

28ª. Encuesta Global de CEO 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.



www.ceosurvey.pwc

“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 reinversión 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 reinversión 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 reinversión 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 %).

SECCIÓN 1 - 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. Más de la mitad (56 %) expresaron que la GenAI trajo eficiencia en el modo en el que sus empleados utilizan el tiempo, mientras que un tercio reportaron mayores ingresos (32 %) y rentabilidad (34 %).

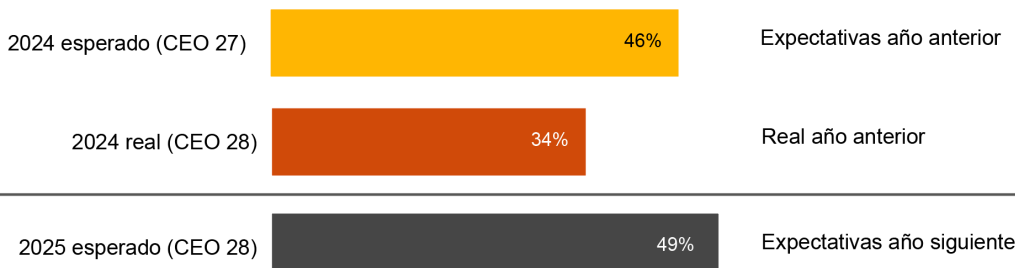
Estos resultados están apenas por debajo de las expectativas emocionantes que compartieron los CEO hace un año. Aun así, esto no ha disminuido su optimismo. De hecho, las expectativas de los CEO con respecto al impacto de la GenAI el próximo año son muy similares a las de la encuesta del año pasado. Casi la mitad de los CEO (49 %) esperan 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 entre ejecutivos, empleados e inversores. En la Encuesta Hopes & Fears 2024 de PwC, el 62 % de los empleados esperan que la GenAI incremente su eficiencia en el trabajo durante los próximos 12 meses. En nuestra Encuesta Global de Inversores 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.

1. Inteligencia artificial

Las expectativas sobre el impacto de la GenAI en la rentabilidad para el próximo año son apenas más altas que hace un año.

Porcentaje de CEO que esperan un aumento de la rentabilidad a partir de la GenAI en 2024 y 2025 vs. aumentos reales en 2024.



La GenAI es un tipo de inteligencia artificial que permite crear, mejorar, resumir y analizar datos no estructurados como texto, código e imágenes.

Si bien aún es pronto, nada en nuestros datos sugiere una reducción generalizada de oportunidades laborales en la economía mundial. Algunos CEO (13 %) comentaron que redujeron su dotación debido a la GenAI —las compañías de seguros, comercio minorista, productos farmacéuticos y ciencias de la vida son las que probablemente hayan realizado más recortes. Sin embargo, un porcentaje apenas mayor (17 %) dijo que su dotación había crecido como resultado de las inversiones en GenAI.

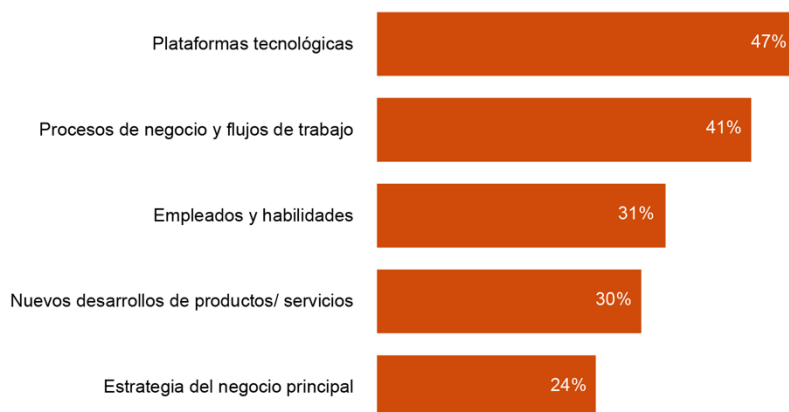
De cara al futuro, casi la mitad de los CEO mencionaron que sus principales prioridades durante los próximos tres años son integrar la IA (incluida la GenAI) a las plataformas tecnológicas, los procesos de negocios y los flujos de trabajo. Menos CEO están planificando utilizar la IA para desarrollar 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 un tercio de los CEO estén planificando integrar la IA en la estrategia de fuerza laboral y habilidades. Esto podría ser un traspie. Entender el potencial de la GenAI dependerá de que los empleados sepan cuándo y por qué utilizar herramientas de IA en sus trabajos y comprendan las potenciales dificultades.

