

Introducción

Durante 2024, los líderes empresariales de Chile y el mundo reflexionaban en la 27° Encuesta Global Anual de CEO de PwC cómo prosperar en una era marcada por la convergencia de distintas amenazas y una transición tecnológica acelerada. Hoy, se muestran un poco más optimistas y claros sobre qué caminos tomar, con más de la mitad de ellos esperando que su modelo de negocios actual se mantenga viable por más de una década y altas expectativas de que la Inteligencia Artificial Generativa (GenAI) sea un apoyo clave en sus operaciones.

Según los 45 CEO que respondieron en Chile a la 28ª Encuesta Anual de CEO de PwC, la atención está puesta en capturar el potencial de crecimiento y creación de valor inherente a las fuerzas definitorias de nuestra era. Por lo mismo, están invirtiendo en tecnología, abordando las oportunidades y amenazas que plantea el cambio climático y reinventando sus operaciones y modelos de negocio para crear valor de nuevas formas.

Sin embargo, los desafíos están siempre presentes. Nuevas amenazas emergentes como una menor disponibilidad de colaboradores con habilidades clave y la disrupción tecnológica, aumentan entre las principales preocupaciones de los CEO, sumado a una falta de toma de decisiones estratégicas clave y una menor permanencia del CEO en el cargo.

Navega por el estudio Impacto de la Inteligencia Artificial 1.1. Los primeros beneficios de la GenAl 1.2. Expectativas sobre la IA Acción climática 2.1. Rol de las empresas 2.2. Resultados de sostenibilidad 2.3. Barreras para la acción climática Panorama para los negocios 11 12 13 14 15 3.1. Crecimiento económico global 3.2. Crecimiento económico del país 3.3. Crecimiento de los ingresos 3.4 Amenazas Reinvención continua <u>16</u> <u>17</u> 4.1. Viabilidad del negocio 18 4.2. Procesos heredados 19 20 21 4.3. Calidad de las decisiones 4.4. Acciones de reinvención 4.5. Permanencia y expectativas del CEO



Impacto de la Inteligencia Artificial

1.1 Los primeros beneficios de GenAl

La Inteligencia Artificial está cada vez más arraigada dentro de las empresas y, sin duda alguna, llegó para quedarse. En este sentido, han sido varios los CEO que han tomado una mayor apuesta por esta tecnología.

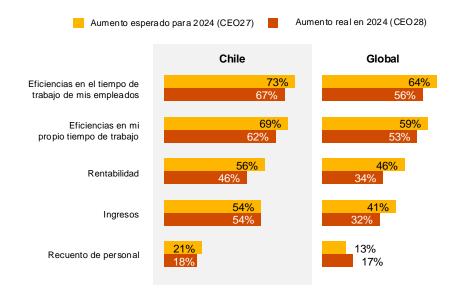
En la 27ª versión de la encuesta, preguntamos a los CEO en qué medida la IA podría aumentar ciertos aspectos de su organización. A un año de aquello, los resultados fueron mixtos, ya que si bien algunos aspectos afectivamente cumplieron con las expectativas, a otros les falto un poco.

La mayor apuesta de los CEO fue respecto a las eficiencias en el tiempo de trabajo de sus empleados. En Chile, un 73% indicó que la IA podría aumentarla en los siguientes 12 meses. Este año, un 67% señaló que efectivamente había aumentado. A nivel global, estas cifran fueron de 64% y 56%, respectivamente.

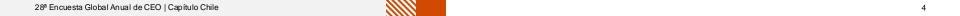
Asimismo, un 69% de los CEO en Chile también esperaba que la IA pudiera mejorar su propio tiempo de trabajo, lo que finalmente resultó en que un 62% de los mismos indicó haber visto un aumento real (versus un 59% y 53% global, respectivamente).

