



# Renovarse en la frontera del mañana

28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | Ecuador



# Resumen Ejecutivo

Los CEO están empezando a ver los frutos de la IA generativa y de sus apuestas en sostenibilidad, pero el gran reto sigue siendo escalar rápido. En Latinoamérica, el optimismo sobre el panorama económico global es mayor que el promedio mundial, aunque las percepciones locales varían según cada país.

57% de los CEO de alrededor del mundo consideran que la situación va a mejorar, mientras que el 62% de los CEO de Latinoamérica comparten este punto de vista. La mejora percibida por los CEO viene de la mano con los planes de inversión de las organizaciones. Si bien es cierto existe más optimismo en Latinoamérica respecto al panorama económico, 48% de las inversiones se concentra en montos de hasta cinco millones de dólares estadounidenses, mientras que alrededor del mundo las inversiones de más diez millones de dólares abarcan el 43% de las respuestas.

La data revela una paradoja interesante: hay confianza y hay intención de invertir, pero las inversiones en la región siguen siendo más conservadoras en monto. ¿Qué lo explica? La incertidumbre regulatoria, la baja demanda y la dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías aún frenan el salto a lo disruptivo.

Las inversiones tienen como objetivo reinventarse y superar los obstáculos. Donde el 42% de los CEO considera que los cambios regulatorios son el principal factor de baja viabilidad de sus negocios, seguidos por un 27% para la disminución de la demanda y con el mismo porcentaje la no adaptación a las tecnologías disruptivas.

Sin embargo, la IA generativa y la digitalización ya están transformando la productividad y la forma de liderar. Más del 80% de los CEO en la región ya la han adoptado, y más de la mitad reconoce que está mejorando el rendimiento de sus equipos y el suyo propio.

La complejidad regulatoria no solo es el principal reto de los CEO, es también uno de los principales motivos por los cuales se ha disminuido la capacidad de las organizaciones para iniciar inversiones respetuosas con el clima en los últimos 12 meses. El 47% de los CEO indicó que cambios en las políticas y requisitos locales inconsistentes, han desmotivado el inicio de inversiones respetuosas con el medio ambiente.

Este tipo de información no solo retrata el estado de ánimo de los líderes: permite anticipar movimientos del mercado, identificar brechas en capacidades organizacionales y alinear la estrategia empresarial con las verdaderas prioridades del negocio. En un entorno donde cada decisión cuenta, tener acceso a data como esta es una ventaja competitiva



# Confianza y confianza

## Latinoamérica permanece optimista ante el panorama global

Aunque puede resultar sorprendente, en el actual contexto de tensiones geopolíticas y comerciales, los CEO se muestran optimistas sobre la evolución de la economía global en 2025.

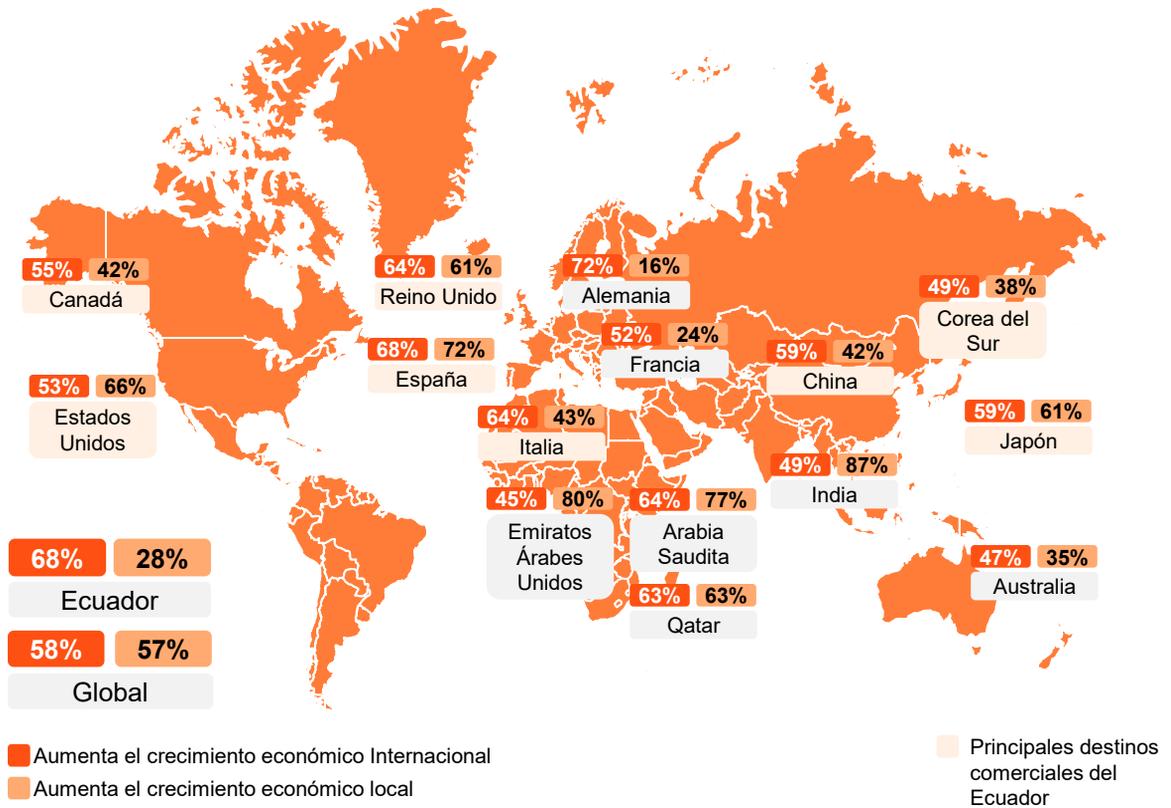
Casi el 60% espera que el crecimiento mundial mejore en los próximos 12 meses, además, se mantiene la confianza general. En Ecuador, el 68% de los máximos directivos entrevistados son optimistas sobre la evolución de la actividad global en contraste al 28% sobre la situación de la economía nacional.

**Pregunta:** ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico respecto al panorama internacional en los próximos 12 meses?



El Optimismo de Ecuador responde al crecimiento sostenido que vienen llevando los sectores agrícolas gracias a la creciente demanda internacional, a esto se suma la recuperación del sector camaronero y las proyecciones de crecimiento del PIB realizadas por el Banco Central.

**Pregunta:** ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico respecto al panorama internacional en los próximos 12 meses?

