



17ª Encuesta Anual de CEOs de PwC Interaméricas

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



Contenido

01	El horizonte de oportunidades	04
02	La confianza baja, las amenazas aumentan	08
03	El camino hacia la reinvención	11
04	¿Dinamismo o negación?	16

A menudo se dice que los líderes empresariales exitosos cuentan, al mismo tiempo, con un microscopio y un telescopio para ayudarles a identificar amenazas a corto plazo y oportunidades a largo plazo. Esta tensión entre diferentes horizontes temporales es un tema recurrente en esta edición.

Los directores ejecutivos anticipan un 2026 lleno de desafíos. Se muestran significativamente menos confiados en las perspectivas de crecimiento a corto plazo para sus empresas y están más preocupados por una variedad de amenazas, incluyendo la volatilidad macroeconómica, el riesgo cibernético y el conflicto geopolítico. Al mismo tiempo, los directores se centran en oportunidades plurianuales para reinventar sus empresas y crecer. 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 adentran en una reconfiguración de industrias que está transformando la economía global.

Es importante destacar que los directores que avanzan rápidamente en estas y otras dimensiones de la reinención están superando a sus pares menos dinámicos.

Entre los hallazgos clave de la encuesta de este año:

- Los directores ejecutivos buscan oportunidades de crecimiento fuera de su sector. Más del 50% afirma que sus empresas han empezado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años. Entre quienes planean realizar grandes adquisiciones en los próximos tres años, muchos anticipan expandirse más allá de su sector actual.
- En comparación con el año pasado, los CEOs tienen menos confianza en las perspectivas de crecimiento de ingresos a corto plazo de su empresa. Solo el 40% está muy o extremadamente confiado en el crecimiento de los ingresos en los próximos 12 meses, frente al 51% de la encuesta del año pasado y el reciente pico del 54% en 2024.
- Un tercio (33%) de los encuestados afirma que los aranceles reducirán el margen de beneficio neto de su empresa en los próximos 12 meses, mientras que el 63% espera poco o ningún cambio.

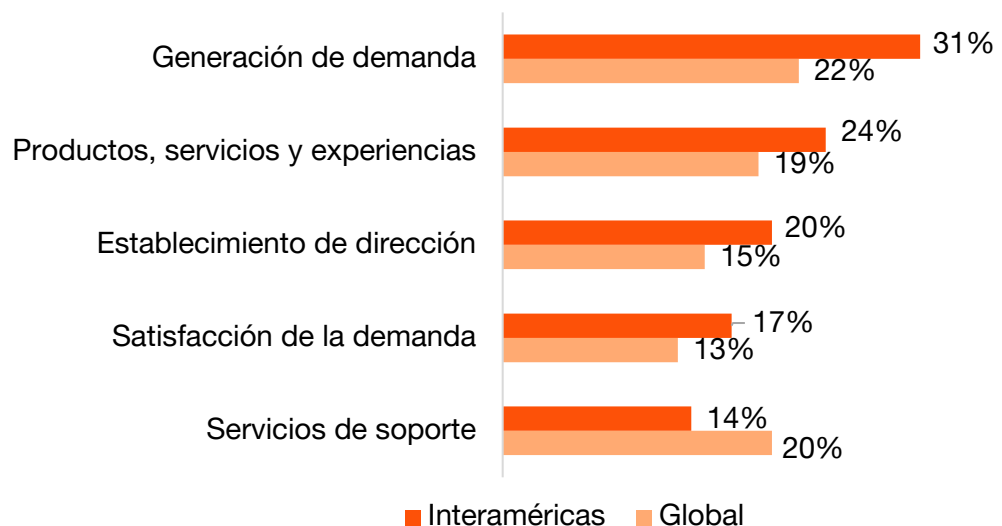
Navegar en un entorno tan complejo otorga un valor especial a la agilidad del liderazgo, incluyendo la capacidad de moverse rápidamente entre problemas, oportunidades y horizontes temporales. Los CEOs de la región afirman que dedican más de la mitad (64%) de su tiempo a asuntos con horizontes de menos de un año, frente al 47% a nivel global. Por otro lado, solo el 9%, a nivel regional dice destinar su tiempo a actividades con un horizonte de más de cinco años.

El horizonte de oportunidades

IA a escala empresarial

Cuando pedimos a los directores que eligieran la pregunta que más les preocupa hoy en día, entre las tres más escogidas se encontraba: ¿Estamos transformando nuestro negocio lo suficientemente rápido como para mantenernos al día con la tecnología, incluida la IA?