P. (CEO27). ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá lo siguiente en su empresa en los próximos 12 meses?

P. (CEO28). ¿En qué medida la IA generativa aumentó o disminuyó lo siguiente en su empresa en los últimos 12 meses?



Base: Participantes de la encuesta que adoptaron IA en cualquier nivel significativo en los últimos 12 meses (Chile=39 y Global=3.916). Fuente: 27º y 28º Encuesta Global Anual de CEO de PwC.



1.2 Expectativas sobre la IA

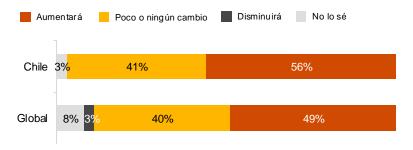
En la 28ª versión de nuestra encuesta, un 56% de los CEO en Chile cree que la IA Generativa podría aumentar la rentabilidad de sus empresas durante 2025. Esto representa un porcentaje mayor al promedio global de 49%, lo que indica un mayor optimismo hacia el uso de este tipo de tecnología a nivel local.

Adicionalmente, ningún CEO en Chile dijo que la rentabilidad de su empresa disminuiría a raíz de la IA, a diferencia del 3% global.

Pese a estas altas expectativas, el porcentaje de CEO que confía altamente en la integración de la IA en los procesos de su empresa cae a 33%, ubicándose al mismo nivel del promedio mundial. El 38% de los ejecutivos en Chile señala que confía de manera moderada y un 16% de manera limitada. No obstante, un 7% es claro en señalar que no confía en absoluto o de manera muy limitada en su integración.

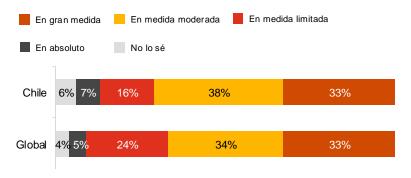


P. ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá la rentabilidad de su empresa en los próximos 12 meses?



Base: Todos los encuestados, excluyendo a quienes respondieron "No aplica" (Chile=39 y Global=4.089). Fuente: 28º Encuesta Global Anual de CEO de PWC.

P. ¿Hasta qué punto confía usted en tener a la IA (incluida IA generativa) integrada en los procesos clave de su empresa?



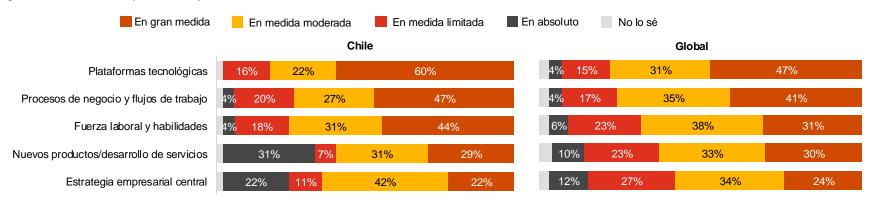
Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

Una amplia mayoría cree que en los próximos tres años podría integrarse sistemáticamente la IA en ciertas áreas de su empresa.

Un 60% de los encuestados en Chile prevé que la IA se integrará en las plataformas tecnológicas de su empresa y un 47% que lo hará en los procesos de negocio y flujos de trabajo. Estas cifran superan los resultados globales, con cifras de 47% y 41% respectivamente.

También, un 44% de los CEO en Chile está interesado en que la IA forme parte de la fuerza laboral y sus habilidades (versus un 31% global), lo que concuerda con que un 73% de ellos haya visto un aumento en las eficiencias en el tiempo de trabajo de sus empleados durante 2024. En tanto, un 31% de los ejecutivos en Chile no cree que la IA pueda integrarse en el área que gestiona nuevos productos o desarrollo de servicios. Al igual que en la estrategia empresarial central, con un 22% de negatividad. En el resto del mundo, el desacuerdo es menor, con un 10% y 12%, respectivamente.

P. ¿Hasta qué punto, si es que lo hace, predice que la IA (incluida la IA generativa) se integrará sistemáticamente en las siguientes áreas de su empresa en los próximos tres años?



Base: Todos los encuestados (Chile=45) y (Global=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.