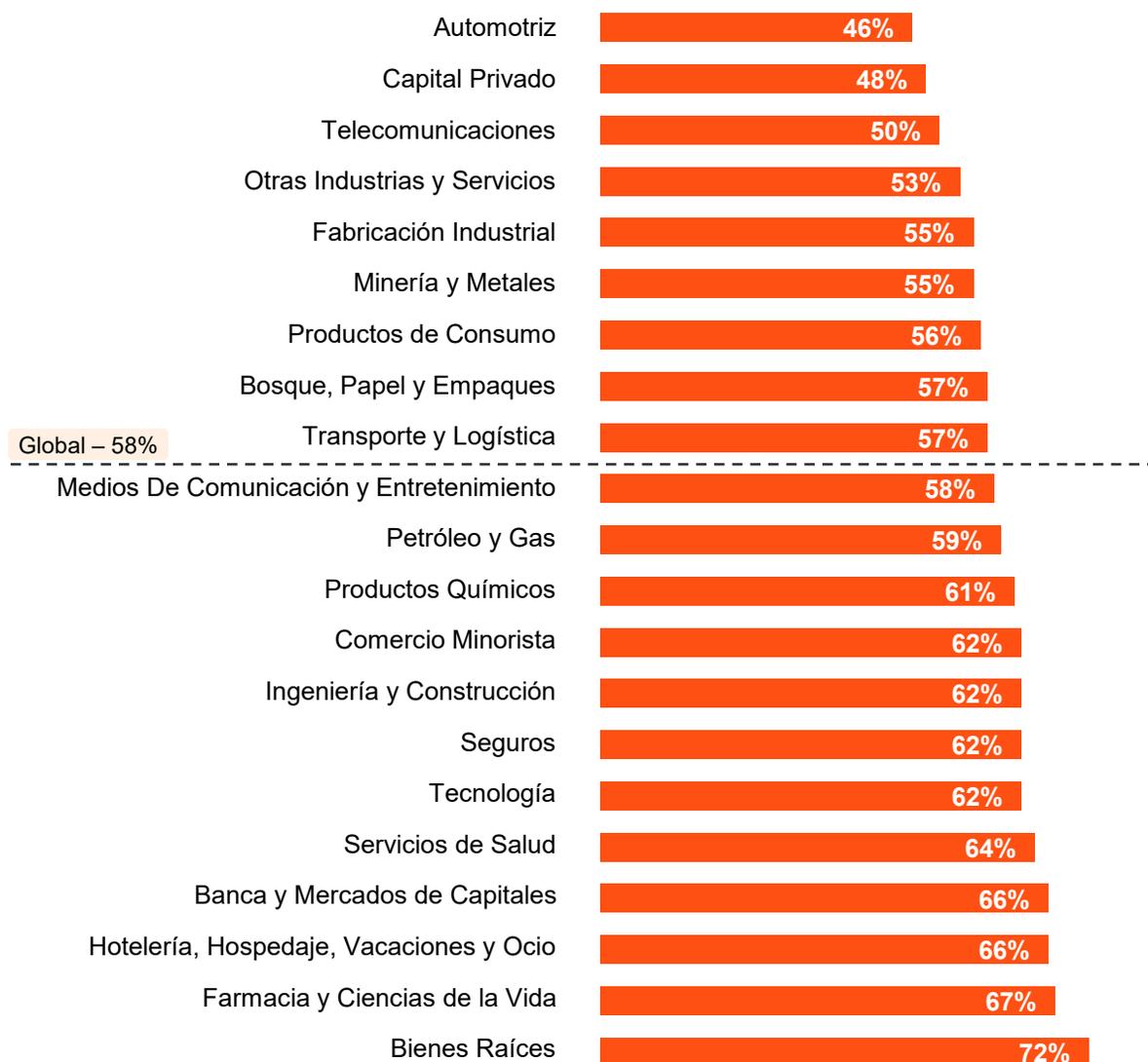


Dentro del panorama general de optimismo, se observan importantes diferencias marcadas entre países. Entre las naciones del G20, los CEO de Alemania son los más pesimistas sobre las perspectivas de su economía nacional, lo que refleja la situación por la que atraviesa la industria, que se enfrenta no solo una demanda débil, sino también escasez del suministro de energía, componentes y de mano de obra cualificada. En el extremo opuesto, los CEO de India y Emiratos Árabes Unidos son los más optimistas. Nueve de cada diez (87%) CEO en India anticipan una aceleración en el crecimiento económico del país durante el próximo año.

Algunos de nuestros principales destinos comerciales del Ecuador como: Estados Unidos, China, España, Italia; mantiene expectativas optimistas sobre el panorama internacional, pero mantienen moderación respecto a su realidad local.



**Pregunta:** ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico respecto al panorama internacional en los próximos 12 meses? (Aumenta el crecimiento económico Internacional)



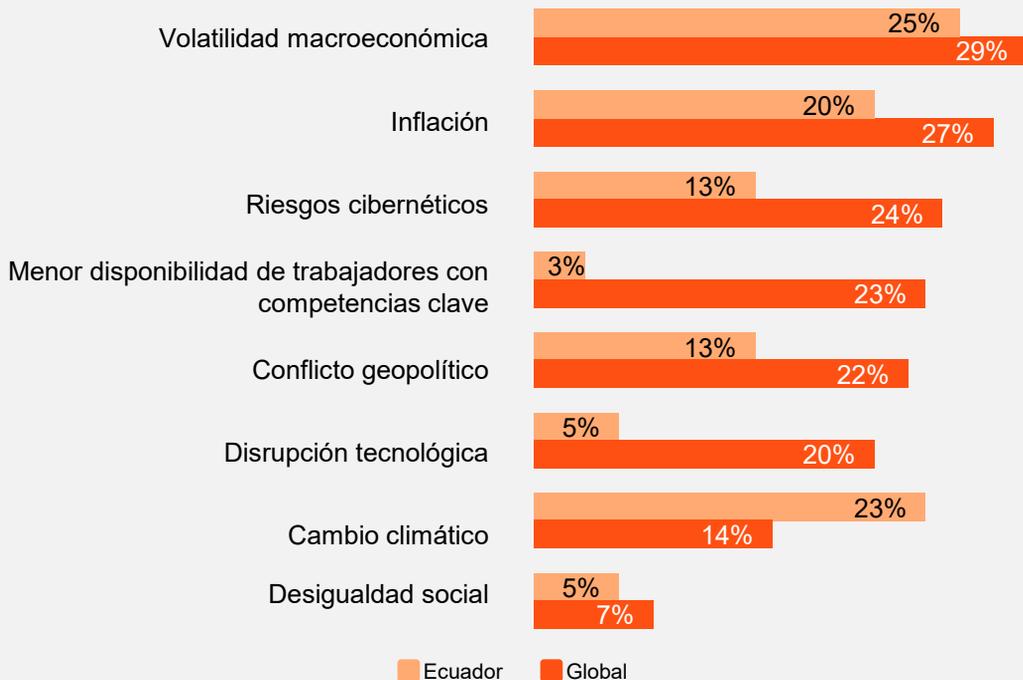
El 58% de los CEO muestra optimismo respecto al panorama económico global, si compramos este valor frente a la respuesta de los CEO de la Industria Automotriz (46%), identificamos que la competencia de fabricantes chinos, el aumento de los costos de producción, los cambios en los consumidores y la demanda por vehículos cada vez más sostenibles, han empujado a la industria a avizorar un panorama menos optimista.

La industria de Farmacia y ciencias de la vida (67%) ocupa el segundo lugar de las industrias más optimistas frente al panorama global, esto debido a que la inteligencia artificial se encuentra brindando soporte al desarrollo de tratamientos más eficientes y precisos, esto complementado con el aumento de la demanda de nuevos tratamientos para enfermedades crónicas y raras, demostrando que existe un mercado estable para la industria.

Con el 72% de respuestas, la industria de bienes raíces es la más optimista respecto al panorama económico mundial, esto motivado por la recuperación postpandemia y la demanda de los consumidores de viviendas sustentables, las cuales no solo se encuentran atrayendo la atención de los compradores, sino los incentivos gubernamentales al desarrollo de proyectos respetuosos del medio ambiente.

## Los CEO de todo el mundo consideran que la volatilidad macroeconómica y la inflación son las mayores amenazas para el 2025

**Pregunta:** ¿Qué tan expuesta cree que estará su empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?(Muy o extremadamente expuesto)



La volatilidad macroeconómica es el principal riesgo mencionado por los CEO de Ecuador debido a su impacto sobre la inversión extranjera, que ya cayó en el 2024, además de la dependencia de los ingresos petroleros, y el fortalecimiento del dólar que vuelve menos competitivas las exportaciones.

Aunque se encuentran entre los principales riesgos los temas cibernéticos y los conflictos geopolíticos; no generan tanta preocupación en los CEO de Ecuador a diferencia de sus pares globales. Esto puede percibirse ya que Ecuador no está involucrado en conflictos geopolíticos, que los desafíos económicos y sociales, como la inseguridad, pueden ser vistos como amenazas más inmediatas y que aunque la adopción tecnológica está en auge, los CEO no perciben que su infraestructura tecnológica, que aún se encuentra en un nivel básico, es susceptible a ataques.

La menor disponibilidad de trabajadores con competencias clave, es para los CEO una amenaza no compartida por los líderes en Ecuador, esto debido a la gestión tradicional de industrias como la agrícola o la manufacturera, que no requiere conocimientos clave especializados como otras industrias. Si bien es cierto Ecuador se encuentra en un camino de transformación digital, el nivel básico de adopción de tecnologías disruptivas, no permite que los CEO evidencien la necesidad de incrementar la cantidad de contrataciones de trabajadores con conocimientos especializados.

### La Amenaza del Cambio Climático en el Ecuador

A diferencia de sus pares globales, los CEO de Ecuador perciben al cambio climático como una amenaza significativa debido principalmente a su impacto sobre los recursos hídricos, la falta de generación eléctrica del año pasado evidencio lo expuesto que se encuentra el Ecuador al cambio climático. Los patrones climáticos atípicos tienen incidencia directa en la industria agrícola y la industria camaronera, los pilares de las exportaciones no petroleras.

## Las inversiones planificadas para Ecuador

**Pregunta:** ¿Qué tres países/territorios, excluyendo aquel en el que se encuentra, recibirán la mayor proporción de la inversión de capital planificada de su empresa en los próximos 12 meses?

19%

De CEO de Perú indicaron que tienen inversiones planificadas para Ecuador.