Está claro que estamos en las primeras etapas de la era de la IA. Al preguntarse sobre hasta qué punto se está utilizando la IA en su negocio, una proporción relativamente baja de CEOs afirma que se ha aplicado en gran o muy gran medida en la generación de demanda (31%), los productos, servicios y experiencias de su empresa (24%), el establecimiento de dirección (20%), la satisfacción de la demanda (17%) o los servicios de soporte (14%). También hay que tomar en cuenta que en la Encuesta Regional de Esperanzas y Miedos de la Fuerza Laboral 2025, 85% de los colaboradores afirma haber utilizado IA en su trabajo durante el último año.



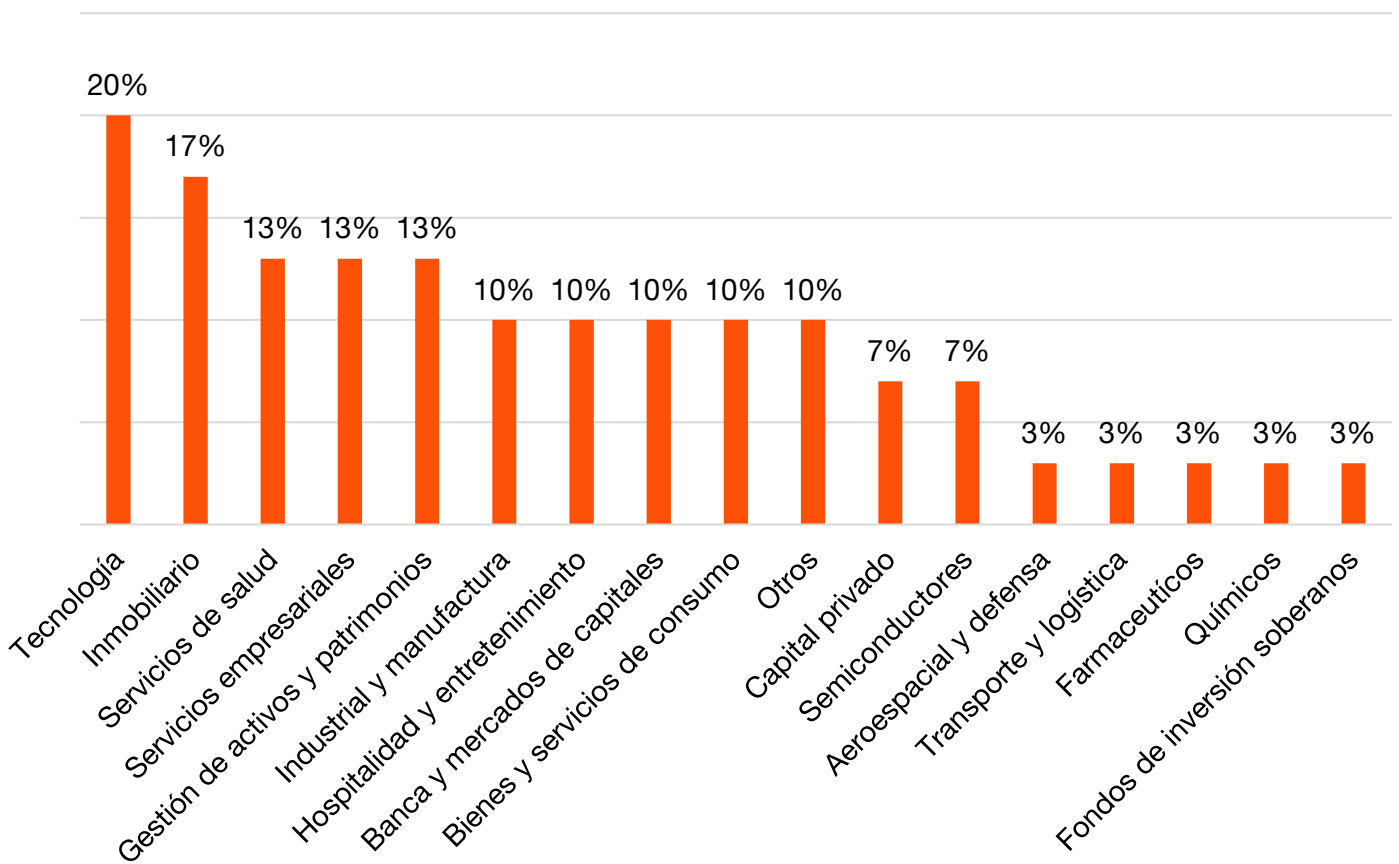
El siguiente paso: Construir bases de IA. Nuestro trabajo con clientes muestra la creciente evidencia de que los proyectos de IA aislados y tácticos rara vez generan valor medible. Los beneficios reales surgen cuando la IA se implementa a escala empresarial y alineada con la estrategia corporativa. Para lograrlo, las organizaciones necesitan bases sólidas: una infraestructura tecnológica preparada para integrar la IA, una hoja de ruta bien definida, procesos formales de gestión responsable y de riesgo, así como una cultura que facilite su adopción. Los datos de la encuesta de este año confirman que las empresas de vanguardia — aquellas que ya están obteniendo incrementos de ingresos y reducciones de costos gracias a la IA— han progresado significativamente en la construcción de estas bases. Además, están ampliando el uso de la IA de manera más profunda en distintas áreas del negocio.