1. Inteligencia artificial

Casi la mitad de los CEO planean integrar la IA en sus plataformas tecnológicas, procesos de negocio y flujos de trabajo.

Porcentaje de CEO que esperan que la IA esté sistemáticamente integrada a algunas áreas de sus compañías en los próximos 3 años



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.

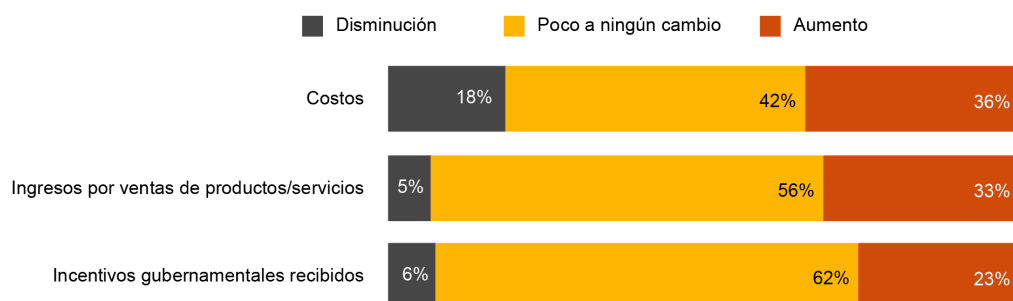
Luego de realizar los ajustes por geografía y otros factores, sin embargo, las inversiones respetuosas con el clima están asociadas con márgenes de ganancia más altos. Este hallazgo coincide con los datos de la [Encuesta de CEO del año pasado](#), que mostraban una conexión entre una amplia gama de acciones 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 inversores se convenzan con esta y otra evidencia. En la reciente [Encuesta Global a Inversores 2024 de PwC](#), 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 (56 %) 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.

2. Clima y sostenibilidad

Menos del 40 % de los CEO consideran que las inversiones respetuosas con el clima han aumentado los costos, mientras que un tercio afirma que han aumentado los ingresos.

Porcentaje de CEO que reportan consecuencias financieras como resultado de inversiones respetuosas con el clima durante los últimos cinco años



*Inversiones respetuosas con el clima: los ejemplos incluyen transición a operaciones que realicen uso eficiente de energía, desarrollo de productos y servicios ecológicos e implementación de tecnologías que reducen emisiones.

Resultados de sostenibilidad por territorio

P.28. ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima que comenzó su compañía en los últimos cinco años produjo aumentos o disminuciones de los los siguientes elementos? (se muestran solo respuestas de “Aumento NETO” para los territorios clave)

	Costos	Ingresos por ventas de productos/servicios	Incentivos gubernamentales recibidos
Global	36%	33%	23%
Brasil	25%	30%	13%
Canadá	37%	27%	26%
China continental	29%	60%	46%
Francia	46%	33%	25%
Alemania	51%	20%	28%
India	33%	38%	16%
Italia	35%	20%	23%
Japón	41%	25%	16%
Reino Unido	39%	38%	13%
Estados Unidos	22%	20%	13%

Base: Todos los CEO respondieron: Global 3.991, Brasil 217, Canadá 118, China 139, Francia 57, Alemania 65, India 64, Italia 97, Japón 128, Reino Unido 110, Estados Unidos 144]

El próximo paso: Búsqueda de un 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, debe observar muy bien el uso de recursos y el consumo de energía de su compañía. 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.