6%

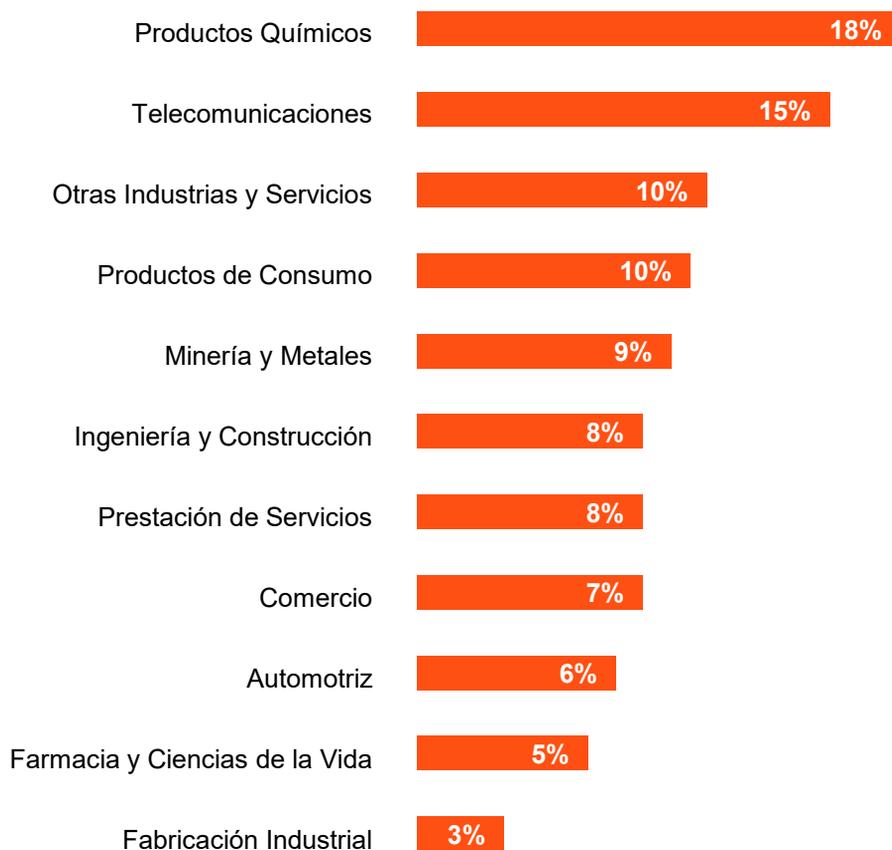
De CEO de México indicaron que tienen inversiones planificadas para Ecuador.

1%

De CEO de Canadá indicaron que tienen inversiones planificadas para Ecuador.

Acorde al banco central del Ecuador, en 2024 la inversión extranjera registró una caída significativa, sin embargo, las principales industrias que recibieron inversión extranjera fueron la manufacturera, transporte, almacenamiento y comunicaciones, ventas y comercio, y explotación de minas y canteras.

Para este 2025, de entre los CEO de todo el mundo que respondieron tienen planificadas inversiones para Ecuador, a continuación detallamos el porcentaje por industria de quienes indicaron su respuesta afirmativa:



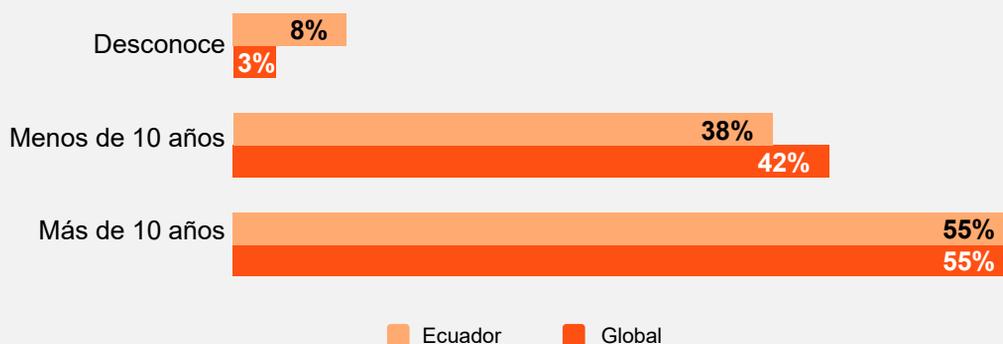
■ Porcentaje de CEO que indicaron tienen inversiones planificadas en Ecuador

# La necesidad de reinventarse

## Cambios sobre la marcha

Muchos líderes empresariales reconocen la necesidad de transformar sus modelos de negocio. Cuatro de cada diez CEO (42%) afirman que su empresa no será viable en menos de diez años si siguen su trayectoria actual. El pesimismo sobre el crecimiento económico respecto panorama local, es uno de los desencadenantes para que el 8% de los CEO de Ecuador, desconozcan si su negocio seguirá siendo viable a corto o largo plazo, frente al 3% de sus pares globales.

**Pregunta:** Si su empresa sigue funcionando por el camino actual, ¿durante cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?



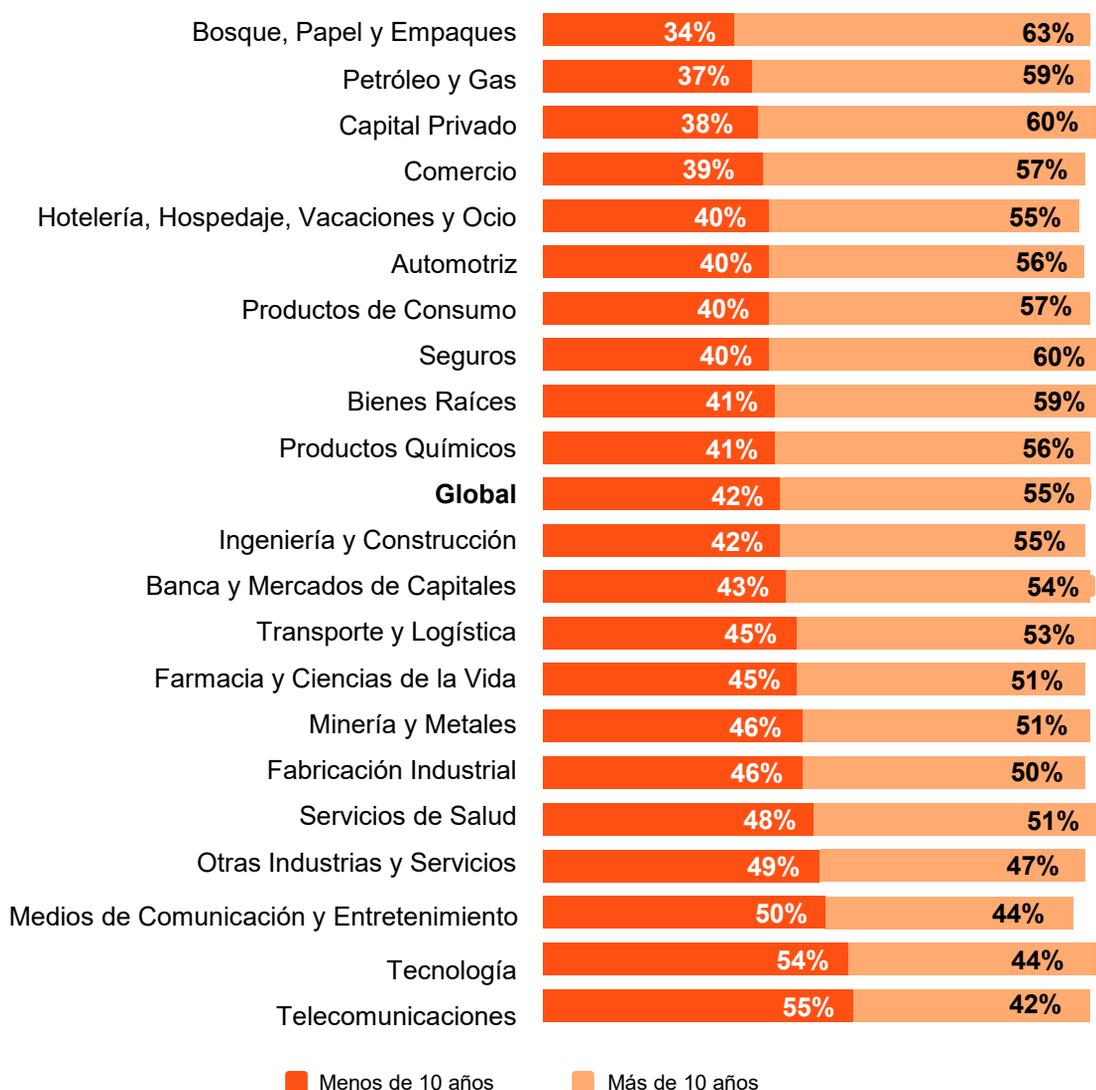
Los CEO sienten que mayor presión para reinventarse pertenecen a las industrias de: medios y entretenimiento, tecnología, telecomunicaciones y fabricación industrial. Todos estos sectores enfrentan cambios significativos debido a la digitalización, la disminución de la huella de carbono o el algunos casos más complejos, los dos factores combinados.

Sin embargo, comienzan a surgir necesidades similares en otros sectores. En este año, el 45% de los CEO de las compañías farmacéuticas cree que su empresa no será viable después de diez años si continuaba en su curso actual.

En consecuencia, esto refleja una creciente conciencia de que la inteligencia artificial podría revolucionar el descubrimiento de nuevos medicamentos y muchos aspectos del cuidado de los pacientes.

Los CEO de la industria de bosques, papel y empaques tienen mayor confianza en sus empresas serán económicamente viables por más de 10 años. El cambio continuo hacia los empaques sostenibles está impulsando la demanda de alternativas ecológicas, beneficiando al sector. Los avances tecnológicos están mejorando la eficiencia de la producción y reduciendo los costos, mientras que el crecimiento del mercado está impulsado por las industrias de comercio electrónico y bienes de consumo.