Sectores sin fronteras

La IA no es la única fuerza que está transformando los negocios globales. La combinación de tecnología, cambio climático, geopolítica y otras mega tendencias está creando nuevas necesidades y preferencias en los clientes, impulsando nuevos modelos de negocio y difuminando los límites entre industrias. Muchas empresas ya están explorando oportunidades más allá de sus sectores e industrias para reinventarse y crecer. El 53% de los líderes encuestados afirman que su empresa ha empezado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años (42% a nivel global), en línea con los resultados del año pasado. Entre quienes planean realizar grandes adquisiciones en los próximos tres años, muchos anticipan expandirse más allá de su sector actual.

Cuando se les pregunta por los sectores en los que buscan estas oportunidades de crecimiento —ya sea de forma orgánica o mediante adquisiciones— la primera opción entre los directores a nivel mundial y en la región es Tecnología (20%). Los directores tecnológicos, a su vez, buscan crecer en el sector de salud, servicios empresariales y banca y mercados de capitales. Esto último refleja la continua invasión de las fintech en la banca y los pagos, así como los esfuerzos de los grandes actores tecnológicos por asociarse o interrumpir instituciones financieras consolidadas.

Nuevas oportunidades de crecimiento



El siguiente paso: Reinventar para rendir mejor. Los datos de la encuesta de este año muestran una fuerte asociación entre un mayor porcentaje de ingresos procedentes de nuevos sectores, márgenes de beneficio más altos y una mayor confianza de los directivos 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 las fusiones y adquisiciones, por ejemplo, los estudios de PwC indican que las adquisiciones generan más valor cuando el enfoque está en adquirir capacidades complementarias, en lugar de fortalecer el poder del mercado o ampliar la base de clientes.

Más allá de la negociación inteligente, maniobrar a través de los sectores implica colaborar a gran escala con nuevos socios del sector, 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 que ha llevado a cabo una modernización integral de sus sistemas y su entorno de datos para facilitar la colaboración con nuevos socios dentro de la cadena de valor del ecosistema de la movilidad.

La confianza baja, las amenazas aumentan

En comparación con la Encuesta de CEOs del año pasado, los líderes de la región muestran una confianza ligeramente menor respecto a las perspectivas de crecimiento de ingresos para sus empresas en los próximos 12 meses (40% en 2026 vs 51% en 2025). La confianza en la perspectiva de crecimiento de ingresos a 3 años también ha disminuido, aunque la caída es más pronunciada (24% en 2026 vs 52% en 2025).

¿Qué explica esta pérdida de confianza? Aunque los directores ejecutivos se mantienen generalmente optimistas respecto a las perspectivas de crecimiento de la economía global (53%), vemos que la misma proporción expresa confianza en el crecimiento económico local (también 53%). Sin embargo, estos porcentajes han disminuido significativamente en comparación con el año pasado, tanto en el aspecto global como en el regional. Además, también influyen los ciclos industriales de corto plazo.