SECCIÓN 2 - 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. 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. También se muestran confiados

con respecto al panorama para sus compañías. En particular, más del doble esperan que su dotación crezca el año próximo que los que esperan que se reduzca (17 %).

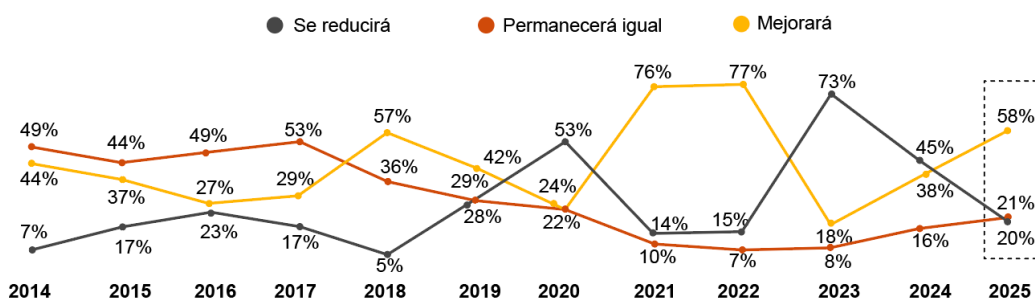
Esto representa un panorama de la percepción de octubre a principios de noviembre de 2024, cuando estábamos realizando esta encuesta, y los CEO no eran ajenos a esta realidad. La volatilidad macroeconómica fue mencionada como la amenaza más probable que puede provocar una pérdida financiera sustancial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

Dentro del panorama general optimista, también 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.

3. Perspectivas y amenazas

El optimismo sobre el crecimiento económico global continúa en aumento desde su caída en 2023.

Expectativas de crecimiento económico global de los CEO en los próximos 12 meses



3. Perspectivas y amenazas

Las amenazas económicas a corto plazo siguen siendo una prioridad para los CEO...

Exposición de los CEO a amenazas clave en los próximos 12 meses (se muestra % de "exposición alta" y "exposición extremadamente alta" a pérdidas financieras significativas)

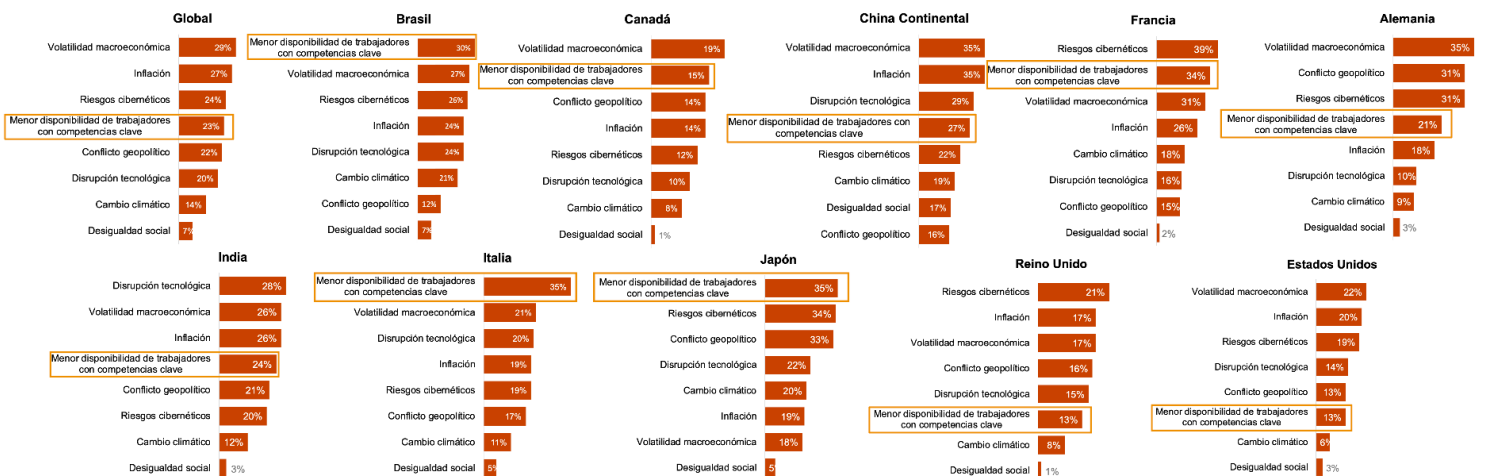


*Disrupción tecnológica y Menor disponibilidad de trabajadores con habilidades clave son nuevas opciones de 2025