**Pregunta:** Si su empresa sigue funcionando por el camino actual, ¿durante cuánto tiempo crees que tu negocio será económicamente viable?

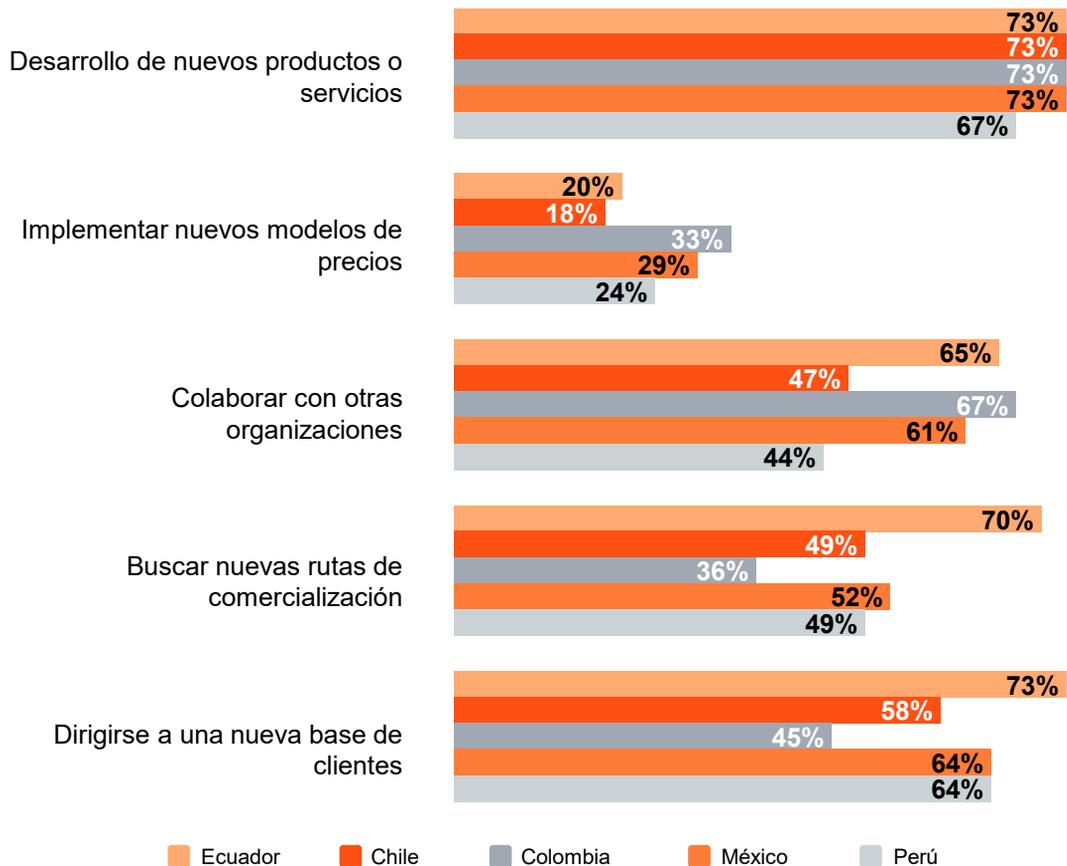


La forma de consumo de información y contenido, la disrupción de nuevas plataformas y nuevas tecnologías; han llevado a los CEO de las empresas de Medios de Comunicación, Tecnología y Telecomunicaciones a analizar si sus negocios continuaran siendo viables en los siguientes años. No es únicamente la disrupción de nuevas tecnologías, la disrupción viene de la mano en como se adoptan y se obtiene valor de la tecnología, que para industrias como la de telecomunicaciones, requiere importantes inversiones. Los ciberataques son un motivo de preocupación común para estas industrias: la caída de plataformas de entrenamiento, robo de propiedad intelectual o interrupción redes de telecomunicaciones; con intrusos que pueden venir de cualquier lado del mundo, suponen un gran reto para un conjunto de industrias donde sus ingresos dependen del porcentaje de disponibilidad del servicio que ofrecen.

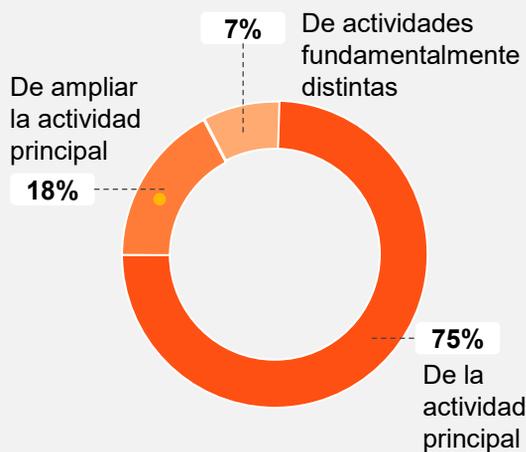
En todos los sectores, un 73% de los CEO dicen haber tomado al menos una acción significativa para cambiar la forma en que su empresa crea, entrega y captura valor. Las iniciativas de reinversión más comunes incluyen: la innovación en productos y servicios y el enfoque en nuevos grupos de clientes. Sin embargo, son menos las empresas que han adoptado medidas asociadas a un mayor grado de dificultad, como descubrir formas de acceder a nuevos mercados, implementar modelos de precios innovadores o colaborar con otras organizaciones para crear nuevos ecosistemas.

## Las iniciativas de transformación más habituales son la innovación en productos y servicios y en la captación de nuevos clientes

**Pregunta:** ¿En qué medida su empresa ha tomado las siguientes acciones en los últimos cinco años?



**Pregunta:** ¿Qué proporción de los ingresos de tu empresa en los últimos cinco años ha procedido de cada una de las siguientes fuentes?



En el Ecuador, el 73% de los CEO afirman haber tomado al menos una acción significativa para cambiar la manera en que su empresa crea, entrega y obtiene valor. Ecuador destaca en haber adoptado medidas más desafiantes, como buscar nuevas rutas de comercialización, pero se ha inhibido de implementar nuevos modelos de precios.

**Sin embargo estas acciones no son suficientes para impulsar la reinención.** En Ecuador, un ejemplo de ello es el porcentaje de ingresos generados a partir de actividades fundamentalmente distintas (nuevos negocios), un indicador de la rapidez con la que están creciendo más allá de su actividad principal original. En promedio, solo el 7% de los ingresos de los últimos cinco años proviene de nuevas formas de hacer negocios.

## La gran reconfiguración

Más de tres décadas de digitalización han comenzado a reducir las fronteras entre los sectores. Creemos firmemente que la conjunción del cambio climático, la inteligencia artificial y otras megatendencias acelerarán este proceso de reconfiguración, creando nuevos espacios de crecimiento que superan los límites tradicionales. Casi cuatro de cada diez CEO afirman que sus empresas han comenzado a competir en al menos un nuevo sector en los últimos cinco años.

Nuestra encuesta ha evidenciado que los sectores de tecnología, comercio minorista y servicios de salud están entre los que más atraen a nuevos competidores de otras industrias. Destacamos casos como:

- Las empresas de servicios financieros están incursionando en tecnología y servicios empresariales.
- Las empresas de tecnología, medios y telecomunicaciones están incursionando en servicios de salud, servicios empresariales, banca y mercados de capitales, y comercio minorista.
- Las empresas industriales y de servicios están pivotando hacia tecnología, energía y servicios públicos, e ingeniería y construcción.

**Pregunta:** ¿Cuántos años espera permanecer en su rol actual?



Cuando preguntamos a los CEO cuánto tiempo esperan permanecer en sus responsabilidades actuales, la mayoría responde que cinco años o menos. Además, observamos diferencias interesantes entre las respuestas de quienes anticipan un mandato más corto y aquellos que esperan permanecer más tiempo en el cargo.

Quienes prevén un mandato prolongado son más predisuestos a:

- Persistir e implementar múltiples acciones para reinventar el modelo de negocio de su empresa (lo cual está asociado con márgenes de beneficio más altos).
- Analizar e informar los incrementos en la rentabilidad derivadas de inversiones en nuevas tecnologías y tener mayores expectativas sobre la adopción de tecnologías disruptivas en el futuro próximo.
- Utilizar diversas técnicas para garantizar la calidad de las decisiones estratégicas.

El Ecuador va distinto a la tendencia global, el 45% de los CEO espera mantenerse en su rol más de 6 años, esto permite desarrollar transformaciones a largo plazo como tomar decisiones fundamentadas para reinventar sus empresas, y aprovechar las oportunidades de creación de valor que ofrece la IA.