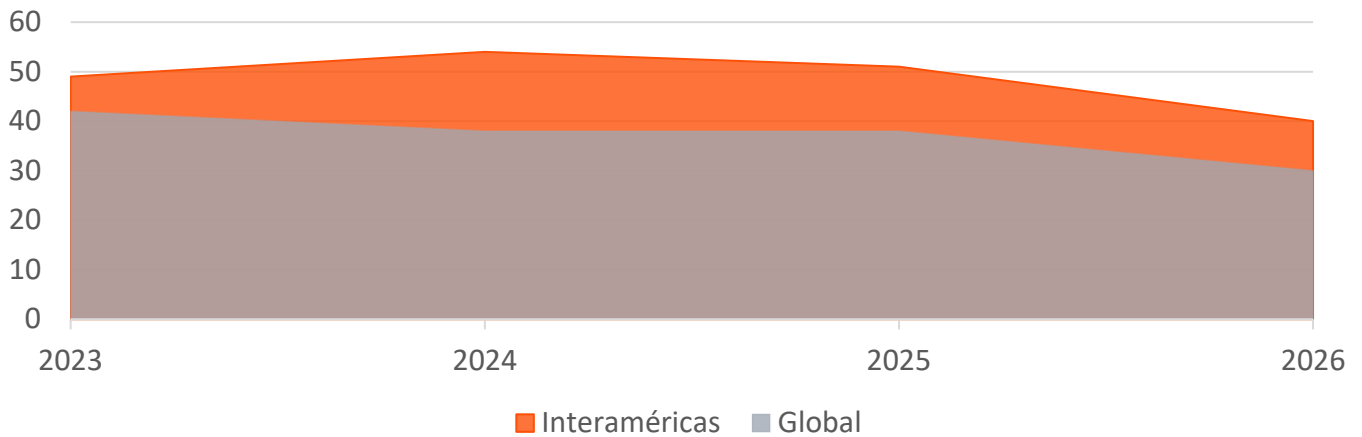
Más allá de estas dinámicas sectoriales, los directores se muestran cada vez más preocupados por una variedad de amenazas a corto plazo, entre ellas la volatilidad macroeconómica, la disrupción tecnológica y los conflictos geopolíticos. Solo el 13% de los encuestados en la región considera que su empresa está alta o extremadamente expuesta al riesgo de sufrir una pérdida financiera significativa por amenazas cibernéticas en el próximo año, en contraste con casi un tercio (31%) de los encuestados a nivel global. Además, el 77% de los directores ejecutivos de la región planea fortalecer la ciberseguridad a nivel empresarial como respuesta al riesgo geopolítico, lo que subraya la naturaleza interconectada de estas amenazas.

La incertidumbre relacionada con los aranceles se presenta como una nueva consideración tanto para los encuestados de la región como a nivel global.

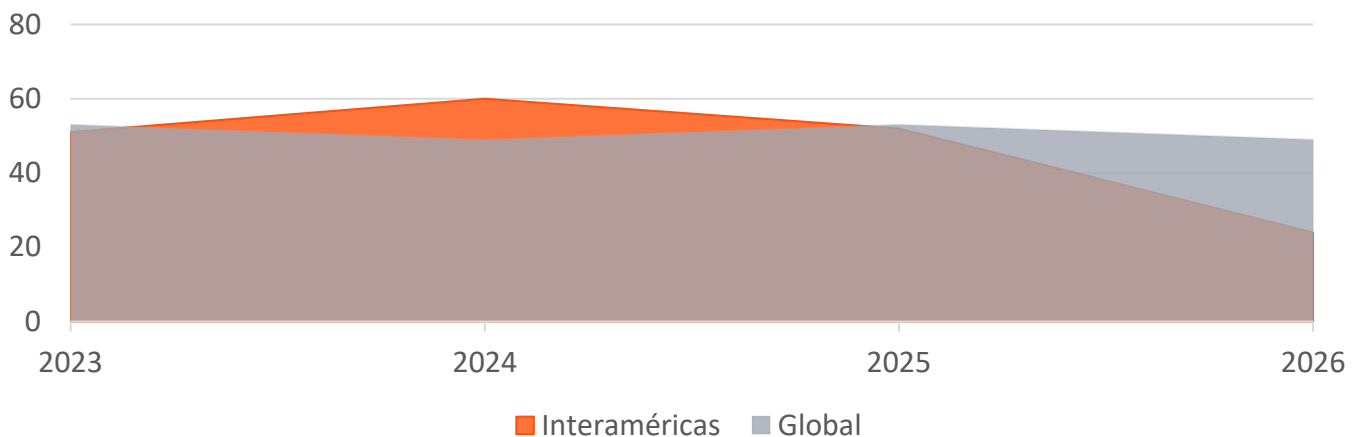
Uno de cada cinco CEO (20%) afirma que su empresa está alta o extremadamente expuesta al riesgo de una pérdida financiera significativa por los aranceles en los próximos 12 meses. Sin embargo, el nivel de preocupación varía considerablemente según la región.