3. Perspectivas y amenazas

... aunque existen variaciones importantes entre los distintos territorios.

Exposición de los CEO a amenazas clave en los próximos 12 meses (se muestra % de "exposición alta" y "exposición extremadamente alta" a pérdidas financieras significativas)



El próximo paso: Calibrar las expectativas

No existe tal cosa como un CEO global. Incluso los ejecutivos más viajados 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.

Mejorar la reinención

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

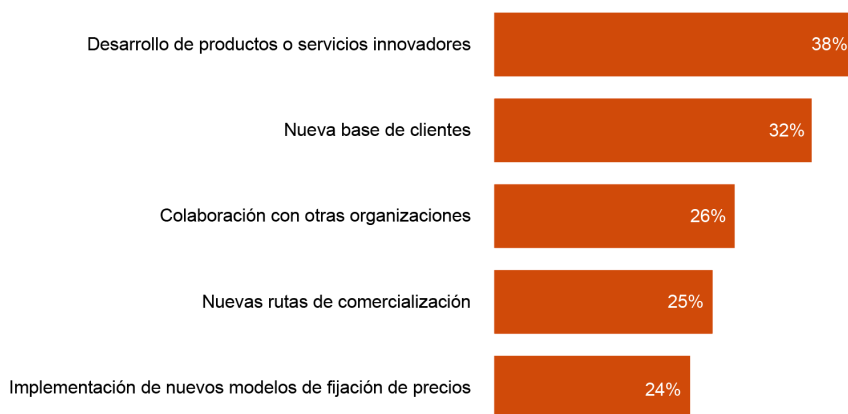
Desde que hicimos esta pregunta por primera vez en 2023, las industrias en las que los CEO más se sienten bajo presión para reinventarse en gran medida siguen siendo las mismas: medios y entretenimiento, tecnología, telecomunicaciones y fabricación industrial. Todos estos son sectores en los que la digitalización, la descarbonización o ambos están cambiando las bases de la competencia. Sin embargo, hay signos de ansiedad en otros sectores. En 2023, solo el 28 % de los CEO de la industria farmacéutica consideraron que su compañía no será viable más de 10 años si continúa en el camino actual. El año pasado, este número aumentó al 38 %, y nuevamente al 45 % este año. Entre otros factores, probablemente esto refleje el creciente entendimiento de que la IA podría revolucionar el descubrimiento de drogas y muchos aspectos del cuidado del paciente.

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, brindan y capturan valor. Las acciones más comunes relacionadas con la reinversión tienen que ver con la innovación del producto/servicio y decisiones para captar nuevos grupos de clientes. Menos compañías han tomado medidas que generalmente conllevan mayor grado de dificultad, como ser pioneros en nuevas rutas de comercialización, implementar nuevos modelos de fijación de precios o colaborar con otras organizaciones para crear nuevos ecosistemas.

4. Presión por reinventarse

La innovación en productos y servicios es la principal acción de reinversión en los últimos 5 años.

Principales acciones de reinversión llevadas a cabo por los CEO en los últimos 5 años (se muestra % de personas que indicaron que las acciones se tomaron "en gran medida" y "en muy gran medida")



¿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 %.