Acción climática



2.1 Rol de las empresas

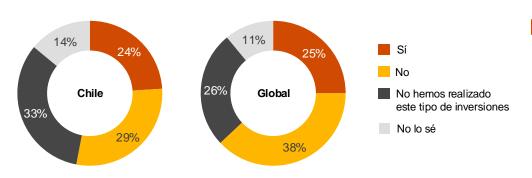
Tomar acciones para combatir el cambio climático es vital para que los negocios prosperen y los CEO están cada vez más familiarizados con las inversiones respetuosas con el clima. Específicamente, un 53% de ellos ha realizado este tipo de inversiones en Chile durante el último año (versus un 33% que no lo ha hecho).

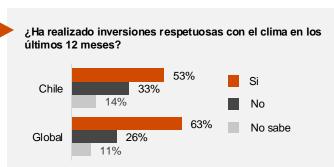
A nivel global, las cifras en ambos casos son de 63% y 26%. Sin embargo, para los CEO aún existe una deuda respecto a las tasas de retorno.

Del total de CEO que ha realizado algún tipo de inversión respetuosa con el clima, un 24% de los ejecutivos en Chile y un 25% en el resto del

mundo indica que en los últimos 12 meses debió aceptar tasas de retornos más bajas que la tasa mínima aceptada por la compañía para otro tipo de inversiones, lo que también representa un desafío para sus operaciones.

P. En los últimos 12 meses, ¿su empresa aceptó tasas de rendimiento para inversiones respetuosas con el clima* que fueran inferiores a la tasa de rendimiento mínima aceptable que su empresa utiliza para las otras inversiones?





^{*}Ejemplos de inversiones respetuosas con el clima incluyen la transición a operaciones energéticamente eficientes, el desarrollo de productos y servicios más ecológicos y la implementación de tecnologías de reducción de emisiones.
Base: Todos los encuestados cuyas empresas han iniciado inversiones respetuosas con el clima en los últimos cinco años (Chile=35 y Global=3.991).
Fuente: 28º Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

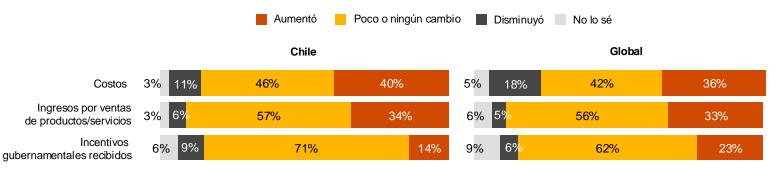
2.2. Resultados de sostenibilidad

De total de CEO en Chile que sí han realizado inversiones respetuosas con el clima en los últimos cinco años, un 40% afirma que, producto de aquello, ha visto un aumento en los costos de su empresa, mientras un 46% señala no haber visto cambios, cifras que, a nivel global bajan a un 36% y 42%, respectivamente.

En tanto, un tercio de los CEO tanto en Chile como en el resto del mundo reportan un aumento de los ingresos ventas de productos y servicios a raíz de este tipo de inversiones. El menor aumento, en ambos casos, se relaciona a los incentivos gubernamentales recibidos (14% Chile y 23% global).

Pese a estos aumentos, una amplia mayoría también dice no ver cambios significativos en estos tres ámbitos. Esta cifra sube al hablar sobre todo de incentivos gubernamentales, con un 71% de los CEO en Chile que no ve cambios y un 62% a nivel global.

P. ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima* iniciadas por su empresa en los últimos cinco años han provocado aumentos o disminuciones en los siguientes ámbitos?



^{*}Ejemplos de inversiones respetuosas con el clima incluyen la transición a operaciones energéticamente eficientes, el desarrollo de productos y servicios más ecológicos y la implementación de tecnologías de reducción de emisiones.
Base: Todos los encuestados cuyas empresas han iniciado inversiones respetuosas con el clima en los últimos cinco años (Chile=35 y Global=3.991).
Fuente: 28º Encuesta Global Anual de CEO de PWC.