Casi un tercio de los directores ejecutivos (33%) en la región considera que los aranceles reducirán el margen neto de ganancias de su empresa en el próximo año, mientras que el 63% espera poco o ningún cambio en dicho margen.

Confianza en el crecimiento de los ingresos (en los próximos 12 meses)



Confianza en el crecimiento de los ingresos (en los próximos tres años)



En un mundo con menor confianza y amenazas elevadas, no sorprende que muchos líderes sean más cautelosos a la hora de tomar decisiones significativas. El 43% de los encuestados en la región indica que es menos probable que realice grandes inversiones nuevas debido a la incertidumbre geopolítica, en comparación con el 32% a nivel global.

El siguiente paso: Calibra tus preocupaciones. La incertidumbre siempre está presente. La pregunta a la que se enfrentan los CEOs es cómo evitar quedar paralizados en un mundo donde el dinamismo genera ventajas. 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 obteniendo márgenes de beneficio más altos.

Otro aspecto clave al que se enfrentan los líderes es determinar si sus percepciones y decisiones estratégicas se basan en la mejor información disponible. Como hemos observado en ediciones anteriores, las percepciones de amenaza pueden variar notablemente incluso entre países cercanos. Por ejemplo, más de un tercio (34%) de los CEOs en Alemania considera que su compañía está muy o extremadamente expuesta a ciberamenazas en el próximo año, frente al 16% de los CEOs del Reino Unido, a pesar de que las empresas británicas continúan siendo objetivo de ciberataques frecuentes y de alto perfil. De cara a 2026, los líderes deberían aprovechar la oportunidad para revisar sus suposiciones y calibrarlas comparándose con sus pares a nivel internacional.

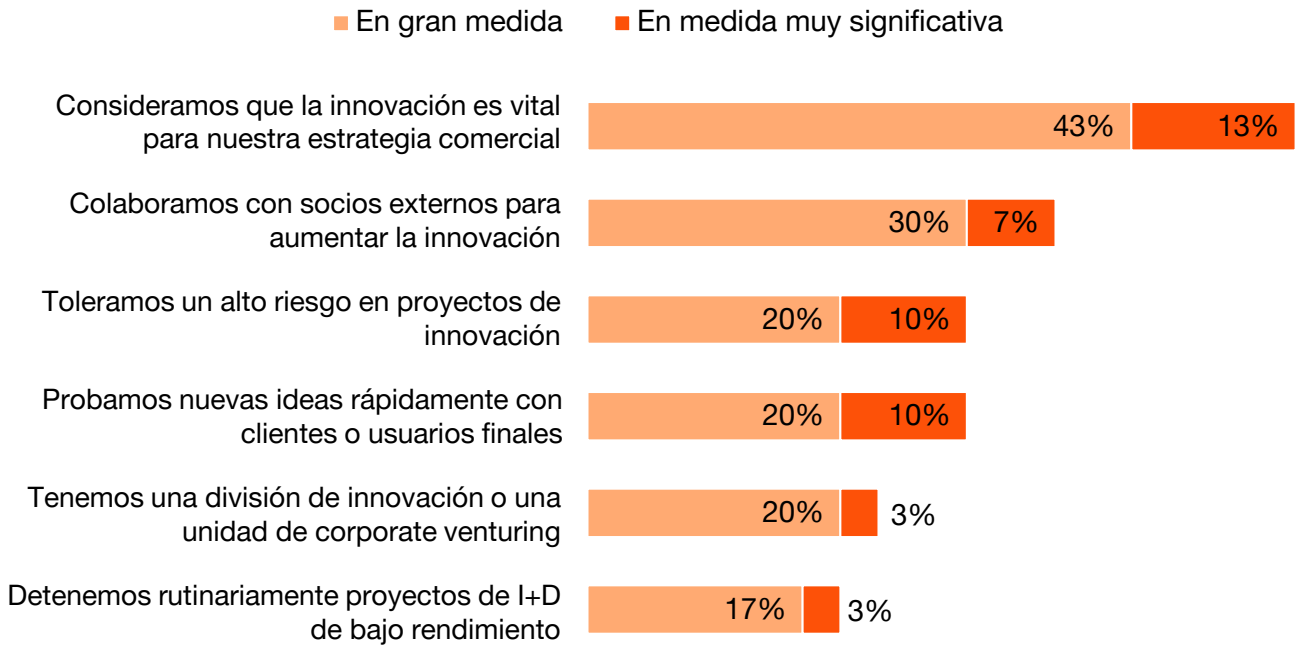
El camino hacia la reinversión

Innovar para reinventar

Cuando les pedimos a los directores ejecutivos que eligieran la pregunta que más les preocupa hoy en día, el 17% de los líderes de la región respondió: ¿Es la capacidad de innovación de mi empresa adecuada para un futuro incierto? A su vez, más de la mitad (57%) señala que la innovación es un elemento central de la estrategia de negocio de su empresa, un resultado similar al observado a nivel global (50%).