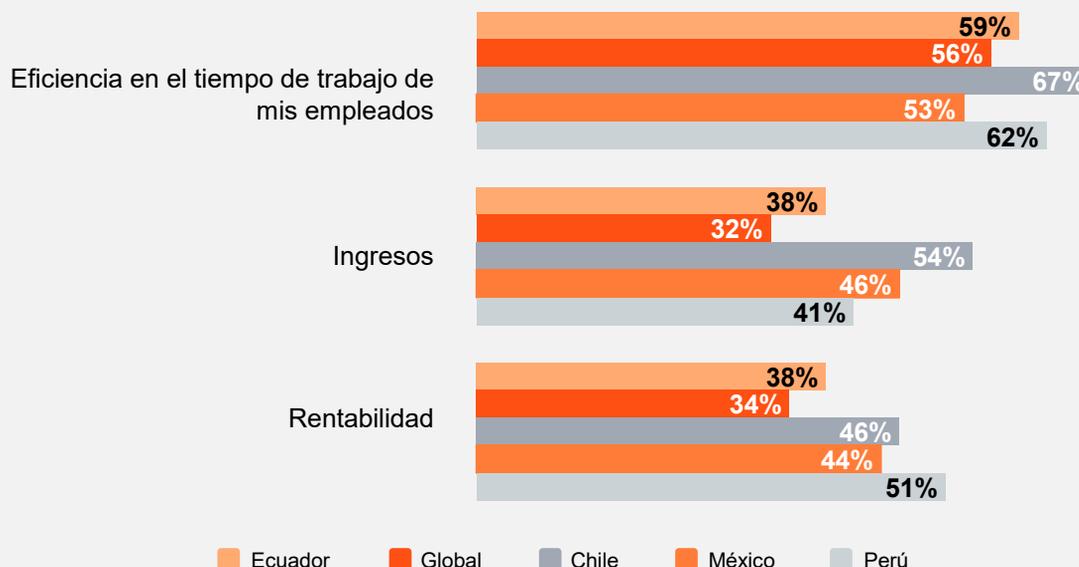
# Dos temas importantes: la IA y el cambio climático

## Primeros resultados de la IA generativa (GenAI)

Apenas dos años después de que la IA generativa (Gen AI) captase la atención de los líderes empresariales, las empresas de todo el mundo están apostando por ella a gran escala.

El Ecuador (85%) se encuentra por encima del promedio global (83%) en lo que respecta a adopción de IA, superando a países como Argentina (76%), Brasil (74%), Perú (79%) y Uruguay (78%). Así mismo es importante entender que existen diferentes niveles de madurez adopción de IA, partiendo desde la exploración inicial y la incorporación inicial, hasta la transformación estratégica mediante IA; y es dependiendo del nivel de adopción los CEO pueden analizar los resultados obtenidos.

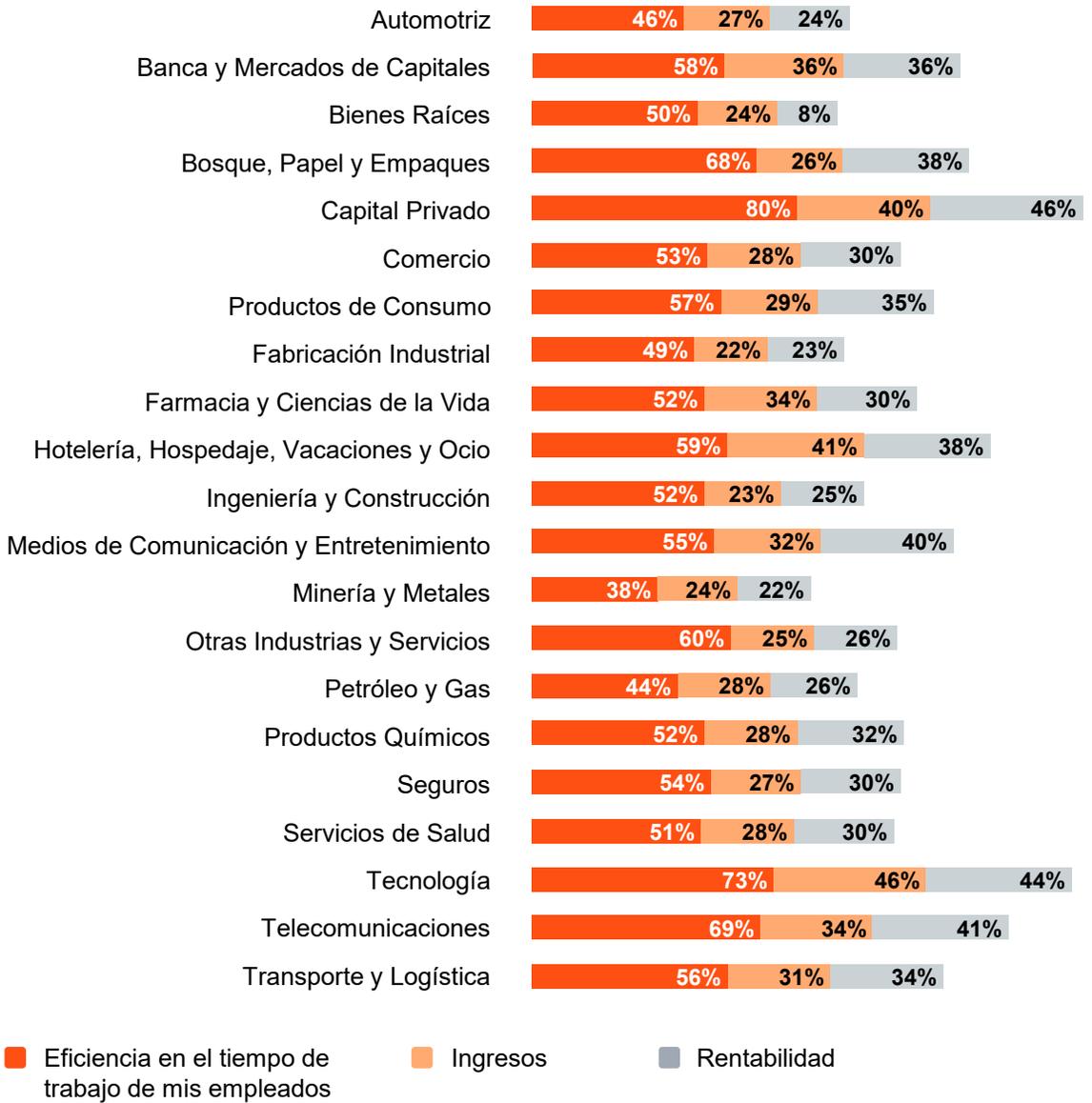
**Pregunta:** ¿En qué medida la IA generativa generó impacto en su organización?



Muchos CEO ya están viendo resultados alentadores. Más de la mitad (56%) asegura que la GenAI ha hecho más eficiente el uso del tiempo por parte de sus empleados, mientras que alrededor de un tercio está incrementando los ingresos (32%) y la rentabilidad (34%) de sus empresas.

Actualmente en Ecuador la adopción de IA se encuentra en un nivel de madurez básico, motivo por el cual aun existen muchas oportunidades para ejecutar programas estructurados de adopción y fortalecimiento del uso de IA, para de esta forma maximizar la generación de valor a partir de estas inversiones.

**Pregunta:** ¿En qué medida la IA generativa generó impacto en su organización? (Aumento)



A nivel global y en el Ecuador, las industrias de Productos de Consumo y Comercio enfrentan varios obstáculos para maximizar los beneficios de la adopción de IA. Estas industrias no logran alinear sus planes estratégicos con los beneficios de adoptar herramientas de IA avanzadas, y aún existe resistencia a la renovación de procesos y sistemas de información.

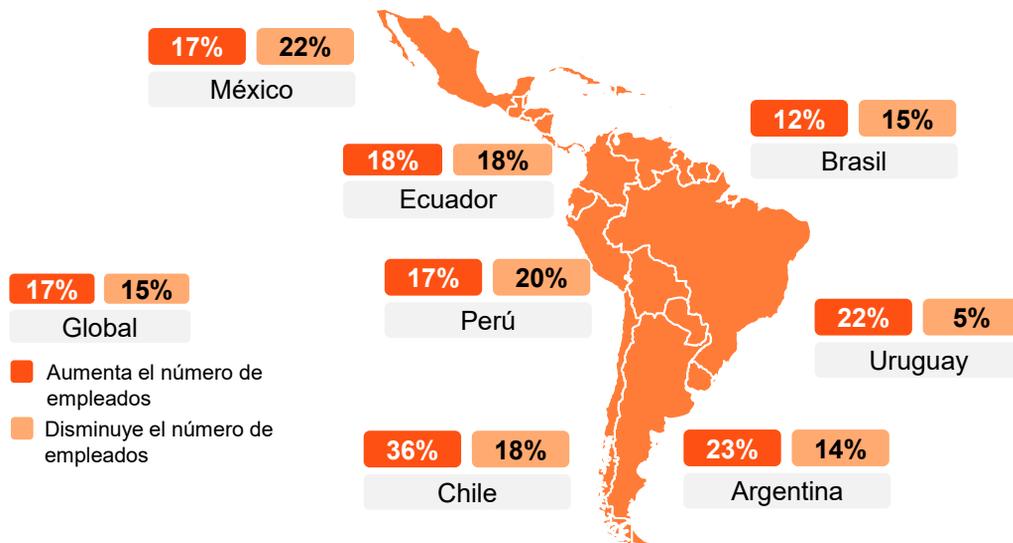
La generación de valor a través de la adopción de IA será proporcional al grado en que las soluciones de IA estén integradas en las capacidades de negocio. En particular, en estas industrias existe el reto de transformar las funciones de los trabajadores, reconfigurar su estructura organizacionales e identificar un plan de transición; que no busque desplazar empleos, sino que repotencie las capacidades de los colaboradores actuales, incrementando la eficiencia por medio de la utilización de herramientas de IA.