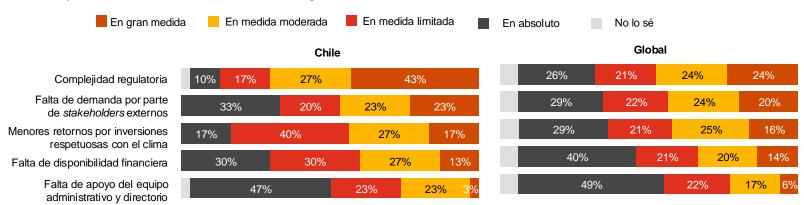
2.3. Barreras para la acción climática

Al ser consultados sobre qué factores inhibieron la capacidad de su compañía para iniciar inversiones respetuosas con el clima, la respuesta con mayor consenso fue la complejidad regulatoria, como cambios políticos, requerimientos locales inconsistentes, entre otros. En Chile la cifra fue de 43%, casi el doble que la del resto del mundo que marcó un 24%.

A este factor le siguió la falta de demanda por parte de *stakeholders* externos (clientes, inversionistas, etc.) con un 23% en el caso de Chile y 20% en el resto del mundo. Sin embargo, el porcentaje de aquellos CEO que no lo consideraban para nada una barrera es mucho mayor en ambos casos, con un 33% y 29%, respectivamente.

El menor de los problemas para los CEO en esta materia es la falta de apoyo de su equipo gerencial o directorio, con un 47% de los ejecutivos en Chile afirmando que no representa una barrera en absoluto o bien de manera muy limitada, versus un 49% global.

P. ¿En qué medida las inversiones respetuosas con el clima* iniciadas por su empresa en los últimos cinco años han provocado aumentos o disminuciones en los siguientes ámbitos?



^{*}Ejemplos de inversiones respetuosas con el clima incluyen la transición a operaciones energéticamente eficientes, el desarrollo de productos y servicios más ecológicos y la implementación de tecnologías de reducción de emisiones. Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo. Base: Todos los encuestados cuyas empresas han iniciado inversiones respetuosas con el clima en los últimos 12 meses (Chile=35 y Global=3.811).
Fuente: 28º Encuesta Global Anual de CEO de PWC.



Panorama para los negocios

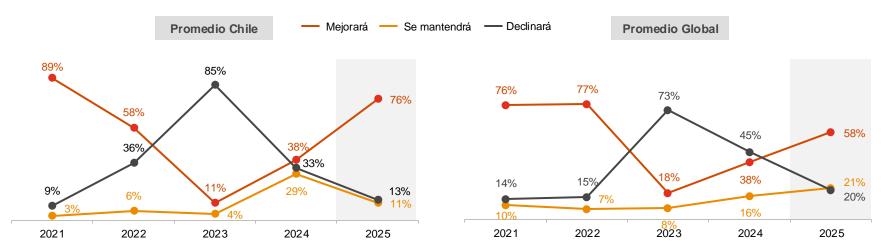
3.1 Crecimiento económico global

El optimismo de los CEO sobre el crecimiento de la economía mundial para 2025 ha aumentado considerablemente respecto a años anteriores. En la 28ª versión de esta encuesta, un 76% de los CEO en Chile cree que la economía mundial mejorará y sólo un 13% que declinará. Lo anterior

supera incluso el promedio global, donde un 58% de los altos ejecutivos encuestados alrededor del mundo espera que la economía también mejore. En este escenario, el porcentaje de quienes creen que declinará aumenta levemente en comparación a Chile a un 20%.

Mejores perspectivas de crecimiento económico global pueden atribuirse a una flexibilización de las políticas monetarias en distintos países, como Estados Unidos, además de nuevas oportunidades de inversiones en torno a la innovación y tecnología.

P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto) en los próximos 12 meses en laeconomía mundial?