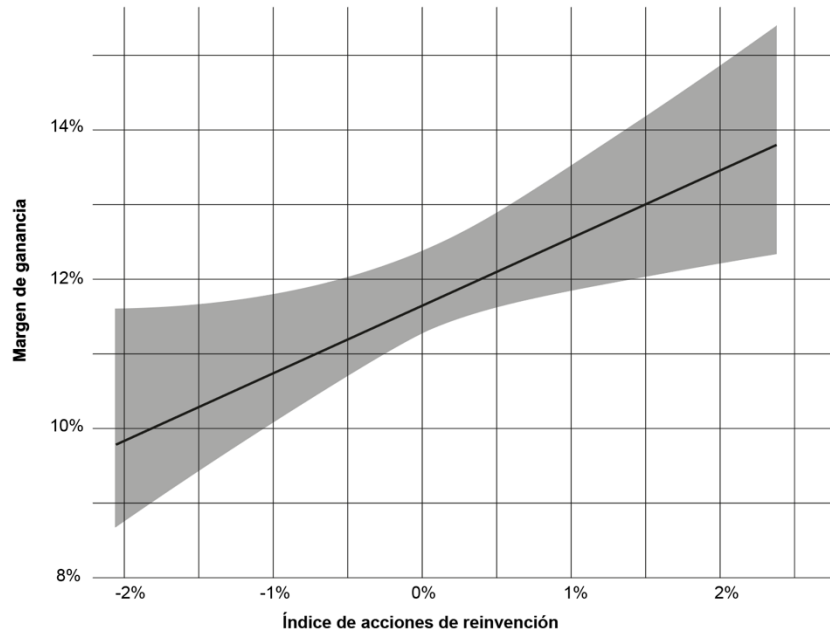
Si los CEO necesitaran más incentivo para redoblar la apuesta de la reinversión, en los datos vemos un fuerte vínculo entre la cantidad de acciones relacionadas con la reinversión implementadas por las compañías y los márgenes de ganancia obtenidos. Las compañías que toman más medidas también han reportado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

4. Presión por reinventarse

Los CEO que llevaron a cabo más acciones de reinversión reportan mayores márgenes de ganancia.

Relación entre haber llevado a cabo acciones de reinversión en los últimos 5 años y los márgenes de ganancia en los últimos 12 meses

Los valores de márgenes de ganancia son predicciones de modelos de regresión, ajustados por componentes como industria, geografía y tamaño de compañía.



El próximo paso: Mirar más allá

El [camino hacia la reinversión](#) 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](#) de que su industria o un sector cercano son propicios para la reinversión. 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.

Casi cuatro de cada diez CEO 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 comerciales (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. Consideremos, por ejemplo, las decisiones de las grandes empresas de telecomunicaciones, como Telefónica, para ampliar el asesoramiento tecnológico o las de aseguradoras de salud, como UnitedHealth, con respecto a la asistencia sanitaria.

--- Próximamente: visualización de datos interactiva basada en datos de la encuesta para mostrar sectores que atraen nuevos competidores y de dónde vienen los nuevos participantes ---

El próximo paso: Imagine su 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 sistemáticamente. 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 del directorio.

SECCIÓN 3 - 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 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).



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 reinversión, 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

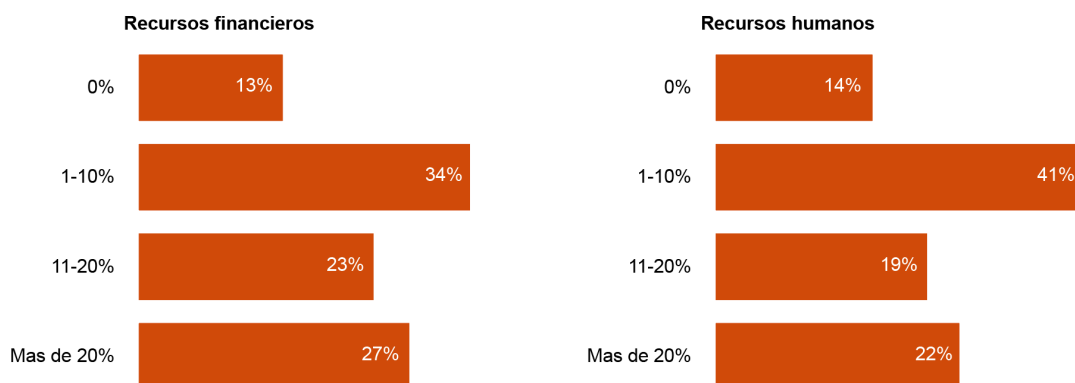
La reasignación dinámica de recursos es un requisito previo para la reinención. Por ejemplo, es imposible construir rápidamente nuevos negocios a escala sin reasignar activamente recursos de proyectos de baja prioridad. Aun así, la gran mayoría de las compañías no son ágiles cuando se trata de mover 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 menos 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.