Para acceder a los beneficios de la IA, varias organizaciones están construyendo alianzas estratégicas con empresas de tecnología y servicios; para adoptar soluciones de IA que generen valor, sin tener que desarrollar todo internamente. Estas alianzas permiten a las empresas aprovechar la experiencia y los recursos de sus socios, especialmente en gestión del cambio, para acortar los tiempos de implementación y adopción.

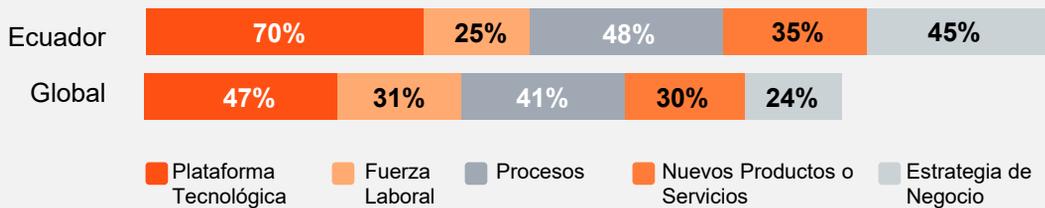
## No existe aun un consenso sobre el impacto de la Gen AI

Con preocupaciones sobre la pérdida de trabajos con procesos manuales, cognitivos y repetitivos (atención a clientes, ingreso de datos, controles manuales, entre otros); y el optimismo sobre la transformación de empleos (educación, generación de contenido, desarrollo de productos) el impacto económico general sigue siendo incierto, la clave es identificar los objetivos, alinearlos a la estrategia de negocio, y junto con una transición efectiva obtener el mayor valor de la Gen AI.

**Pregunta:** ¿En qué medida la IA generativa aumentó o disminuyó el número de empleados en su empresa en los últimos 12 meses?



**Pregunta:** ¿Hasta qué punto considera que la IA se integrará sistemáticamente en las siguientes áreas de su empresa en los próximos tres años?



Para los próximos tres años los CEO afirman que sus mayores prioridades son la integración de la IA (incluida la GenAI) en las plataformas tecnológicas, así como en los procesos empresariales y los flujos de trabajo.

Mientras que cada vez son menos los CEO que consideran utilizar la IA para desarrollar nuevos productos, servicios o generar su estrategia empresarial, el Ecuador va contra la tendencia motivados por la ausencia de herramientas para fortalecer estos procesos y la simplicidad que han identificado para aprovechar el conocimiento que puede generar la IA.

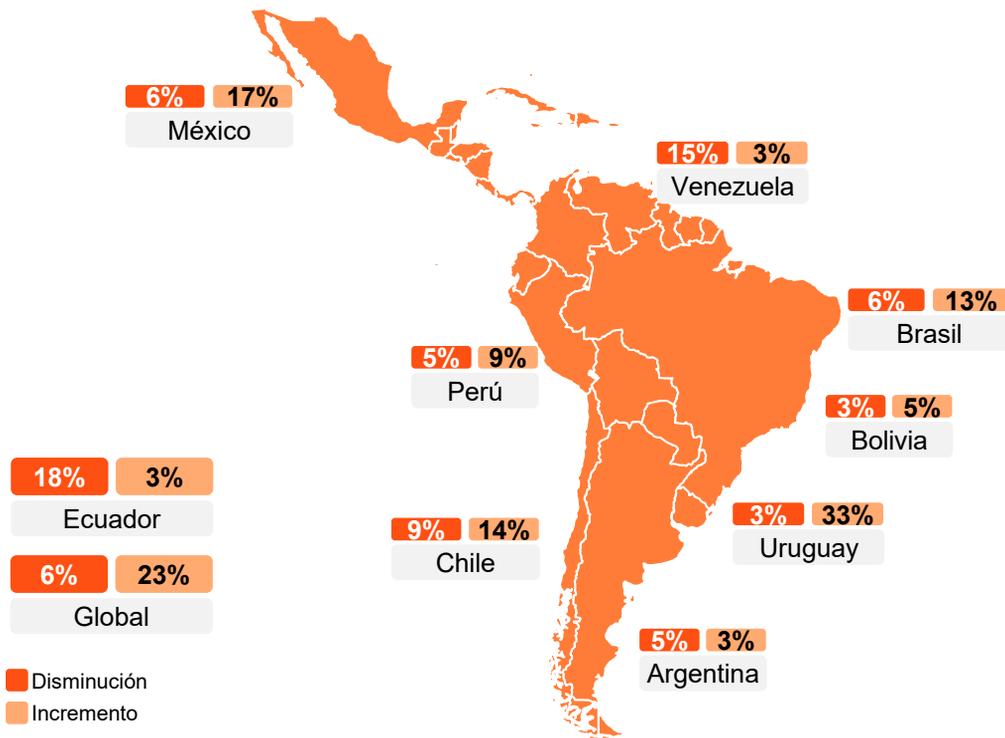
Es sorprendente que apenas el 30% de los CEO Globales, y el 25% de Ecuador, considera integrar la IA en la estrategia de fuerza laboral y habilidades. La consecuencia de esta tendencia, es que la generación de valor a partir de la IA, dependerá de las habilidades, la comprensión de los obstáculos y riesgos por parte de los empleados, y no de los objetivos y necesidades de transformación de las empresas.

## El potencial de la acción contra el cambio climático

Las políticas gubernamentales son importantes para fomentar inversiones respetuosas con el medio ambiente, iniciativas que buscan mejorar la calidad del aire y del agua, implica una reducción de costos sobre la inversión en salud pública, en enfermedades asociadas con la contaminación. Además, fomentan el crecimiento nacional, por medio del desarrollo de tecnologías limpias, impulsando la innovación en la creación de empleos.

Latinoamérica tiene perspectivas diferentes: Argentina(2%), Ecuador(3%) y Venezuela(3%); van en contra de la tendencia global, donde los incentivos gubernamentales se reducen al optar por inversiones amigables con el medio ambiente. Brasil (13%) y México (17%) donde el doble de los CEO indica que los incentivos aumentan, hasta dos veces más, de quienes los que indicaron que los incentivos disminuyen.

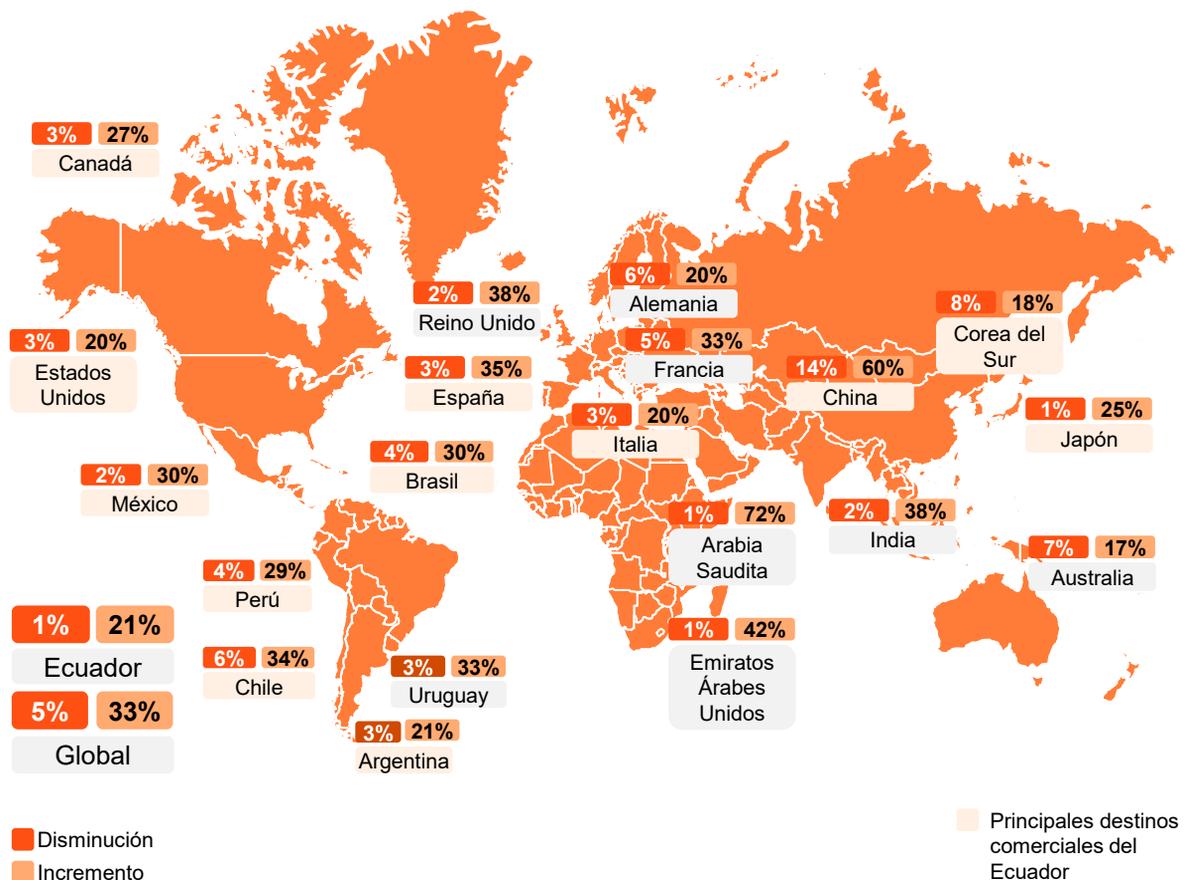
**Pregunta:** ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima iniciadas por su empresa en los últimos cinco años han provocado aumentos o disminuciones en incentivos gubernamentales?