Base: Todos los encuestados en Chile (2021=35, 2022=36, 2023=46, 2024=48, 2025=45). Fuente: 28^a Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

Base: Todos los encuestados a nivel global (2021=1.779, 2022=4.446, 2023=4.410, 2024=4.702, 2025=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

3.2 Crecimiento económico del país

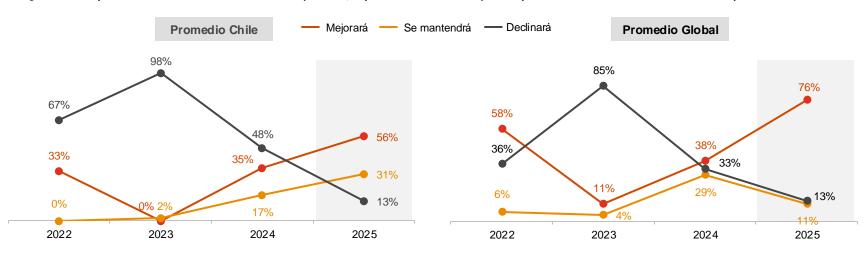
Tras haber caído en su punto más bajo en 2023, el optimismo sobre el crecimiento económico de Chile ha regresado progresivamente. Hoy, un 56% prevé que el producto intemo bruto (PIB) suba en los próximos 12 meses, versus un 31% que se mantendrá y un 13% que declinará.

Estas cifras representan una foto del sentimiento entre octubre y principios de noviembre de 2024, cuando nuestra encuesta estaba en evaluación, y en Chile se desarrollaron elecciones municipales-gobernadores y en Estados Unidos su elección presidencial.

En comparación con el panorama global, el promedio de los países encuestados es mucho más optimista. Un 76% de ellos indica que la economía de sus respectivos países mejorará y un 13% que declinará. Sólo un 11% espera que se mantenga hacia 2025.



P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto) en los próximos 12 meses en laeconomía de su país?



Base: Todos los encuestados en Chile (2021=35, 2022=36, 2023=46, 2024=48, 2025=45). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

Base: Todos los encuestados a nivel global (2022=4.446, 2023=4.410, 2024=4.702, 2025=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

3.3. Crecimiento de los ingresos

A diferencia de la alta confianza que tienen los CEO sobre el crecimiento global y de su país, son varios los ejecutivos que no están totalmente confiados en el crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 12 meses.

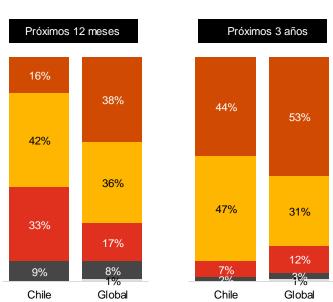
Específicamente, solo un 16% de los CEO en Chile afirma estar extremadamente confiado al respecto, mientras que un 42% está moderadamente confiado, un 33% ligeramente confiado y un 9% para nada confiado. En el resto del mundo, un 38% se declara extremadamente confiado.

Sin embargo, el optimismo crece en el largo plazo, ya que al ser consultados sobre sus perspectivas para los próximos tres años, el porcentaje de CEO a nivel local que dicen estar extremadamente confiado sube a 44% y los nada confiados baja a 2%. Lo mismo ocurre a nivel global donde las cifras cambian a 53% y 3%, respectivamente.

Así, se entiende que los CEO, si bien tienen altas expectativas sobre el panorama económico en general, aún no se sienten seguros sobre el panorama interno de sus organizaciones, esperando obtener mejores resultados a largo plazo.

P. ¿Qué nivel de confianza tiene sobre las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 12 meses/3 años?





Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701).



3.4. Amenazas

En línea con lo visto en la versión del año anterior de la encuesta, la mayoría de los CEO posiciona a la volatilidad macroeconómica como la principal amenaza para el próximo año, con un 36% de consenso en Chile y 29% global. Lo mismo ocurre con la inflación, que se ubica en segundo lugar con un 33% y 27%, en cada caso.