Sin embargo, cuando se indaga sobre prácticas concretas que respaldan la innovación, vemos una brecha entre aspiración y realidad. En línea con los resultados a nivel global, casi un tercio (30%) de los líderes de la región afirma, en gran medida, que su empresa está dispuesta a asumir proyectos de innovación de alto riesgo, un 20% indica que cuenta con procesos establecidos para detener iniciativas de I+D con bajo desempeño; y un 23% que dispone de un centro de innovación, una incubadora o una unidad de corporate venturing.

Los CEOs dicen que la innovación es vital para su estrategia comercial



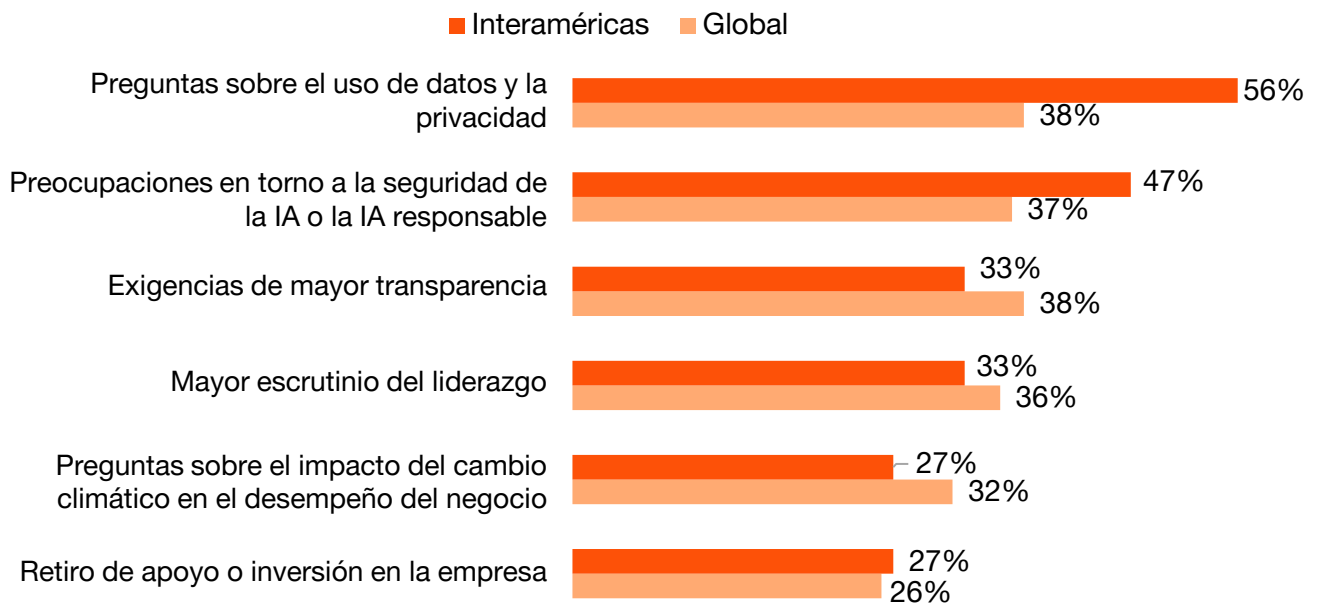
El siguiente paso: Desarrollar capacidad de innovación. Los directivos deben evitar lo que el autor Steve Blank denomina teatro de la innovación: actividades que se parecen a la innovación, pero no producen ningún valor tangible. Las prácticas incluidas en la encuesta de este año no son una receta infalible para el éxito en la innovación, pero son un buen punto de partida para discusiones francas entre los CEO, sus equipos de directivos y las juntas directivas sobre si la innovación es algo más que una prioridad retórica. Los datos muestran que las compañías que aplican un conjunto significativo de prácticas de innovación no solo logran un mayor porcentaje de ventas procedentes de productos y servicios nuevos, sino que también registran un crecimiento más rápido de los ingresos totales y márgenes de beneficio más elevados.

Compite por confianza

La confianza de los grupos de interés nunca ha sido tan frágil. Ciberataques, sucesos geopolíticos impredecibles, expectativas crecientes de transparencia, cambios rápidos en las actitudes hacia la sostenibilidad y la IA, que genera tanto entusiasmo como inquietud entre inversores, clientes y empleados, pueden desencadenar preocupaciones que dañan la confianza y el valor. En nuestra última Encuesta Regional sobre la Fuerza Laboral, el 58% de los empleados en la región expresó estar preocupado por su seguridad laboral con respecto al impacto de la IA en su trabajo.

El 73% de los directores ejecutivos afirman que su empresa experimentó preocupaciones de confianza al menos en medida moderada 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 el impacto de las preocupaciones sobre la confianza en la creación de valor, analizamos los rendimientos totales para los accionistas de las empresas cotizadas en nuestra muestra. Los resultados son impactantes.

Muchas empresas han experimentado problemas de confianza de las partes interesadas en los últimos 12 meses



El siguiente paso: Convierte la confianza en un tema de junta directiva..

Aunque es imposible inocular completamente a una empresa frente a la pérdida de confianza de los grupos de interés, muchos directores podrían hacer más para anticipar y abordar proactivamente posibles áreas de vulnerabilidad. Como demuestra nuestro análisis, la confianza no es un tema intangible o secundario. Está en juego el valor de la organización. Por tanto, la confianza debe ser prioritaria como tema de junta directivas y considerarse a lo largo de tres dimensiones interconectadas: confianza operativa (basada en operaciones eficientes y resilientes), confianza por rendición de cuentas (sustentada en reportes y comunicaciones de alta calidad) y confianza digital (apoyada en sistemas y procesos que protegen datos sensibles, mantienen operaciones seguras y permiten el uso responsable y ético de herramientas digitales).

Como esto implica, la confianza entre las partes interesadas puede construirse y protegerse mediante una inversión deliberada en datos, procesos y controles. Por ejemplo, en el ámbito de la confianza digital, las investigaciones de PwC muestran que programas sólidos de IA responsable generan confianza y valor al reducir la frecuencia de incidentes adversos relacionados con la IA y al permitir una recuperación más rápida si ocurre algún evento de este tipo.

Vencer la tiranía de lo urgente

Como CEO, cómo inviertes tu tiempo es una de las decisiones más importantes que puedes tomar, especialmente cómo divides tu atención entre los temas que se desarrollarán a corto, medio y largo plazo. El 64% de los directores ejecutivos de la región señala que se dedica a actividades con vista temporales inferiores a un año. Un 28% de los encuestados dedica su tiempo a actividades con vista de 1 a 5 años, y el resto (9%) a actividades con vista de más de 5 años.

Como era de esperar, los CEOs a nivel global respaldados por capital privado dedican la mayor parte del tiempo a cuestiones a corto plazo (57%), en consonancia con el enfoque de los inversores en capital privado en obtener valor durante periodos objetivo de 3-5 años. También existen diferencias interesantes entre países y regiones.

El siguiente paso: Reinventa tu calendario. Es imposible generalizar sobre la asignación ideal del tiempo de un CEO a través de distintos horizontes. En situaciones de crisis, por ejemplo, los líderes pueden necesitar dedicar toda su atención al corto plazo. No obstante, muchos CEOs luchan contra “la tiranía de lo urgente”, que los lleva a invertir demasiado tiempo en cuestiones inmediatas cuando deberían enfocarse en la viabilidad a largo plazo del negocio.

De hecho, de forma contraintuitiva, los directores que afirman que la viabilidad a medio y largo plazo de la empresa es una de las preguntas más urgentes que enfrentan, también reportan dedicar más tiempo que otros a actividades asociadas con vistas temporales inferiores a un año. Si estos líderes se toman en serio la reinversión, quizá necesiten empezar por reinventar la forma en que distribuyen su tiempo.

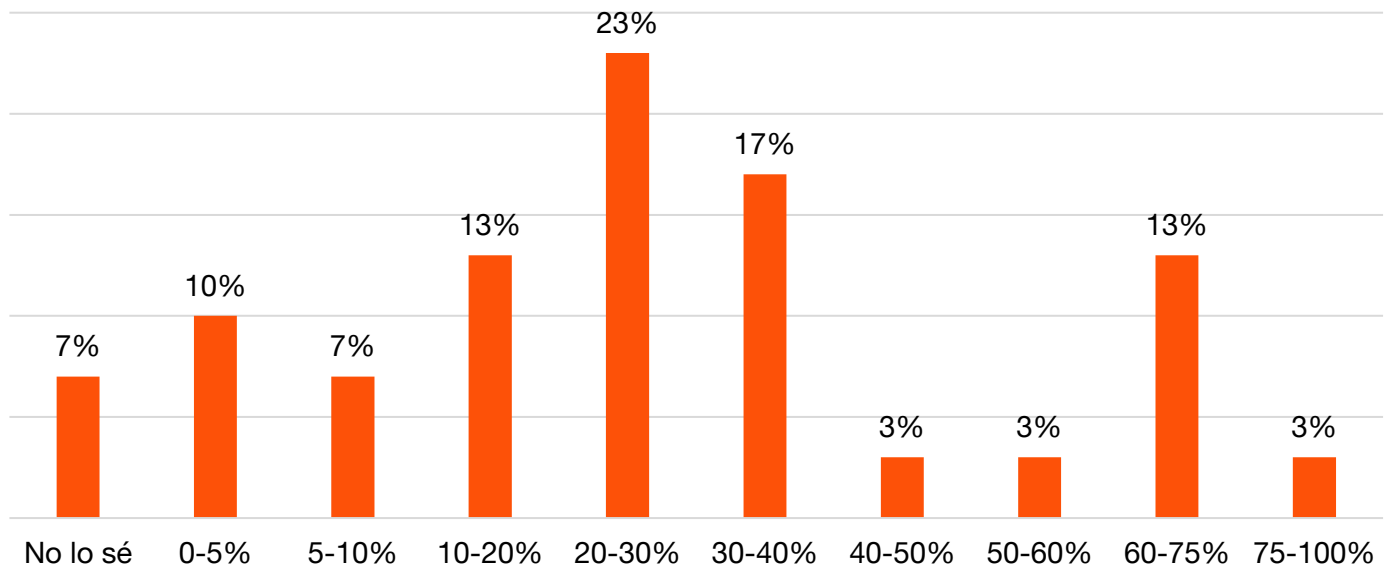
¿Dinamismo o negación?

Las organizaciones no pueden destacar en todo. El reto al que se enfrentan los líderes en este momento es decidir, junto con su equipo de directivos y su junta directiva, cómo debe cambiar la receta de creación de valor de su empresa para la década de innovación y reconfiguración del sector que se avecina. Aunque nadie puede prever con certeza cómo será la economía global dentro de diez años, quizá el mayor riesgo sea la negación.

A lo largo de la encuesta de CEOs de este año, vemos pruebas de que las empresas que avanzan más rápido y se mueven más rápido para reinventar su modelo de negocio y operativo están superando a sus competidores menos dinámicos. Para resumir:

- El 23% ha señalado que entre el 20% y 30% de las ventas totales de su empresa de este año fiscal son atribuibles a nuevos productos o servicios introducidos en los últimos tres años. Estas compañías crecen más rápido y alcanzan márgenes de beneficio superiores.
- El 37% afirma que su empresa puede lanzar nuevos productos y servicios al mercado más rápido que sus competidores. Sin embargo, esta ventaja percibida exige equilibrar la velocidad con la calidad para evitar riesgos en la ejecución. Además, la relevancia de esta dinámica varía según la industria y el territorio, donde las condiciones regulatorias, operativas y competitivas pueden modificar el ritmo de lanzamiento.
- Más de la mitad (53%) ha comenzado a competir en nuevos sectores o industrias en los últimos cinco años, once puntos porcentuales más que a nivel global (42%). Aquellos que generan un mayor porcentaje de ingresos de nuevos sectores son más rentables y cuentan con CEOs con mayor confianza en las perspectivas de crecimiento de la empresa.

Las ventas totales de este año fiscal son atribuibles a nuevos productos o servicios



Los líderes tienen razón en prestar atención a las amenazas reales para el rendimiento de las empresas en el próximo año, que suponen el conflicto geopolítico, los riesgos cibernéticos, la volatilidad económica y otros factores. Sin embargo, la alta dirección no puede permitir que las amenazas a corto plazo acaparen su atención en un momento en que fuerzas de largo plazo están transformando la forma en que se crea valor y requieren atención inmediata.



17^a Encuesta Anual Regional de CEOs

www.pwc.com/ia