



Decisiones estratégicas para un entorno en reconfiguración

Global CEO Survey 2026, capítulo México



Índice

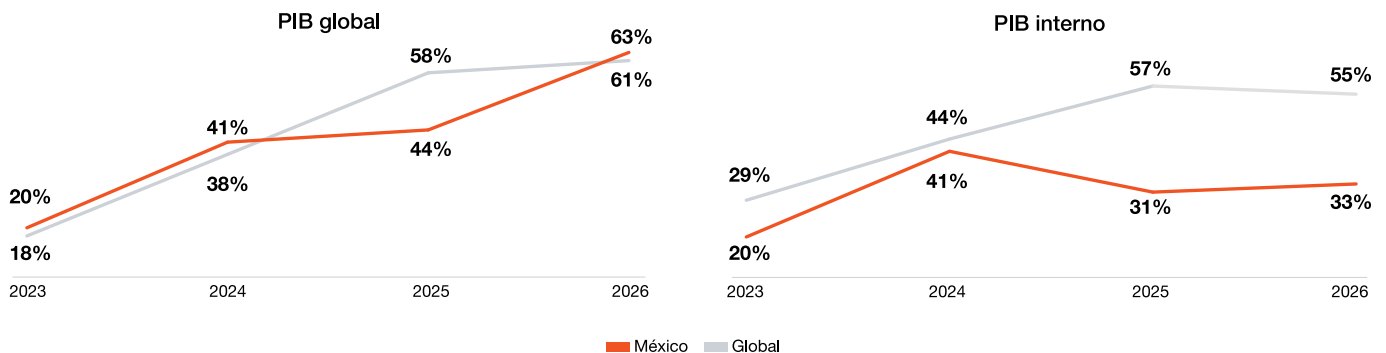
01	Introducción	03
02	Comercio bajo revisión: riesgos, coberturas y liderazgo	06
03	Tecnología, liderazgo y resiliencia marcan el futuro empresarial	09
04	Prepararse para el futuro próximo	12
	Fortalecer los pilares de la inteligencia artificial	16
	Del riesgo climático al valor sostenible	18
05	Agenda del CEO 2026	21
06	Metodología y notas	23

Introducción

Los resultados de la 29ª edición de la *Global CEO Survey* revelan tanto sentimientos de optimismo como de cautela por parte de los directores generales encuestados en México. La encuesta, realizada entre septiembre y noviembre de 2025 y basada en las respuestas de 4,454 CEO de 95 países y territorios, indica que, en México, el 63% considera que la economía global crecerá en 2026, el porcentaje más alto registrado en los últimos cuatro años.

A nivel local, el optimismo es menor: solo el 33% vislumbra que la economía local crecerá, lo que representa un aumento de dos puntos porcentuales respecto al año anterior.

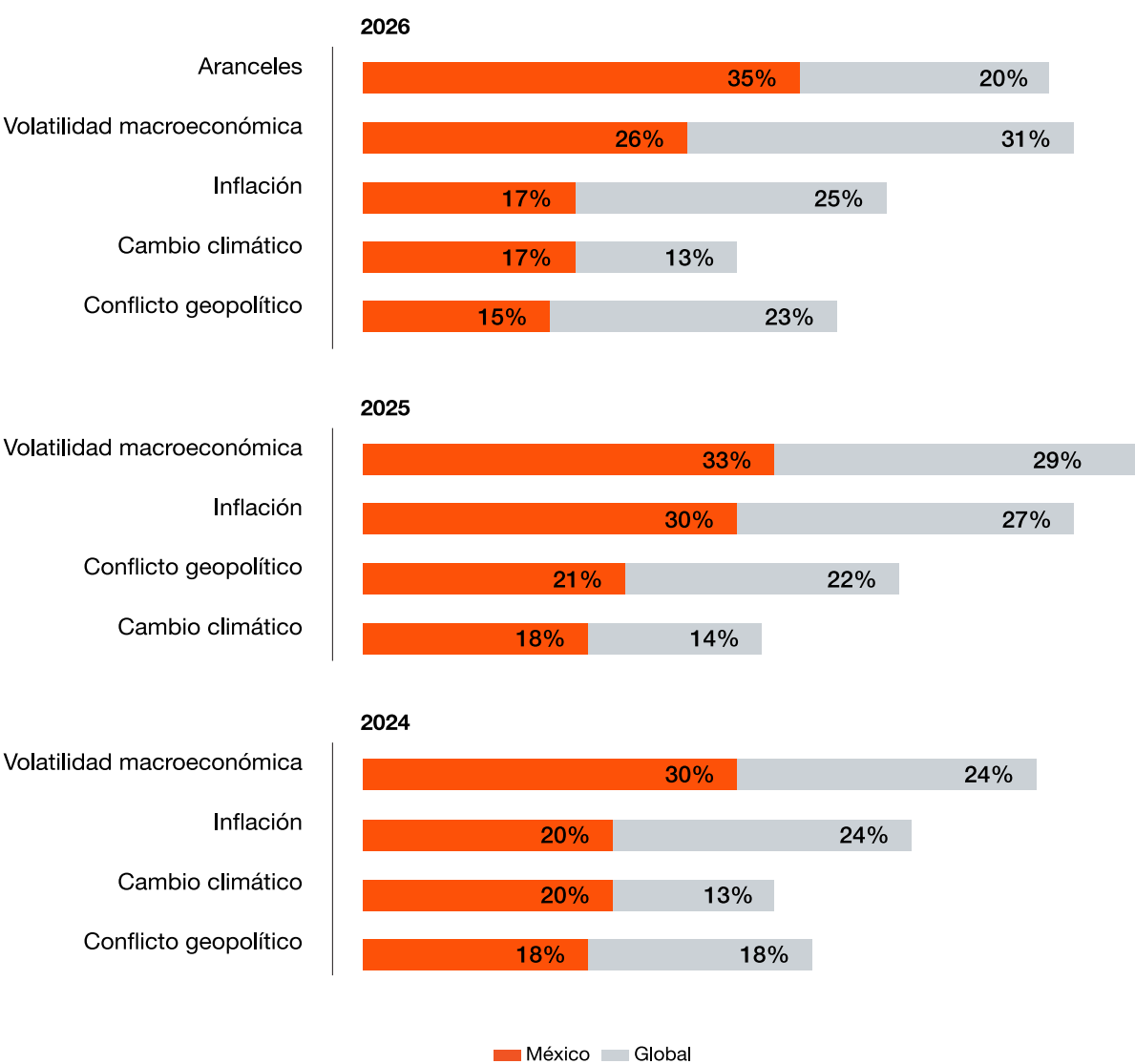
CEO en México y el mundo proyectan una mejora sostenida en la economía