Cuando preguntamos a los CEO sobre cuál ha sido el impacto económico de sus inversiones sostenibles en los últimos cinco años, descubrimos que estas iniciativas tienen más probabilidades de aumentar los ingresos que de reducirlos.

Sin embargo, estos beneficios no están distribuidos de manera uniforme, y las diferencias dependen en parte de los incentivos y de la regulación de cada país. Por ejemplo, casi la mitad de los CEO en Alemania y Francia reportan un aumento de costos producto de inversiones sostenibles en los últimos cinco años, frente a sólo una quinta parte de sus homólogos en Estados Unidos. Por otro lado, los CEO en China continental son mucho más propensos a informar de ingresos adicionales generados por estas inversiones (60%) y de contar con incentivos públicos (46%) en comparación con otras regiones.

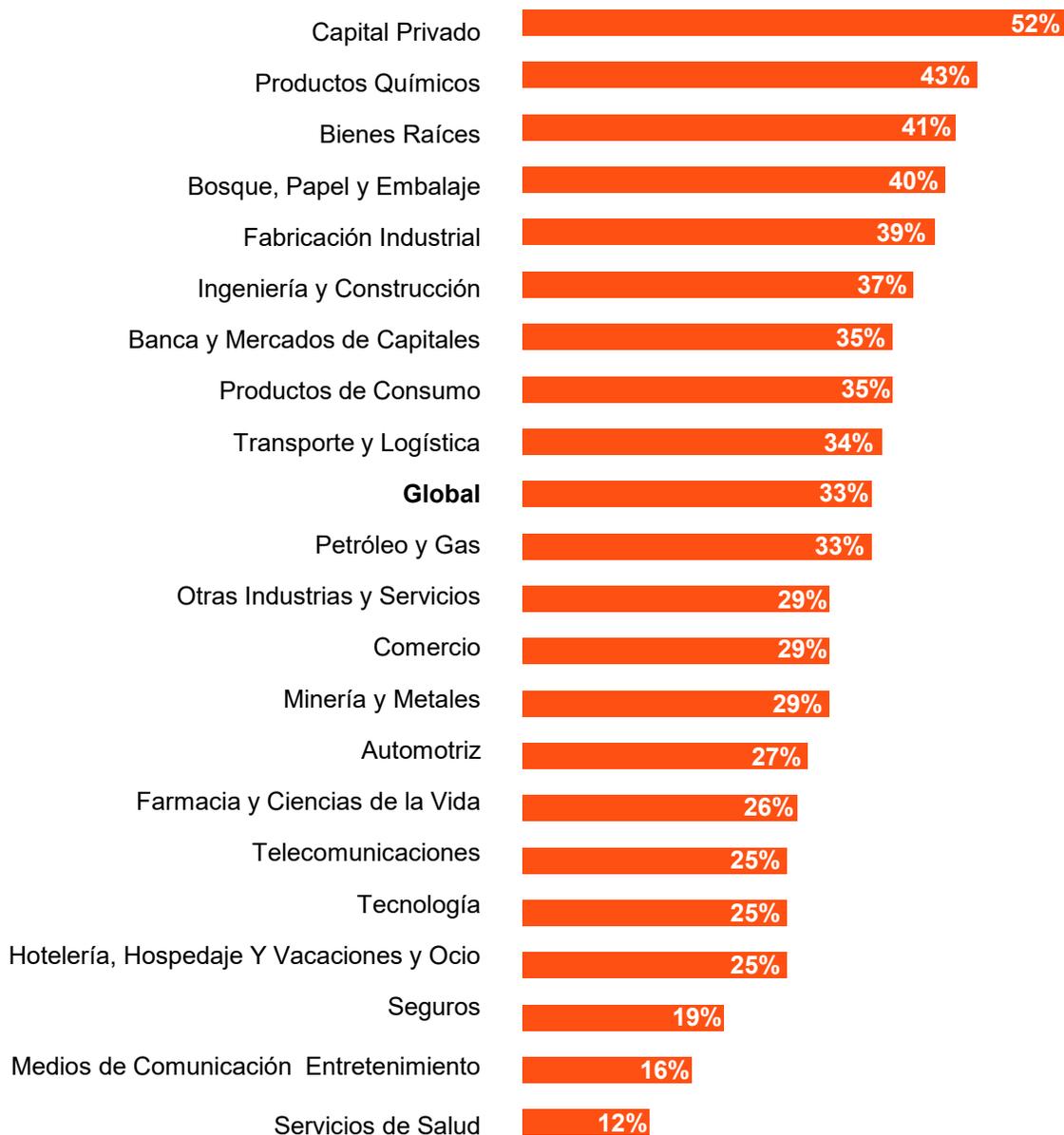
**Pregunta:** ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima iniciadas por su empresa en los últimos cinco años han provocado aumentos o disminuciones en Ingresos por ventas de productos/servicios?



Sin embargo, más allá de las ubicaciones, diferencias geográficas y otros factores, los CEO reconocen que las inversiones respetuosas con el medio ambiente generan un impacto positivo sobre los ingresos que perciben. En Latinoamérica, si analizamos las respuestas de Argentina (21%), Ecuador (21%) y Venezuela (21%), aunque identifican que existen aumento, los porcentajes obtenidos se encuentran en las últimas posiciones en comparación con las respuestas de los CEO de otros países.

Aunque los tres países han experimentado un aumento en sus ingresos gracias a sus inversiones respetuosas con el medio ambiente, los CEO de estos países también señalan que enfrentan una mayor reducción en los incentivos gubernamentales para dichas inversiones, en comparación con otros países de Latinoamérica.

**Pregunta:** ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima iniciadas por su empresa en los últimos cinco años han provocado aumentos o disminuciones en Ingresos por ventas de productos/servicios? (Aumento)



Más allá de la confianza y respaldo que requiere la industria de Capital Privado para sus diferentes partes interesadas; la reputación y credibilidad, obtenidas a partir de la implementación de prácticas sostenibles, atrae y adiciona a un nuevo grupo de clientes e inversionistas que valoran la responsabilidad ambiental.

El desarrollo y utilización de materias primas renovables, la reducción de residuos a través de procesos eficientes y respetuosos del medio ambiente y el desarrollo de productos sustentables, es percibido por los clientes como innovador y diferenciador ante las otras opciones en el mercado.

La responsabilidad social y transparencia que evidencian las organizaciones con productos y servicios que promueven prácticas respetuosas del medio ambiente están marcando las preferencias en los patrones de consumo. Las generaciones más jóvenes perciben los productos sostenibles como de mayor calidad y más saludables, convirtiendo cada vez de forma más acelerada a la sostenibilidad como un requisito básico en la decisión de compra.

# Es hora de actuar

## Principales conclusiones del estudio

### Ampliando la Perspectiva

No existe un CEO global, independientemente de donde resida, que no se encuentre influenciado tanto por las preocupaciones globales y locales, todo se encuentra interconectado.

Los datos de nuestra encuesta ofrecen la oportunidad de poner a prueba las suposiciones personales frente a las de otros CEO. Por ejemplo, ¿las empresas ecuatorianas están menos expuestas a los ciberataques que sus homólogas en el mundo, como sugieren las respuestas recibidas?

Una visión sector por sector es igualmente reveladora. Aunque el cambio climático está cerca del final de la lista de amenazas a corto plazo en la mayoría de las industrias, los CEO de los sectores de seguros y energía y servicios públicos lo clasifican entre sus tres principales para el próximo año. Si su empresa depende de estas (como lo hace la mayoría), esto es motivo de análisis.