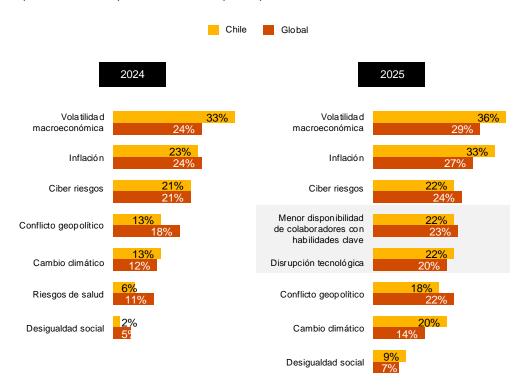
Con un 22% de las preferencias en Chile y 24% global, los CEO identificaron nuevamente al ciber riesgo en tercer lugar, lo que no es sorpresa ante un aumento considerable del uso de nuevas tecnologías. Esto se relaciona también con lo planteado en la Encuesta de Confianza Digital 2025 de PwC, donde se plantea que una de las mayores ciber amenazas son las amenazas a la nube, operaciones de hackeo y la infracción de terceros.

Como novedad en la encuesta de este año, los CEO posicionaron dos nuevas amenazas, que también ocuparon el tercer lugar de la lista en Chile con un 22%: una menor disponibilidad de colaboradores con habilidades clave y la disrupción tecnológica. A nivel global, registraron un 23% y 20%, respectivamente.

Mientras que la disrupción tecnológica se relaciona directamente con el ciberriesgo, la menor disponibilidad de colaboradores es algo vital que resolver para las empresas, ya que son incluso los propios colaboradores quienes demandan un mayor grado de especialización para aprender nuevas habilidades, al punto de elegir cambiar a su empleador para conseguirlo, según se recoge de la Encuesta Global de Esperanzas y Temores de la Fuerza Laboral 2024 de PwC.

P. ¿Qué tan expuesta cree que estará su empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

(Mostrando solo respuestas "altamente expuesta")



Base: Todos los encuestados en Chile (2025=45 y 2024=48) y a nivel global (2025=4.701 y 2024=4.702). Fuente: 27ª y 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC



Reinvención continua

4.1 Viabilidad del negocio

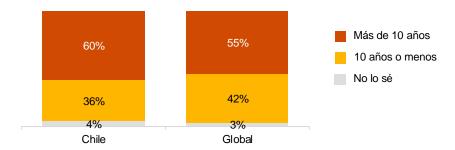
Concebir algo nuevo o cambiar la forma de hacer las cosas muchas veces es clave para que los negocios perduren en el tiempo, pero según recoge este estudio, la mayoría de los CEO se sienten confiados sobre la estabilidad de su negocio tal y como está.

Un 60% de los CEO encuestados en Chile cree que su empresa será económicamente viable por más de una década si sigue por el camino actual (versus un 55% global). Pero un 36% considera que, si mantiene el camino actual, serán viables por 10 años o menos, lo que significaría que deben tomar nuevas medidas para prosperar.

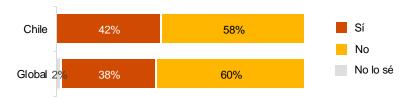
Al ser consultados sobre si alguna de sus empresas ha comenzado a competir en otro sector o industria diferente al suyo, más de la mitad señala que no lo han hecho (58% Chile y 60% global). No obstante, otro 42% en Chile (38% global) sí lo ha hecho, lo que refleja la necesidad de las empresas de buscar nuevos rumbos ante un escenario cada vez más cambiante.

28º Encuesta Global Anual de CEO | Capítulo Chile

P. Si su empresa sigue por el camino actual, ¿durante cuánto tiempo cree que será económicamente viable?



P. En los últimos años, ¿su empresa ha comenzado a competir en algún sector o industria en el que antes no competía?



Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701). Fuente: 28º Encuesta Global Anual de CEO de PwC