Fuente: 29th Global CEO Survey, México: base 2023: 46; base 2024: 68; base 2025: 75; base 2026: 46; global: base 2023: 4,409; base 2024: 4,702; base 2025: 4,701; base 2026: 4,454. Solo se muestra el porcentaje de respuestas de "mejorará" a la pregunta: "¿Qué crees que ocurrirá con el crecimiento económico global e interno durante los próximos 12 meses?".

¿Qué podría explicar estas diferentes perspectivas? Los aranceles. El 35% de los CEO en el país dijo estar alta o extremadamente expuesto a esta amenaza, por encima de la volatilidad macroeconómica (26%) y la inflación (17%).

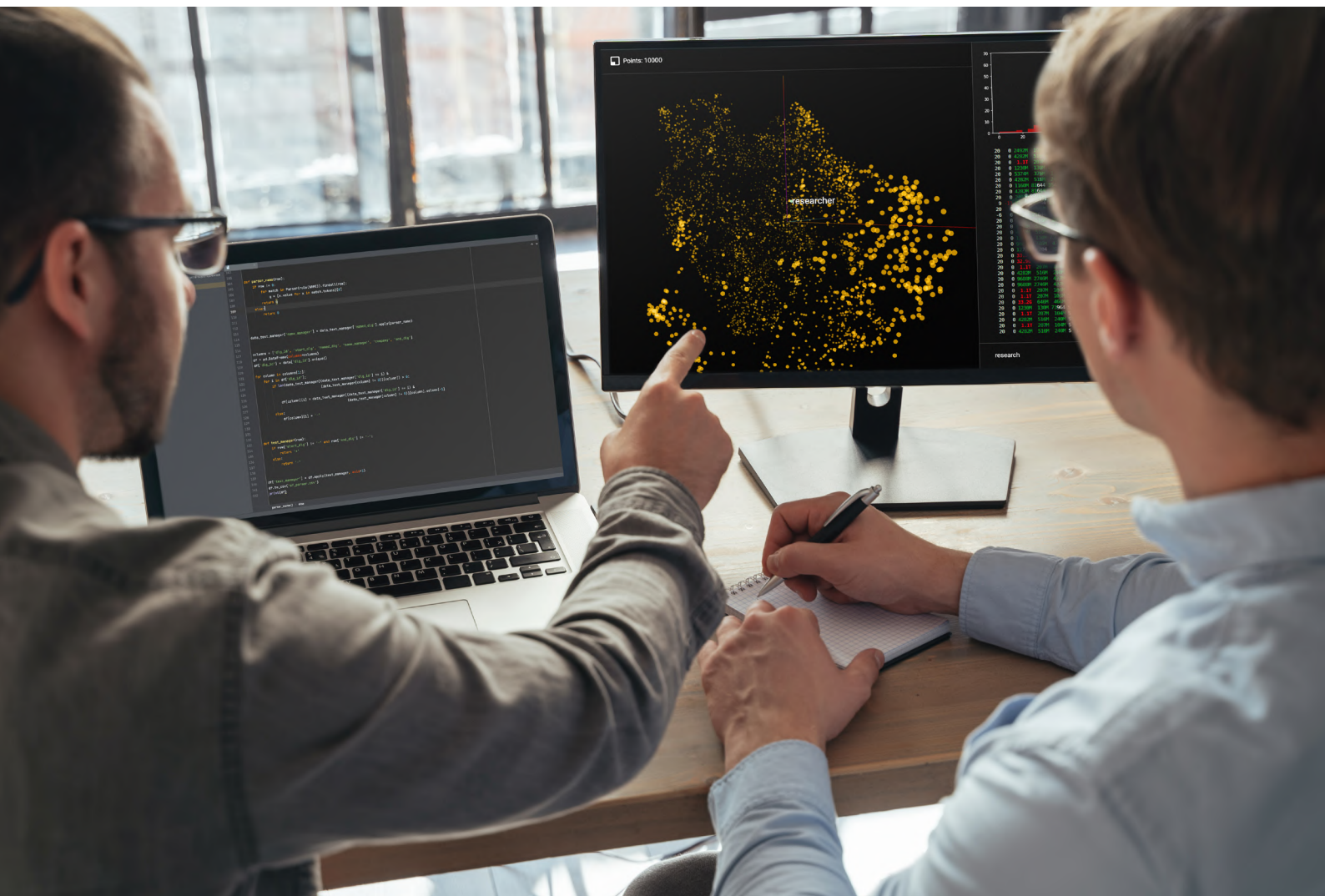
En México, la preocupación de los CEO por los aranceles es mayor



Fuente: 29th Global CEO Survey, México: base 2023: 46; base 2024: 68; base 2025: 75; base 2026: 46; global: base 2023: 4,409; base 2024: 4,702; base 2025: 4,701; base 2026: 4,454. Solo se muestra el porcentaje de respuestas de “exposición alta” y “extremadamente alta” a la pregunta: “¿Qué tan expuesta crees que estará tu empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?” Lista de respuestas no exhaustiva. En los años 2025 y 2024, “aranceles” no fue incluida en el grupo de respuestas.