7. Reasignar para reinventarse

Casi dos tercios de los CEO reportan una reasignación de recursos en torno al 20 % o menos, lo que sugiere oportunidades de acciones más agresivas.

Proporción de recursos reasignados en las distintas unidades de negocio entre el último ejercicio y el ejercicio actual.

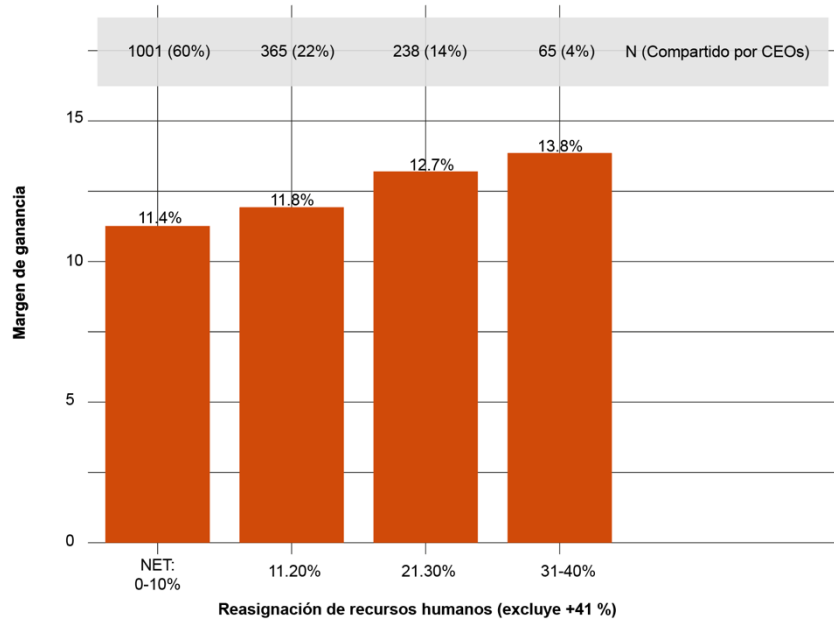


7. Reasignar para reinventarse

Los CEO que llevaron a cabo más acciones de reinversión reportan mayores márgenes de ganancia.

Relación entre haber llevado a cabo acciones de reinversión en los últimos 5 años y los márgenes de ganancia en los últimos 12 meses

Los valores de márgenes de ganancia son predicciones de modelos de regresión, ajustados por componentes como industria, geografía y tamaño de compañía.



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, solo un tercio (33 %) 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 en el extremo de baja confianza es si están trabajando activamente para comprender y abordar los problemas o si simplemente permiten que su escepticismo se interponga ante 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.

8. Resolver la ecuación de confianza de la IA

Un tercio de los CEO manifiestan tener un alto grado de confianza en la integración de la IA a sus procesos de negocio claves.