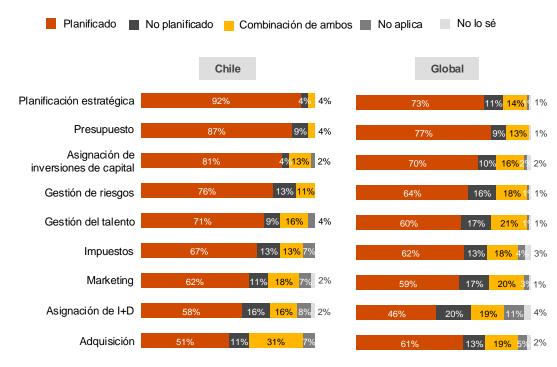
4.2 Procesos heredados

El camino de la reinvención dentro de las empresas puede ser variado, puede ocurrir de manera planificada o simplemente como una evolución consistente en el tiempo.

Para las mayorías de las empresas en Chile, los procesos claves se dan de forma planificada, es decir, intencionalmente. Por ejemplo, con la planificación estratégica (91%), presupuesto (87%) y la asignación de inversiones de capital (80%). A nivel global, dan más espacio a que estas puedan tener también un poco menos de planificación, con cifras de 73%, 77% y 70%, respectivamente.

Por otro lado, entre los procesos no planificados más mencionados por los CEO en Chile están la asignación de I+D (16%), impuestos (13%) y la gestión de riesgos (13%). El primero de estos también destaca en el resto del mundo (20%), pero le sigue la gestión del talento (17%) y el marketing (17%).

P. Cuando se convirtió en CEO, ¿en qué medida los siguientes procesos clave de su empresa evolucionaron de forma no planificada o se diseñaron intencionalmente?



Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

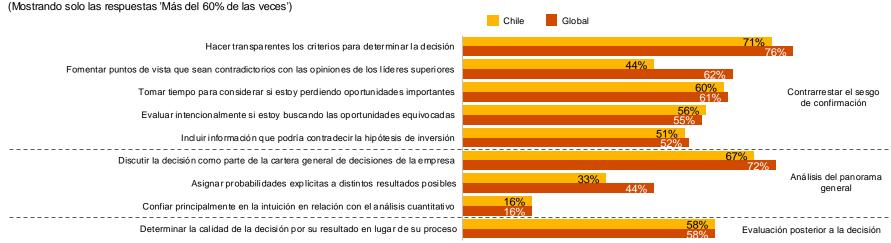
4.3 Calidad de las decisiones

Considerando que según el punto anterior la planificación estratégica es uno de los procesos que se toman con mayor intencionalidad dentro de las empresas, se les preguntó a los CEO con cuánta frecuencia realizan ciertas acciones. El resultado fue que muchos CEO no utilizan regularmente el conjunto completo de mejores prácticas en su toma

de decisiones estratégicas. Por ejemplo, las prácticas comprobadas para contrarrestar el sesgo de confirmación incluyen hacer que los criterios de decisión sean transparentes de antemano, sondear deliberadamente puntos de vista alternativos y buscar intencionalmente información que contradiga la hipótesis de inversión. Solo alrededor de la mitad de

las empresas emplean regularmente el conjunto completo de estas técnicas para tomar decisiones estratégicas. Asimismo, casi seis de cada 10 CEO afirman que juzgan la calidad de la decisión por sus resultados y no por su proceso, siendo que lo único que los líderes pueden controlar completamente es la calidad del proceso.

P. Al tomar decisiones estratégicas*, ¿con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?



^{*}Las decisiones estratégicas son decisiones importantes que implican el compromiso de recursos significativos y que afectan la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

28^a Encuesta Global Anual de CEO | Capítulo Chile

4.4 Acciones de reinvención

Si bien la gran mayoría de los CEO encuestados cree que la viabilidad de su empresa estará garantizada por más de una década, aquellos que tienen dudas deben comenzar a revisar sus acciones y privilegiar aquellas que permitan reinventar sus modelos de negocio. En los últimos cinco años, un 36% de las empresas dirigidas por CEO en Chile y 38% en el resto del mundo han

desarrollado en gran medida productos o servicios innovadores, (incluida la digitalización de productos analógicos). Igualmente, un 33% y 25%, respectivamente, apuntó a nuevas rutas de comercialización (como vender directamente a los consumidores en vez de intermediarios).