Si bien los directores generales en México reconocen las oportunidades en el exterior, también están ajustando sus expectativas ante uno de los factores que más incide en su operación: la relación comercial con los Estados Unidos.

A cinco años de su firma, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) enfrenta una dinámica arancelaria más restrictiva, que está reconfigurando las prioridades de riesgo para las organizaciones en los tres países miembros.



Comercio bajo revisión: riesgos, coberturas y liderazgo

En México, la disposición de los CEO a emprender inversiones de gran escala es menor que a nivel global. El 46% reportó que la incertidumbre geopolítica (que incluye a los aranceles) ha reducido su probabilidad de realizar este tipo de inversiones en 2026, frente al 32% en el resto del mundo. Además, el 41% mantiene sus planes sin cambios, en comparación con el 54% global. Sin embargo, cuando invierten, el destino principal continúa siendo Estados Unidos (46%).

Si bien la preocupación por los cambios en la política arancelaria es tangible, no es paralizante. El 63% de los CEO anticipa que los márgenes de utilidad neta de su empresa durante los próximos 12 meses se mantendrán iguales debido a los aranceles, mientras que el 26% prevé una disminución.

Más que requisito técnico, la revisión del T-MEC, programada para julio de 2026, implica un momento decisivo para el comercio en Norteamérica. La posible falta de consenso entre los tres países podría abrir un periodo prolongado de incertidumbre, afectando decisiones de inversión, cadenas de suministro y contratos de largo plazo.

Por su parte, México ha ajustado su política arancelaria frente a economías fuera de la región. Desde el 1 de enero de este año, el país impuso aranceles de entre el 5 y el 50% sobre 1,400 productos de países sin tratado de libre comercio, en industrias como la textil, automotriz y siderúrgica.

Ante este panorama, nuestra encuesta indica que **los CEO en México podrían estar implementando coberturas limitadas, reconociendo el riesgo, pero priorizando medidas defensivas sobre transformaciones profundas**. Por ejemplo, para los próximos tres años, la mitad de los directores generales en el país expresó que no planea reconfigurar su cadena de suministro a países menos expuestos.

Esta proporción es aún mayor entre quienes descartan modificar su estrategia fiscal (67%) ante los desafíos del entorno geopolítico, lo que implicaría ajustar cómo se distribuyen las utilidades entre países para cumplir con los precios de transferencia, incorporar requisitos más estrictos de reglas de origen del T-MEC o analizar cómo los cambios en la cadena de suministro pueden impactar impuestos, créditos fiscales y obligaciones en distintas jurisdicciones.

Los CEO toman distintas respuestas ante el riesgo geopolítico

Reestructurar la estrategia fiscal para gestionar el riesgo geopolítico



Salir de mercados que se vuelven demasiado riesgosos



Reconfigurar la cadena de suministro hacia países seguros



Limitar el uso de proveedores tecnológicos en países no confiables



Mejorar la ciberseguridad en toda la empresa



■ Ninguna/Muy limitada ■ Moderada ■ Alta/Muy alta

Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 46 (México). Pregunta: "¿En qué medida esperas que tu empresa tome las siguientes acciones para mitigar riesgos geopolíticos en los próximos tres años?" Se excluye la respuesta "No sé" por lo que los porcentajes pueden no sumar 100 por ciento.

“Reconfigurar la cadena de suministro no es solo un ajuste logístico: implica relocalizaciones, nuevos proveedores, costos que difícilmente se trasladarán completamente al cliente. Desde lo fiscal, el reto consiste en cumplir con los precios de transferencia y reglas de origen más estrictas”.

Ana Paula Jiménez

Socia Directora, PwC México

Gestionar las operaciones en un contexto donde las reglas pueden cambiar con poca anticipación (aranceles, impuestos, requisitos del T-MEC, normas sectoriales) implica ejercer un liderazgo transformacional capaz de tomar decisiones estratégicas de inversión, expansión y reestructuración durante los próximos 18 meses.



Tecnología, liderazgo y resiliencia marcan el futuro empresarial

Los CEO en México operan en un entorno donde las megatendencias (cambio climático, disrupción tecnológica, inestabilidad social, cambios demográficos y fragmentación mundial) están transformando la forma de hacer negocios. En este contexto, desarrollar capacidades de respuesta ágil puede ser tan relevante como anticipar el cambio.

Ante disrupciones, los CEO en México reportan áreas de mejora

Liderar una respuesta efectiva ante disrupciones



Capturar nuevas oportunidades derivadas de la disrupción



Prever disrupciones antes de que sucedan



Preparación: ■ Ninguna/Limitada ■ Moderada ■ Alta/Muy alta

Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 46 (México). Pregunta: "¿En qué medida el liderazgo de tu alta dirección ha preparado a tu empresa para tomar las siguientes acciones al enfrentar disrupciones mayores?".

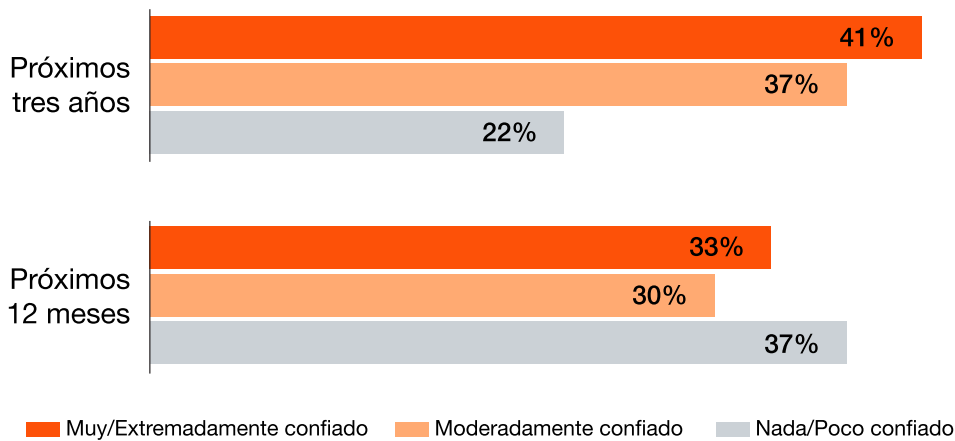


Cuando se consultó a los directores generales en México sobre sus principales inquietudes, cuatro de cada 10 mencionaron los acontecimientos geopolíticos. El 37% destacó la **importancia de un liderazgo adecuado**, y una proporción similar expresó preocupación por la viabilidad de sus empresas a mediano plazo, el ritmo acelerado de la transformación tecnológica y el avance de la inteligencia artificial (IA).

Esto apunta la importancia de:

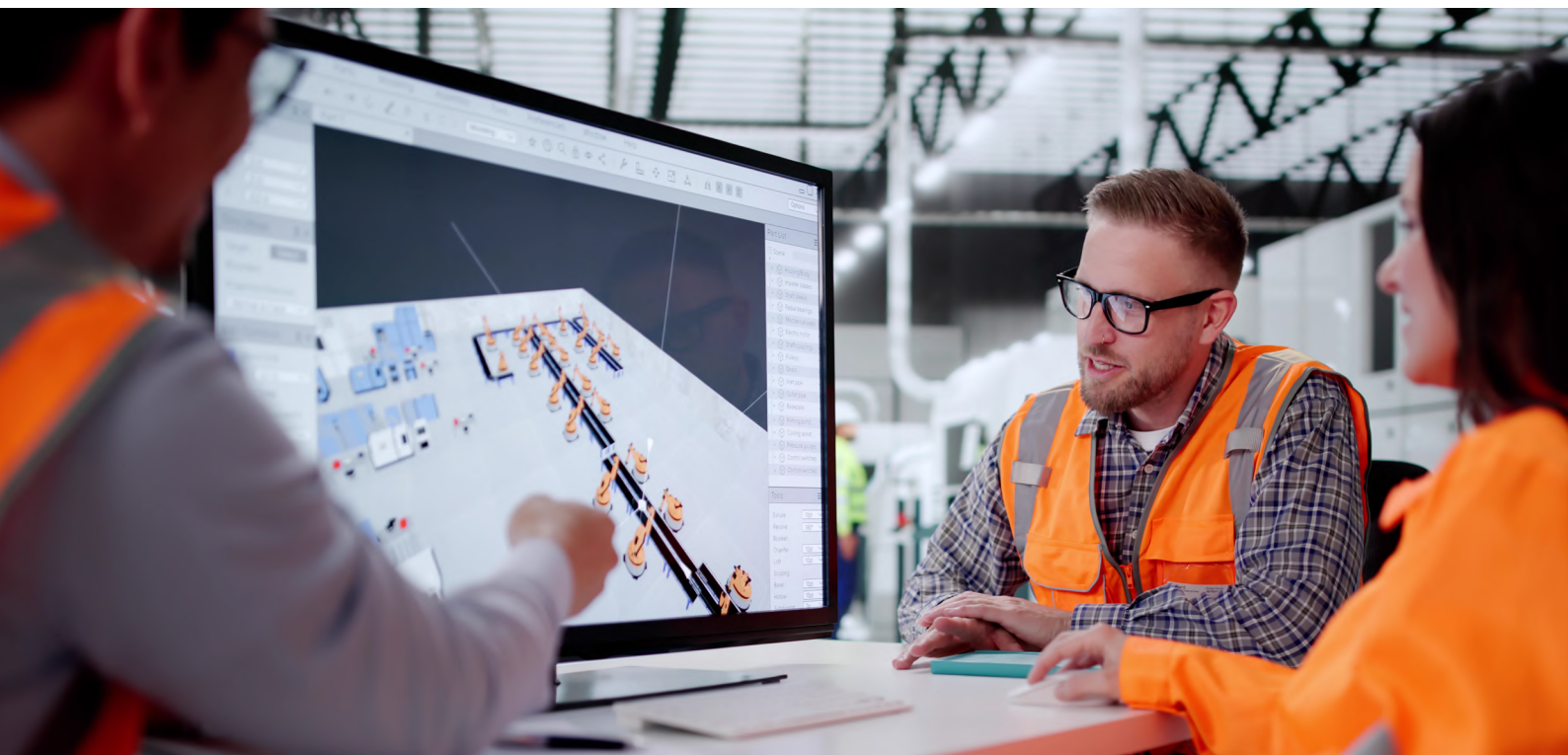
1. Orientar la adopción de tecnologías, especialmente la IA, partiendo del modelo de negocio y con gobernanza para impulsar productividad y resiliencia.
2. Desarrollar un liderazgo y talento capaces de ejecutar cambios complejos con agilidad.

La confianza en el crecimiento de los ingresos aumenta en un horizonte de tres años



Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 46 (México). Pregunta: "¿Qué tan confiado estás en las perspectivas de crecimiento de ingresos de tu empresa en los siguientes periodos?"

Aunque la transformación no es opcional, sí lo es quién la lidera. Para las empresas, el reto está en definir qué reinventar, dónde acelerar y cómo fortalecer la resiliencia operativa y financiera antes de que el entorno lo imponga.



Prepararse para el futuro próximo

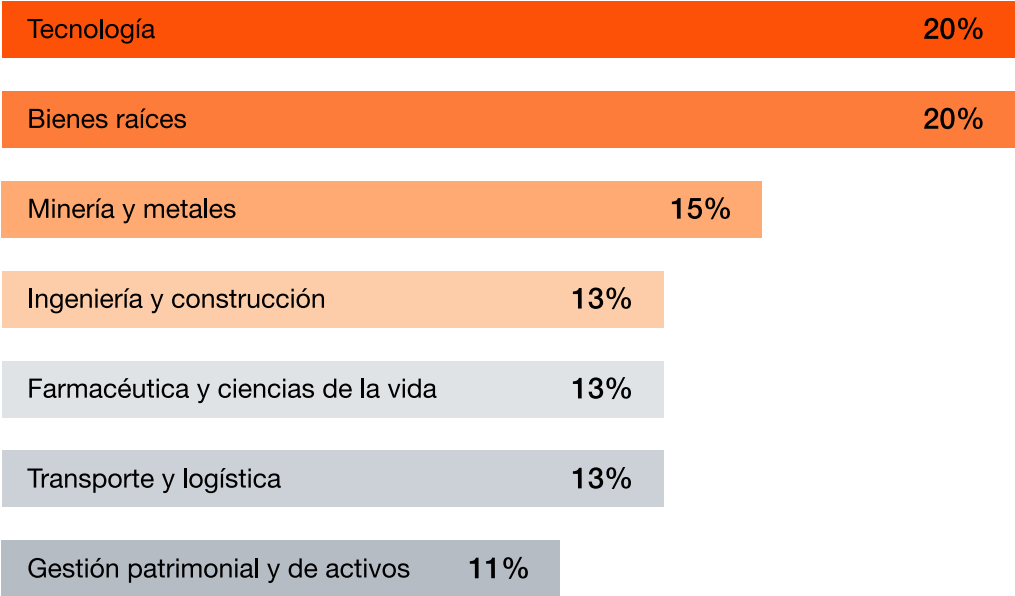
Transformar el modelo de negocio puede materializarse de mejor manera **al equilibrar el análisis del entorno externo con una sólida preparación interna**. Armonizar ambos frentes requiere identificar las tendencias tecnológicas y la evolución en las preferencias de los clientes.

A pesar de que el 54% de los directores generales en México considera que la innovación es crucial para su estrategia empresarial, la mitad **carece de divisiones de innovación o venturing consolidadas**.

Además, apenas un tercio de las empresas en México colabora con socios externos para innovar. En un entorno que demanda velocidad, las alianzas podrían acelerar capacidades que podrían tomar más en construirse internamente.

Una alternativa para reinventar el modelo de negocio y entrar a nuevos mercados son las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés). Los directores generales en México mostraron mayor apetito que sus pares globales: 64% planea adquirir una o más compañías por un valor superior al 10% de los activos de su empresa, frente al 41% de los encuestados a nivel global.

Diversificación sectorial: ¿hacia dónde miran los CEO en México?



Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 46 (México). Solo se incluyen las respuestas superiores a 10% a la pregunta: “¿En cuáles de las siguientes industrias (si aplica), fuera de la tuya, buscarás crecer tu negocio (incluyendo asociaciones con otros) en los próximos tres años?”.

Este interés apunta hacia una consolidación de la fusiones y adquisiciones como una herramienta clave para el crecimiento inorgánico, especialmente en entornos donde la expansión orgánica enfrenta limitaciones. Además de capital, este tipo de operaciones requieren una debida diligencia integral, integración posterior a la adquisición y alineación estratégica para ayudar a aumentar la creación de valor y reducir riesgos.

“Las megatendencias están impulsando a los CEO a diversificar sus modelos de negocio. La apuesta es invertir en nuevos sectores que generen sinergias o abran fuentes de ingreso distintas”.

Ana Paula Jiménez

Socia Directora, PwC México

Según el análisis de *Value in Motion*, el futuro de la manufactura, la producción industrial y la innovación, a través de la transformación tecnológica, podría **potenciar la economía global en cerca de 34 mil millones de dólares**. Ante un futuro con nuevas posibilidades, reimaginar la creación de valor permitiría replantear la viabilidad de modelos de negocio, productos y servicios.

Sin embargo, diversificar podría no resolver todos los retos internos. Las ambiciones de crecimiento pueden quedar limitadas si las barreras operativas que hoy frenan el desempeño no se atienden primero.

Principales factores que pueden inhibir el desempeño operativo de las empresas

Estructura organizacional subóptima

33%

Procesos burocráticos innecesarios

30%

Dificultades para encontrar y retener talento

24%

Acceso limitado a capital para financiar nuevas iniciativas

24%

Restricciones tecnológicas significativas

24%

Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 46 (México). Solo se muestra el porcentaje de respuestas de "de acuerdo". Lista no exhaustiva de respuestas a la pregunta: "¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con que lo siguiente está inhibiendo el desempeño operativo de tu empresa?".