Porcentaje de CEO que confían personalmente en tener la IA incorporada a procesos clave de su compañía



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:

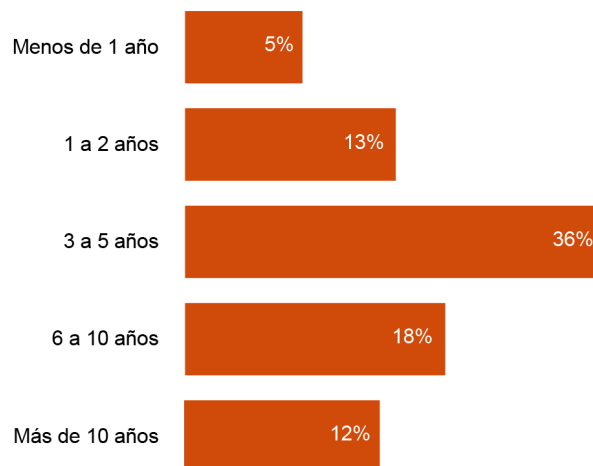
- Tomen múltiples medidas para reinventar el modelo de negocio de su compañía (lo cual, a su vez, está asociado con mayores márgenes de ganancia)
- Reporten ganancias de rentabilidad de inversiones en GenAI y tengan expectativas altas en la tecnología el año próximo.
- Utilicen una variedad de técnicas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

9. Tener cuidado con la trampa de la permanencia

A pesar de las presiones por reinventar sus modelos de negocio a largo plazo, la mayoría de los CEO solo esperan permanecer en su puesto por 3 a 5 años.

Permanencia esperada como CEO



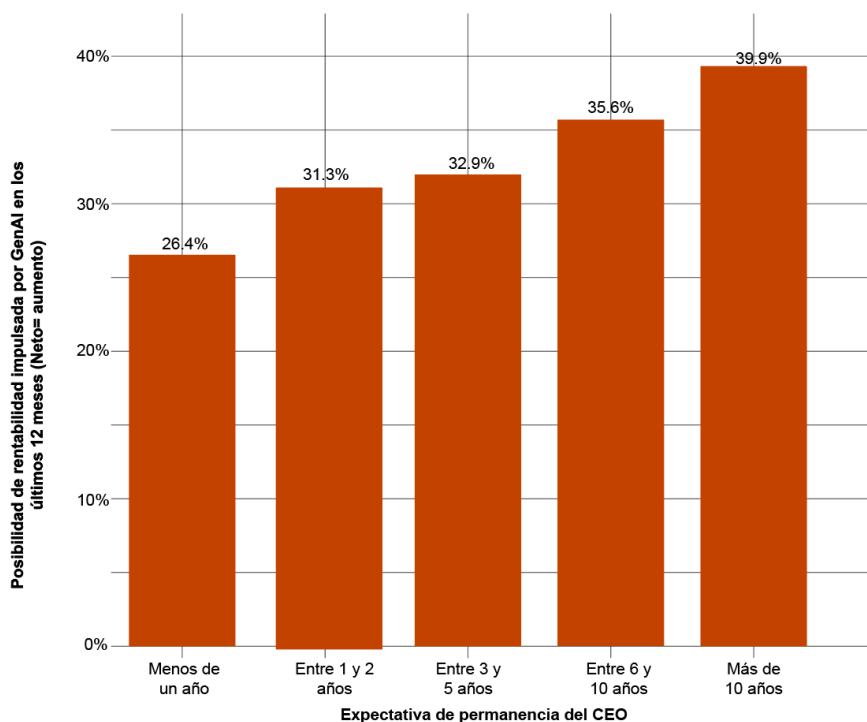
Es más probable que los CEO que esperan permanecer en su posición por más tiempo reporten ganancias en 2024 obtenidas a partir de la IA generativa

P. 23. ¿En qué medida la IA generativa* aumentó o disminuyó lo siguiente en su compañía durante los últimos 12 meses?

P. 38. ¿Cuántos años espera permanecer en su posición actual?

Base: 1715

Nota: los valores son predicciones de modelos de regresión, ajustados por margen de ganancia (el ejercicio anterior al último), permanencia, concentración de mercado, propiedad, cantidad de empleados, sector de la industria y territorio; las barras de errores representan el 95 % de los intervalos fiables.



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, a modo de equilibrar las demandas de desempeño a corto plazo con el 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 la rentabilidad, incorporando a la cartera de productos y servicios 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.

28ª. Encuesta Global de CEO de PwC
www.ceosurvey.pwc

