) de los encuestados utiliza prácticas de innovación probadas para generar ingresos de nuevos productos y servicios. En general crecen más rápido y alcanzan márgenes de beneficio más altos.
- Cuatro de cada diez encuestados (42 %) dicen que sus empresas han empezado a competir en nuevos sectores o industrias en los últimos cinco años. Aquellos que generan un mayor porcentaje de ingresos de nuevos sectores son más rentables y cuentan con altos ejecutivos con mayor confianza en las perspectivas de crecimiento de la empresa.

Si aún no estás convencido de la necesidad de urgencia, considera las empresas cuyos directores generales dicen que la incertidumbre geopolítica les hace menos propensas a realizar grandes inversiones nuevas y que no planean grandes adquisiciones en los próximos tres años. Estas empresas cautelosas, que representan el 15 % de nuestra muestra, están creciendo más despacio, dos puntos porcentuales, que sus homólogas. Además, tienen márgenes de beneficio tres puntos porcentuales más bajos.

Las empresas cautelosas tienen un desempeño inferior al de las empresas dinámicas

¿Qué porcentaje de crecimiento de ingresos y margen de beneficio tuvo tu empresa en los últimos 12 meses?



Fuente: 29ª Encuesta Global de presidentes de PwC

Los líderes tienen razón al prestar mucha atención a las amenazas muy reales al rendimiento de las empresas que suponen los conflictos geopolíticos, los riesgos en ciberseguridad, la volatilidad económica y otros factores en el año que viene. Pero no pueden permitir que las amenazas a corto plazo dominen la atención de la alta dirección en un momento en que las fuerzas a largo plazo que están transformando los negocios necesitan atención ahora.



Metodología de la encuesta

Encuestamos a 4.454 directores generales en 95 países y territorios desde el 30 de septiembre hasta el 10 de noviembre de 2025. Las cifras globales y regionales de este informe se ponderan proporcionalmente al Producto Interno Bruto nominal de los países, asegurando que las opiniones de los directores generales sean representativas en general en todas las principales regiones.

Las cifras a nivel de sector y país se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.454 altos ejecutivos. Se pueden solicitar más detalles por región, país e industria.

Entre los directores generales que participaron en la encuesta:

2 %

lidera organizaciones con ingresos de USD\$25.000 millones o más.

4 %

lidera organizaciones con ingresos entre USD\$10.000 y USD\$25.000 millones.

22 %

lidera organizaciones con ingresos entre USD\$1.000 y USD\$10.000 millones.

35 %

lidera organizaciones con ingresos entre USD\$100 millones y USD\$1.000 millones.

30 %

lidera organizaciones con ingresos de hasta USD\$100 millones. El 60 % lidera organizaciones de propiedad privada.

Ten en cuenta que los porcentajes en los gráficos anteriores pueden no sumar el 100 % debido a redondeos; opciones de respuesta con elección múltiple; y la decisión, en algunos casos, de excluir ciertas respuestas, incluyendo respuestas “Otros”, “No aplicable” 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.

Técnicas estadísticas avanzadas

Algunos análisis utilizaron técnicas estadísticas avanzadas para buscar relaciones entre las respuestas del cuestionario. Estos análisis iban más allá de dividir a los altos ejecutivos en grupos y comparar respuestas, como el margen medio de beneficio, dentro de esos grupos. En su lugar, empleamos análisis de regresión multinivel bayesiana dentro de un marco de inferencia causal para estimar los efectos marginales contrafactuales.

Los efectos marginales contrafactuales permiten estimar la diferencia en los resultados que se obtendrían si se modificara el nivel de una variable específica mientras todo lo demás permanece constante. Este enfoque facilita el análisis de escenarios de “¿qué pasaría si?”, como prever cómo podría mejorar un resultado empresarial si una estrategia determinada se implementara de manera distinta.

Este método nos permitió modelar las relaciones entre variables, incorporando la incertidumbre, e identificar el efecto causal de una variable sobre otra, bajo el supuesto de que el modelo causal planteado es correcto. Es decir, se asume que ninguna variable adicional, más allá de las incluidas en los ajustes, influye simultáneamente en las dos variables de interés.

Para la mayoría de los análisis, ajustamos por características de la industria, como el sector, la concentración de mercado, atributos de las empresas y características de sus presidentes, incluida la antigüedad en el cargo. Además, modelamos las variables de resultado de acuerdo con el proceso de generación de datos asumido: por ejemplo, empleamos regresión lineal para variables normalmente distribuidas y regresión logística para variables con distribución Bernoulli. Los predictores ordinales se incorporaron como efectos monótonos.

Líderes



Carlos Mario Lafaurie
Socio Líder PwC Colombia



Jorge Mario Añez
Socio Líder de Consultoría, PwC Colombia



Jorge Eliécer Moreno
Socio líder de Aseguramiento, PwC Colombia



Carlos Miguel Chaparro
Socio Líder Servicios Legales y Tributarios,
PwC Colombia



Liliana Ochoa
Socia Outsourcing, PwC Colombia



Nestor Segura Abril
Socio Marketing and Sales, PwC Colombia



29ª Encuesta Global de presidentes de PwC