La innovación contribuye a los ingresos, pero de forma moderada. En cuanto al porcentaje de las ventas totales del año que proviene de productos o servicios introducidos en los últimos tres años:

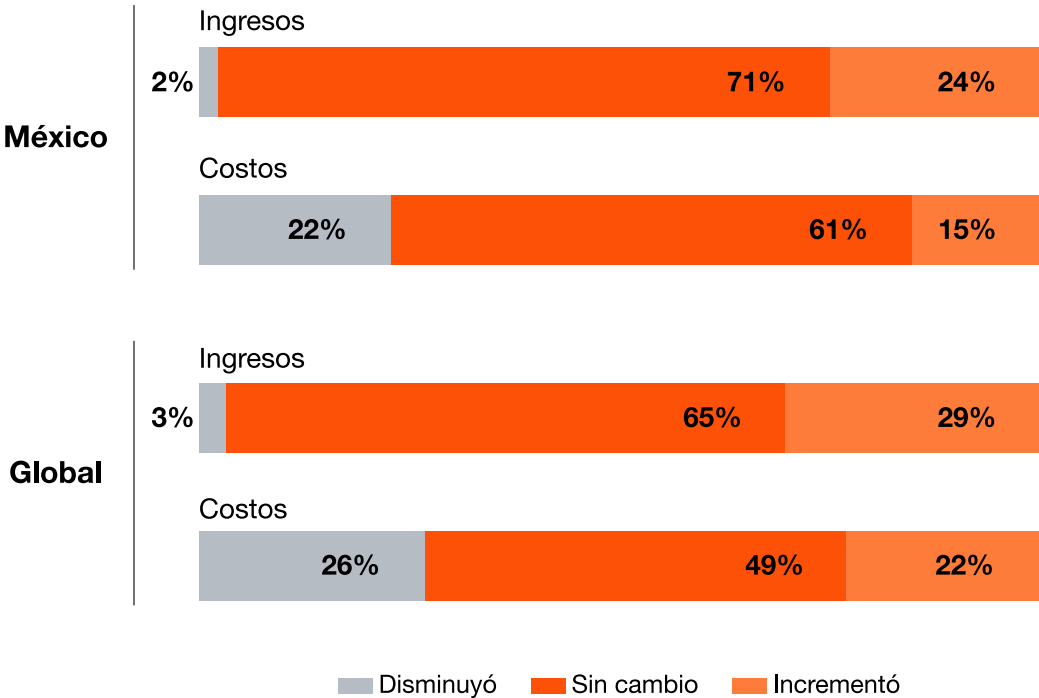
- 30% de los CEO en México lo ubicó entre el 10 al 20 por ciento
- 24% reportó entre 20 y 30 por ciento
- Solo el 9% atribuyó más de tres cuartas partes de sus ventas a innovación reciente

Los resultados de la encuesta muestran que los directores generales en México están comprometidos con identificar nuevas formas de crecimiento en sus empresas. No obstante, queda por definir si la estructura organizacional puede sostenerlo. Su desempeño en la implementación y ejecución de la inteligencia artificial y la estrategia de sostenibilidad puede ofrecer algunas respuestas.

Fortalecer los pilares de la inteligencia artificial

Si bien cuatro de cada 10 CEO en el país afirmaron que su organización tiene definida una hoja de ruta para las iniciativas de inteligencia artificial, un porcentaje similar parece permanecer en una zona de adopción limitada, ya que 32% indicó que su inversión en IA es insuficiente para alcanzar los objetivos de su empresa.

El impacto de la IA en los negocios avanza, pero no es masivo



Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 41 (México), 4,193 (global). Se excluye la respuesta "no sé", por lo que los porcentajes pueden no sumar 100 por ciento. Pregunta: "¿Qué impacto tuvo la IA en tu empresa en los últimos 12 meses?".

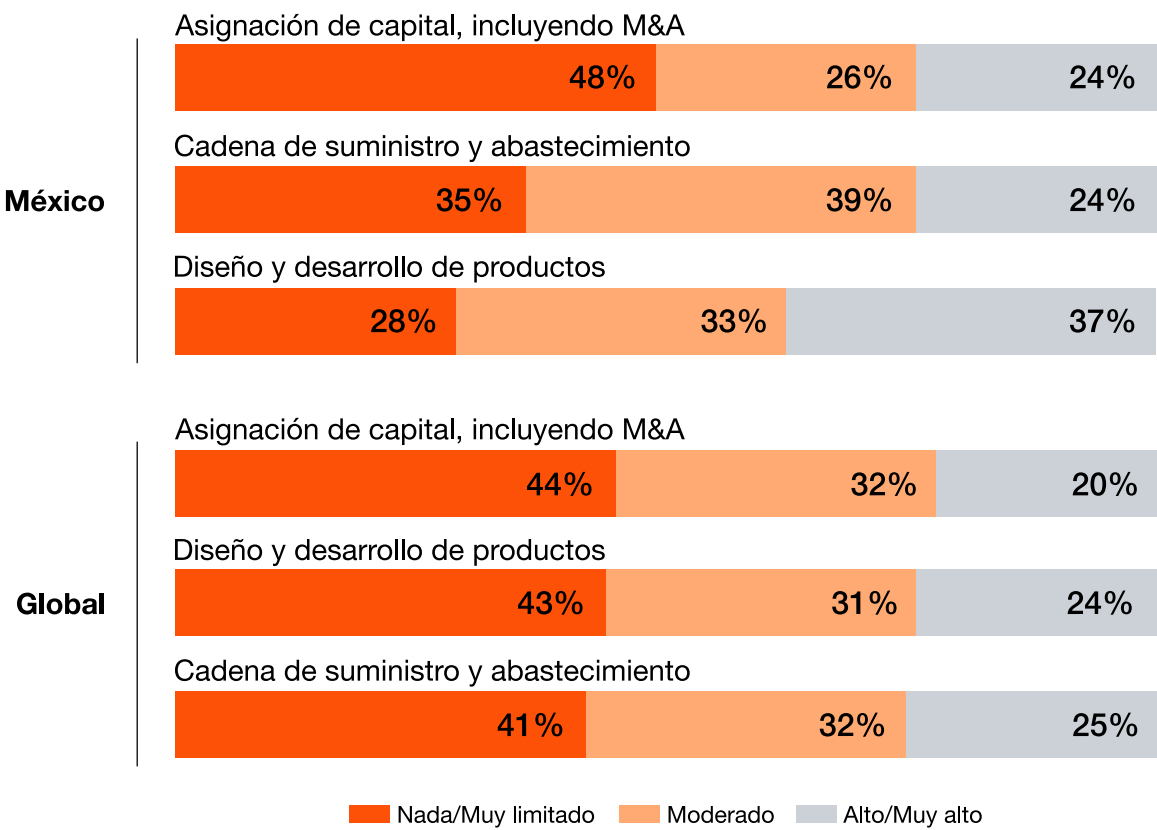
Los pilotos aislados de IA que escalan de manera limitada suelen generar un impacto mínimo en los ingresos o la eficiencia. En este sentido, la adopción integral puede marcarla diferencia. El estudio *PwC's AI Agent Survey*, de PwC Estados Unidos, reveló que, entre las empresas que implementaron agentes de IA, el 66% reportó mayor productividad y el 57% ahorros en costos. Para capturar este valor y evitar que la IA se quede en pruebas limitadas, las organizaciones pueden enfocarse en cuatro acciones clave:

- 1. Priorizar casos de uso con impacto en el core del negocio.** La IA suele aplicarse primero en tareas periféricas por su bajo riesgo, pero puede aportar mayor valor para la propuesta al cliente cuando se usa en generación de demanda, desarrollo de productos y gestión de pedidos.
- 2. Integrar la ciberseguridad y privacidad desde el diseño.** Escalar la inteligencia artificial sin controles adecuados puede generar riesgos reputacionales, regulatorios y operativos. La privacidad es una condición para generar confianza: según, la *Digital Trust Insights 2026*, el 25% de las empresas encuestadas en México priorizará la inversión en protección/confianza en datos.
- 3. Adoptar principios de IA responsable.** La confianza en tecnologías de este tipo está relacionada con transparencia, decisiones fundamentadas, mitigación de sesgos, supervisión humana y rendición de cuentas. Integrar la IA responsable desde el diseño contribuye a mitigar los riesgos regulatorios y mejorar la aceptación.
- 4. Invertir en infraestructura de datos, talento y gestión del cambio.** La infraestructura técnica es tan crítica como una estrategia sólida de gestión del cambio, con el apoyo de la alta dirección y un liderazgo que fomente espacios seguros para adoptar nuevas formas de trabajo, experimentar y aprender. Sobre esta base, la gobernanza y la arquitectura de datos permiten alinear prioridades, clarificar roles y estandarizar procesos. Mientras tanto, la IA puede contribuir a identificar brechas, acelerar la integración y mejorar progresivamente la calidad de los datos, al tiempo que genera un impacto positivo en el negocio.

Del riesgo climático al valor sostenible

Según los resultados de la encuesta, la integración del cambio climático en los procesos de negocio avanza de manera desigual en México. Aunque el tema ha ganado relevancia en las agendas corporativas, **la adopción muestra indicios de ser poco homogénea y revela áreas críticas que aún requieren atención.**

Nivel de solidez empresarial ante el cambio climático



Fuente: 29th Global CEO Survey, base: 46 (México), 4,389 (global). Se excluye la respuesta “no sé” a la pregunta: “¿En qué medida tu empresa ha definido procesos que consideran las oportunidades y los riesgos asociados al cambio climático en las siguientes áreas?”.

Por ejemplo, la cadena de suministro es una de las áreas más expuestas a interrupciones climáticas, pero también una de las que más valor puede generar al integrar criterios ambientales. **Incorporar este enfoque permite reducir pérdidas por paros operativos, mejorar primas de seguros y costos logísticos, además de elevar la eficiencia energética y de transporte.**

Sin embargo, los resultados de la encuesta también revelaron que el mayor rezago se observa en la asignación de capital. Mientras el diseño de productos muestra avances en la integración de criterios climáticos, las decisiones financieras estratégicas, incluyendo fusiones y adquisiciones, aún no los incorporan de manera consistente. Esto podría representar un riesgo, ya que evaluar inversiones sin considerar el impacto de los riesgos climáticos podría afectar su rentabilidad a largo plazo.

Un enfoque clave es integrar estos criterios en la evaluación de inversiones, procesos de diligencia debida y planificación a largo plazo. Esta práctica puede reforzar el cumplimiento regulatorio y la resiliencia para generar una ventaja competitiva en mercados cada vez más orientados a la sostenibilidad.

En México y el mundo, el panorama regulatorio en torno al clima sigue en movimiento. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció la adopción obligatoria de las normas IFRS S1 e IFRS S2, desde enero de 2025 para emisoras de valores, con un calendario progresivo.

Por su parte, la Unión Europea recalibró el alcance de la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés). En California, las leyes SB 253 y 261 han obligado a grandes empresas que hacen negocios en el estado a reportar públicamente sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de forma anual (alcances 1 y 2 desde 2026 y alcance 3 a partir de 2027 [SB 253]), así como a divulgar los riesgos financieros relacionados con el clima a más tardar el 1 de enero de 2026 y después cada dos años (SB 261).

En este sentido, muchas empresas están creando valor a partir del cumplimiento. La *PwC's Global Sustainability Reporting Survey 2025* destaca que más de dos tercios de las empresas que ya reportaron bajo la CSRD o el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés), afirmaron haber obtenido un valor significativo o moderado más allá del cumplimiento, gracias a los datos y aprendizajes generados durante el proceso de reporte.

Por lo tanto, las organizaciones que perciben mayor valor suelen ser aquellas que aplican estos hallazgos en áreas como estrategia empresarial, transformación de la cadena de suministro y gestión de riesgos.



Agenda del CEO 2026

La reconfiguración comercial está ocurriendo en tiempo real y concede pocas pausas. Una visión estratégica, el escalamiento de capacidades mediante la tecnología y un cumplimiento orientado al valor son claves para anticipar escenarios, priorizar inversiones y ejecutar decisiones a la velocidad del mercado.

Reunir a la alta dirección para alinear prioridades, definir umbrales de acción y activar planes de respuesta puede convertir la disrupción en oportunidad, antes de que el contexto imponga soluciones reactivas.



Alta dirección	Tensiones que moldean las decisiones en los negocios			
	Incertidumbre	Aranceles/T-MEC	Tecnología/IA	Sostenibilidad
Chief financial officer (CFO)	Desarrollar escenarios de estrés financiero ante disrupciones regionales.	Modelar impacto en márgenes y flujo de caja bajo distintos escenarios arancelarios.	Evaluar el retorno de inversiones en tecnología/IA y priorizar casos de uso con retorno medible.	Integrar criterios climáticos en evaluaciones de inversión y debida diligencia.
Chief operating officer (COO)	Mapear vulnerabilidades en cadena de suministro por exposición geográfica.	Diseñar planes de relocalización y diversificación de proveedores.	Escalar IA en cumplimiento de demanda y eficiencia operativa.	Definir procesos para gestionar riesgos climáticos en proveeduría y logística.
Director de desarrollo de negocios	Identificar corredores de crecimiento emergentes y nuevas alianzas comerciales.	Evaluar oportunidades de M&A para adquirir capacidades complementarias.	Alinear un <i>roadmap</i> de IA con prioridades estratégicas de reinversión.	Incorporar sostenibilidad como eje de diferenciación competitiva.
Chief information officer/ Chief technology officer (CIO/CTO)	Fortalecer la postura en ciberseguridad ante el aumento de la transformación digital y el uso de la IA.	Invertir en sistemas para cumplimiento aduanero y trazabilidad de origen.	Resolver deuda técnica en datos e infraestructura para habilitar IA.	Implementar tecnología para medición y reporte bajo IFRS S1/ S2.
Chief human resources officer (CHRO)	Desarrollar cultura de adaptación al cambio y resiliencia organizacional.	Capacitar equipos en nuevas exigencias regulatorias y operativas.	Formar talento: conocimiento técnico y el entendimiento de negocio.	Integrar competencias ESG en el desarrollo del liderazgo.
Partes interesadas (clientes, proveedores, asesores)	Colaborar para entender contexto compartido y anticipar disrupciones.	Codiseñar estrategias de cadena de suministro con proveedores clave.	Explorar ecosistemas de innovación y alianzas tecnológicas.	Alinear expectativas de clientes e inversionistas sobre desempeño sostenible.

Postergar decisiones tiene un costo creciente. Menos margen de maniobra, ventanas de oportunidad que se cierran y una cuota de mercado que se deja a la competencia. Los CEO que actúen con anticipación no solo podrían reducir riesgos, sino que también pueden definir las reglas del siguiente ciclo de crecimiento.

Metodología

Encuestamos a 4,454 CEO en 95 países y territorios entre el 30 de septiembre y el 10 de noviembre de 2025. Las cifras globales y regionales de este informe están ponderadas proporcionalmente al PIB nominal de cada país, de modo que las opiniones de los directores generales sean ampliamente representativas en todas las regiones principales.

Entre los CEO a nivel global que participaron en la encuesta:

- 2% lidera organizaciones con ingresos de 25 mil millones de dólares americanos o más
- 4% dirige compañías con ingresos entre 10 mil millones y 25 mil millones
- 22% está al frente de empresas que facturan entre mil millones y 10 mil millones
- 35% lidera organizaciones con ingresos de entre 100 millones y mil millones
- 30% encabeza compañías con ingresos de hasta 100 millones
- 60% dirige organizaciones de propiedad privada

En México participaron 46 directores generales. El 78% lidera compañías de propiedad privada, mientras que el 22% dirige empresas que cotizan en bolsa. Los sectores más representados son consumo y manufactura (28%) e industria y servicios (26%), seguidos por energía y recursos (13%), servicios financieros (13%) y tecnología, medios y telecomunicaciones (13%). Sectores como salud (4%) y capital privado (2%) tienen una presencia menor en la muestra.

Proporción de encuestados por banda de ingresos empresariales entre los CEO en México:

- 50% generó menos de 200 millones de dólares (mdd)
- 18% respondió que sus empresas generaron entre 200 mdd y menos de mil mdd
- 15% generó entre mil mdd y menos de 10 mil mdd
- 2% se ubicó entre los 25 mil mdd o más
- 15% no sabe o prefirió no responder

1. Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo, a respuestas con opciones múltiples y a la decisión, en ciertos casos, de excluir respuestas como “otro”, “no aplica” y “no sé”.

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

Notas

Contacto



Ana Paula Jiménez
Socia Directora, PwC México



Global CEO Survey 2026, capítulo México

pwc.com/mx/ceosurvey