Entre las acciones que los CEO tomaron en medida muy limitada o en absoluto, está la implementación de nuevos modelos de precios (como cambiar sus productos o servicios a un modelo de suscripción) con un 44% a nivel local y 20% global.

38%

29%

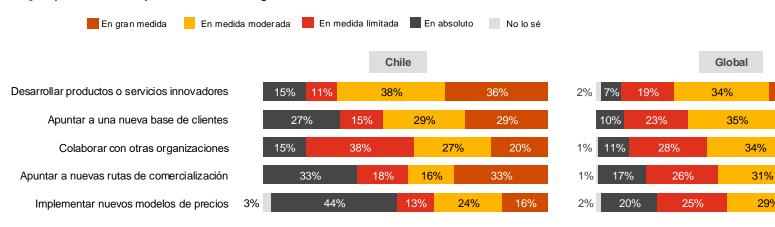
32%

26%

25%

24%

P. ¿En qué medida su empresa ha tomado las siguientes acciones en los últimos cinco años?



Base: Todos los encuestados (Chile=45 v Global=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

4.5. Permanencia y expectativas del CEO

Los negocios, la sociedad y el panorama competitivo están siendo remodelados por fuerzas poderosas que se desarrollarán en la próxima década. Sin embargo, cuando preguntamos a los CEO cuánto tiempo esperan permanecer en su puesto actual, la mayoría respondió que cinco años o menos.

En Chile, un 49% de los CEO espera ocupar su cargo actual por 3 a 5 años, un porcentaje mayor al promedio global de 36%. Al hablar de 1 a 2 años, las cifras son de 18% y 13%, respectivamente.

En tanto, sólo un 7% a nivel local y 12% a nivel global espera permanecer en su puesto actual por más de 10 años.

Esto representaría una disminución en el tiempo promedio que un CEO permanece en su cargo, ya que alrededor de un 20% de ellos afirma que ha sido CEO de su empresa actual por más de 10 años.

28ª Encuesta Global Anual de CEO | Capítulo Chile

P. ¿Durante cuánto tiempo ha sido CEO de su empresa actual?

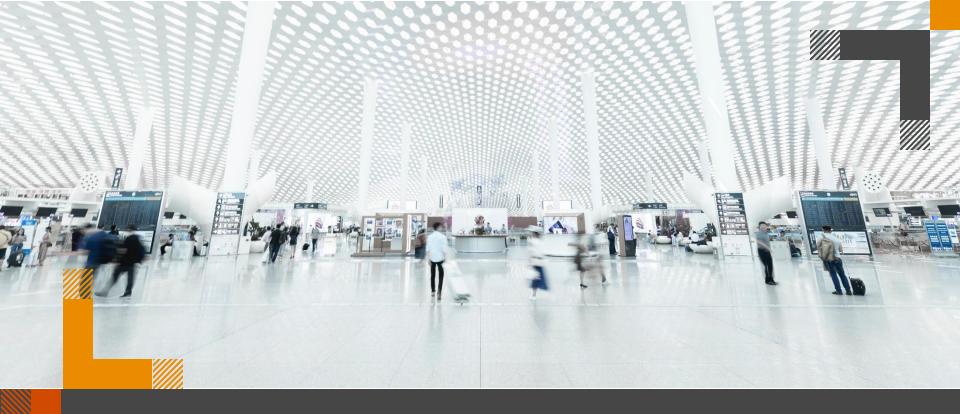


Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701). Fuente: 28º Encuesta Global Anual de CEO de PwC

P. ¿Cuántos años espera permanecer en su puesto actual?



Base: Todos los encuestados (Chile=45 y Global=4.701). Fuente: 28ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC





110 años en Chile

® PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited y/o a firmas individuales dentro de la red de PwC o a varias o todas ellas colectivamente, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores Compañía Limitada es una sociedad chilena, miembro de dicha red de firmas.