Considere también las conexiones entre las amenazas que podrían amplificar sus impactos. Muchas cadenas de suministro críticas (para los semiconductores, por ejemplo) son vulnerables tanto a los fenómenos meteorológicos extremos como a las rivalidades geopolíticas e imposición de aranceles.

Del mismo modo, el vínculo entre la geopolítica y el riesgo cibernético es cada vez más evidente. Más que nunca, el pensamiento sistémico es necesario para anticipar lo que puede estar por venir.

### Foco en la Reinención

El camino hacia la reinención comienza con los clientes, y esto aplica tanto a las empresas B2C como a las B2B. Acorde a nuestra experiencia, un esfuerzo consistente para volver a centrarse en las necesidades insatisfechas, los puntos débiles y todos los demás aspectos de la experiencia del cliente, puede acelerar la innovación.

Desarrolle mecanismos de medición soportado en datos y espacios de análisis junto con su equipo de líderes, para identificar los cambios de estos últimos 5 años e identificar cómo podrían cambiar las necesidades de los clientes, cómo podrían cambiar los grupos de consumidores y qué roles desempeñarán las partes interesadas (clientes y proveedores); sobre todo, entender cuáles son las capacidades que la empresa necesita para afrontar estos cambios, con que capacidades ya cuenta, en que nivel de madurez se encuentran y cuáles son las que necesita fortalecer o desarrollar.

Es importante destacar que esto a menudo incluye cambios que llevan a la empresa fuera de su zona de confort, por ejemplo, ir más allá de la hoja de ruta ya trazada de un producto, esto para considerar: nuevos modelos de precios, nuevas formas de llegar al mercado actual (o nuevos mercados) o nuevas alianzas que agreguen valor para los clientes de formas no exploradas previamente.

Bajo nuestra experiencia, los procesos y mecanismos de análisis y determinación más sólidos suelen dar lugar a decisiones solventes, especialmente en condiciones de incertidumbre, cuando la intuición y la experiencia son guías poco confiables.

Por ejemplo, la dinámica de poder puede reducirse mediante la ejecución de reuniones de revisión de proyectos con pequeños grupos de interesados que tengan un alto grado de independencia. Considere también la posibilidad de clasificar los proyectos de toda la empresa por su rentabilidad o retorno del capital para crear una base de hechos común para el debate.

En estas circunstancias, los procesos sólidos de toma de decisiones pueden romper los puntos muertos y respaldar la hoja de ruta hacia la acción. Los datos de nuestra encuesta lo confirman: los CEO que reportan procesos de decisión más sólidos también reportan más acciones de reinversión.

## La IA inmersa en el modelo de Negocio

El principal desafío de los CEO es ir más allá de usar la IA para aumentar la productividad, es hora de integrarla como una parte fundamental del modelo de negocio, ya sea que esto signifique transformar una función específica o emprender un cambio más drástico de modelo de negocio.

Generar valor a partir de la inversión en IA y IA Generativa es la prioridad. Para lograr este objetivo se requiere implementar un mecanismo que responda a la situación de su empresa, para decidir dónde, cuando y como; implementar estas herramientas tecnológicas, tomando en consideración factores como: inversión en la preparación de datos, integración de la IA Generativa con las plataformas tecnológicas y su aplicación en los flujos de trabajo.

Es importante identificar nuestros conceptos ¿que entendemos por IA y IA Generativa? Cómo puedo utilizar estas herramientas para: generar valor, reinventar la forma de hacer negocios y lograr mis metas empresariales. Una vez asumido el objetivo y los cambios, evaluar lo que mis colaboradores entienden por IA e IA Generativa, y el impacto que esta puede generar en sus labores cotidianas. Sobre esta evaluación establecer planes de fortalecimiento de las capacidades, reformular las habilidades necesarias para los diferentes puestos de trabajo. Así mismo, fortalecer la función de recursos humanos para atraer, desarrollar y evaluar talento en un futuro impulsado por la IA. La resistencia y el escepticismo es natural, pero no debe impedir la reinversión; quizás una postura de 'optimismo medido' sea prudente para equilibrar la ambición con la cautela.



Las prácticas responsables de IA pueden mitigar, aunque aún no eliminar, muchos problemas. La gestión de riesgos de la IA deben integrarse desde el principio, se deben implementar marcos de acción y estructuras de gobierno con roles y responsabilidades claramente definidos, medición y evaluación por medio de datos. Desarrollar todo este esquema con principios éticos, control, regulación y seguridad de los datos información.

## Transforma los costos de la sostenibilidad en una oportunidad

Posiciona la sostenibilidad como un impulsor central del negocio e integra un plan de transición climática en la estrategia general de la empresa. Ejecuta un inventario de todas las iniciativas sostenibles en ejecución, identifica las que ya se encuentran generando un impacto positivo y cuales son potenciales a incrementar los ingresos, cuales se encuentran mejor difundidas, tanto hacia los clientes internos como los externos; con los resultados del análisis, reformular las prioridades y trabajar en la ejecución de las iniciativas, de la mano con la gestión del cambio y la comunicación.

La sostenibilidad no solo debe ser identificada como “una vía” para el cumplimiento normativo, sino que sea visto como: un mecanismo para mejorar el acceso a financiamiento, un impulsador para fortalecer la credibilidad y demostrar transparencia en la responsabilidad social.

Es muy común identificar organizaciones que no miden los esfuerzos realizados. Recomendamos desarrollar un mecanismo que se soporte en mediciones y datos para: contar con un respaldo de los avances realizados, medir resultados y evaluar la gestión los líderes o responsables. La transparencia y la responsabilidad son cruciales: toda la organización y los participantes de las iniciativas deben alinearse a los objetivos.

Analizar los procesos actuales, para identificar nuevas oportunidades de crecimiento y eficiencia; por medio del rediseño de procesos es clave para cumplir los objetivos planteados. Examina tu uso de recursos y consumo de energía. Identifica que tecnologías (algunas impulsadas por IA) se adaptan a su entorno, para aumentar la eficiencia y reducir costos respecto al suministro de energía.

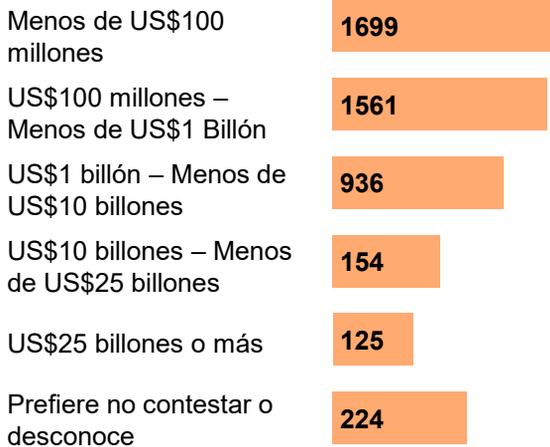


# Metodología de la Encuesta

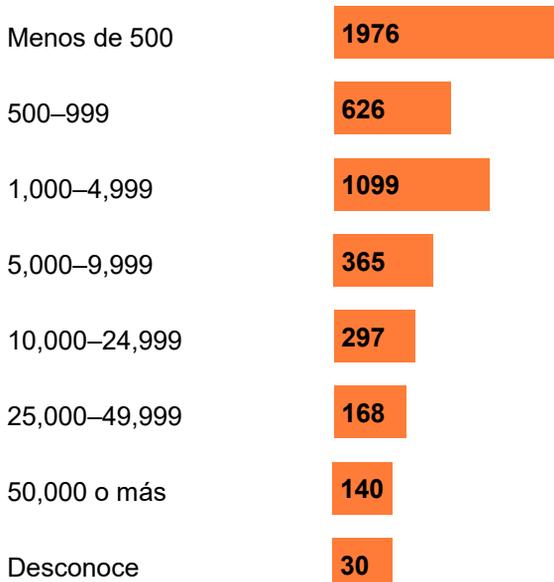
## Acerca de la Encuesta:

Para esta edición consultamos a 4,701 CEO en 109 países y territorios desde el 1 de octubre hasta el 8 de noviembre de 2024. Las cifras globales y regionales en este informe se encuentran ponderadas proporcionalmente al PIB nominal de cada país, por lo que las opiniones de los CEO son representativas en todas las principales regiones. Las cifras a nivel de industria y país se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4,701 CEO, incluyendo 4,236 hombres, 401 mujeres y 64 que se identificaron con otro género o prefirieron no decirlo.

## Respuestas por ingresos:



## Respuestas por número de empleados:



## Respuestas por territorio:





En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y solucionar problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 149 países con cerca de 370.000 personas comprometidas con la entrega de servicios de calidad. Para mayor información, visite nuestra página web [www.pwc.ec](http://www.pwc.ec)

© 2025 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a PwC Ecuador, para de la red global PwC, cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente.