

Hacia la búsqueda de nuevos negocios



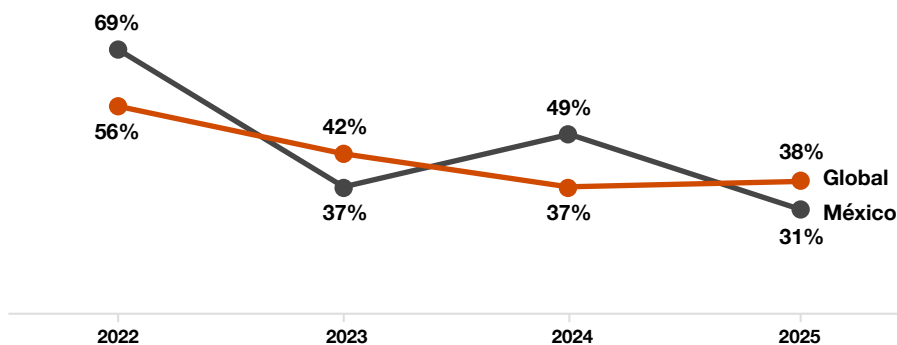
Entre la incertidumbre y el optimismo: ¿cuál es la visión de los CEO en México?

En un panorama de negocios dinámico y disruptivo, es imperativo anticiparse a los desafíos económicos y tecnológicos. Los resultados de la edición 28a de la **Global CEO Survey** revelaron que cuatro de cada 10 directores generales encuestados alrededor del mundo consideraron que, de continuar por el mismo camino, sus empresas podrían ser económicamente inviables en la próxima década o incluso antes.

Los CEO tienen la posibilidad de dirigir sus organizaciones hacia una mayor resiliencia y, con ello, reinventar las operaciones y el modelo de negocio. Este enfoque podría impulsar su crecimiento y la creación de valor en el largo plazo ante nuevas tendencias que están marcando el contexto empresarial, como el uso de la inteligencia artificial generativa (GenAI), el cambio climático o la escasez de una fuerza laboral especializada.

Los resultados destacan que **solo el 31% de los directores generales encuestados en México está muy confiado en el crecimiento de los ingresos de su empresa para los próximos 12 meses.** De manera similar, el 38% de los CEO a nivel global comparte esta perspectiva.

La confianza de los CEO para generar ingresos a corto plazo ha disminuido en los últimos cuatro años



Fuente: *Global CEO Survey 2025*, base: 75 (México), 4,701 (global). Solo se muestra el porcentaje de respuestas "extremadamente / muy confiado" a la pregunta: "¿Qué tan confiado estás sobre las perspectivas de crecimiento de los ingresos de tu empresa en los próximos 12 meses?".

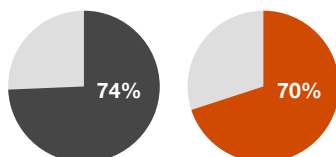
La percepción de los CEO en México sobre el crecimiento moderado de sus empresas puede estar relacionado con el crecimiento económico del país, pues dos de cada cinco encuestados indicaron que el PIB de México podría reducirse en los próximos 12 meses. Esto se alinea con las perspectivas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las cuales señalan que la economía mexicana podría crecer 1.2% en 2025, dos puntos porcentuales menos respecto al año pasado y una cifra por debajo de la media del G20, que es 3.3 por ciento.

Por otro lado, la mayoría de los directores generales a nivel mundial (58%) y nacional (44%) cree que la economía global podría mejorar en 2025, lo que muestra un mayor optimismo respecto al año anterior a pesar de los desafíos en el horizonte. En este sentido, cuando se les preguntó sobre las amenazas que su empresa enfrentará en los siguientes 12 meses, los ejecutivos destacaron temas macroeconómicos, geopolíticos y de ciberseguridad.

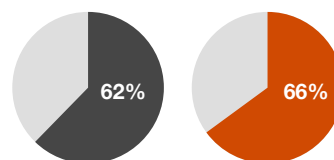
Los principales desafíos que observan los CEO para 2025



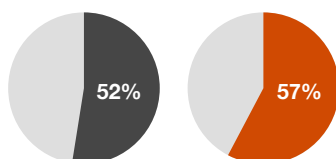
Volatilidad macroeconómica



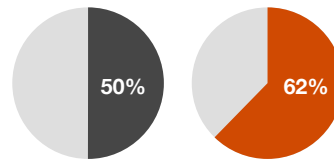
Inflación



Conflictos geopolíticos



Riesgos de ciberseguridad



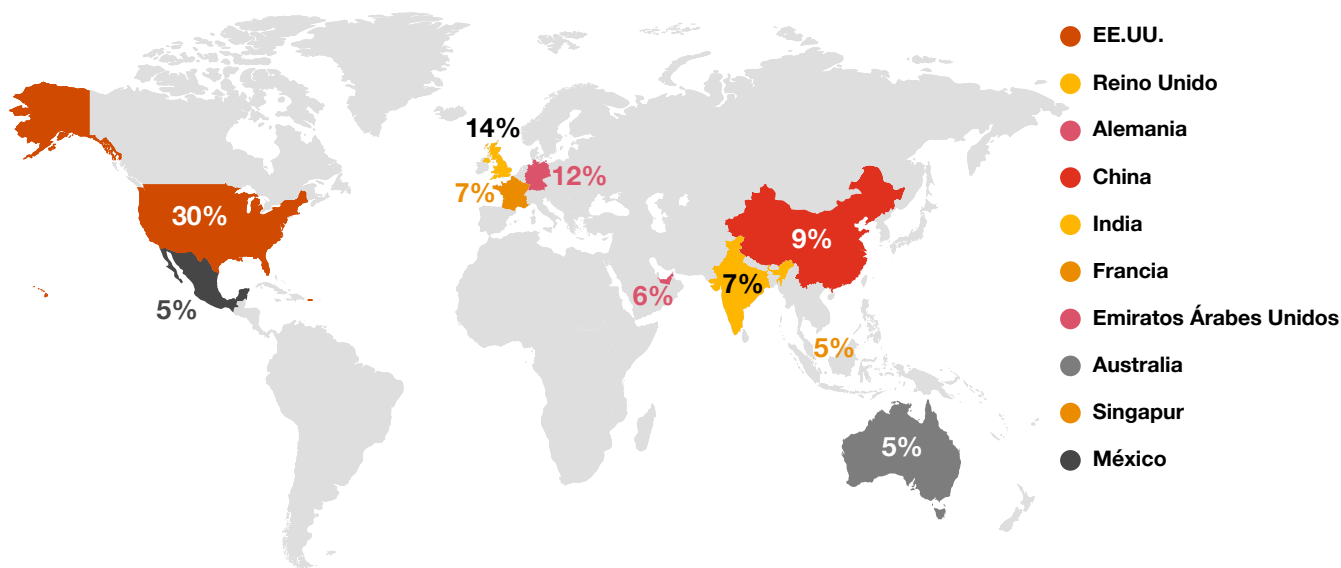
■ México ■ Global

Fuente: *Global CEO Survey 2025*, base: 75 (México), 3,916 (global). Lista no exhaustiva de respuestas a la pregunta: "¿Qué tan expuesto crees que estará tu empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?".

Las empresas que operan en México podrían enfrentar mayores presiones externas ante una posible redefinición política de Estados Unidos, el principal socio comercial de nuestro país. Según una [encuesta](#) de PwC EE. UU., el 75% de los ejecutivos estadounidenses consideró que un arancel universal del 10% a las importaciones de bienes obstaculizaría significativamente el crecimiento de su organización.

Sin embargo, nuestra encuesta indica que, para navegar un entorno desafiante, los directores generales tienen la oportunidad de preparar a sus organizaciones para transformar las amenazas en motores para la innovación y el crecimiento sostenible. De hecho, por segundo año consecutivo, los CEO encuestados a nivel global colocaron a México dentro de los 10 países más relevantes para invertir en este año.

Radars global: top 10 de países considerados para la inversión en 2025



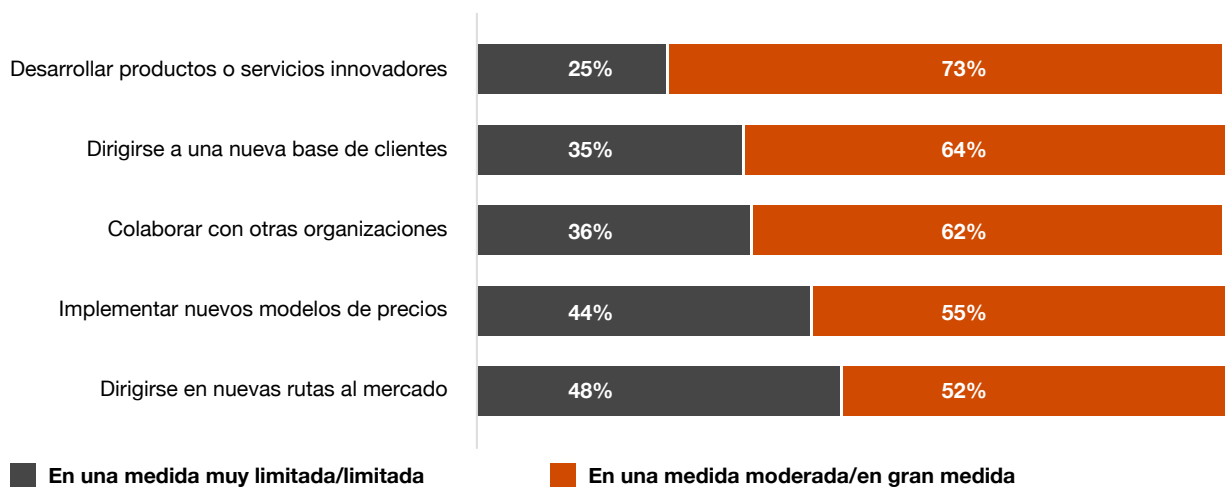
Fuente: *Global CEO Survey 2025*, base: 2,715 (global). Lista no exhaustiva de respuestas a la pregunta: "¿Cuáles son los tres países/territorios, excluyendo donde te encuentras, que recibirán la mayor proporción del gasto de capital de tu empresa en los próximos 12 meses?".

Reinventarse para el futuro: ¿hacia dónde dirigir las nuevas estrategias?

Cuestionar el *statu quo* para descubrir nuevas formas de generar ingresos podría ser la brújula para los CEO que busquen la sostenibilidad para sus empresas. El modelo de negocio tradicional necesita evolucionar hacia enfoques más flexibles y adaptables, diversificando fuentes de ingresos, buscando alianzas estratégicas e invirtiendo en tecnología y talento.

Sin embargo, al mejorar, innovar o cambiar sus enfoques actuales de operación y generación de ingresos, las empresas en México podrían enfrentar algunos desafíos. Los CEO encuestados destacaron que el 79% de los ingresos de su organización en los últimos cinco años proviene de sus operaciones principales, mientras que solo un 5% corresponde a nuevas líneas de negocio.

Acciones de reinversión de las empresas que operan en México en los últimos cinco años



Fuente: *Global CEO Survey 2025*, base: 75 (México). Pregunta: “¿En qué medida tu empresa ha tomado las siguientes acciones en los últimos cinco años?”.

Los CEO tienen la oportunidad comenzar a reinventar sus negocios a partir de sus clientes, es decir, identificando las necesidades no satisfechas, los puntos críticos que los clientes enfrentan y, con ello, su experiencia de compra. Estos tres factores pueden ser catalizadores que guíen a la compañía para ampliar sus horizontes de negocio.

Temas globales, como los cambios demográficos o climáticos, están impactando en las decisiones de los países para priorizar la resiliencia nacional en asuntos de seguridad o comercio. Por ejemplo, la encuesta *Reinventing Supply Chains 2030* indicó que **83% de las empresas alrededor del mundo consideró a la relocalización de la producción, o nearshoring, como una estrategia crucial para enfrentar la disrupción.** De igual manera, es necesario considerar las cinco **megatendencias** que pueden cambiar el panorama de negocios en un mundo fragmentado.

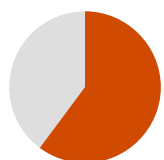
Cinco megatendencias globales que están transformando el mundo en el que vivimos



Fuente: Análisis de PwC.



Un punto focal para la reinención son los ecosistemas colaborativos, que se han convertido en una herramienta esencial para las empresas que buscan expandir su alcance y mejorar su propuesta de valor. De acuerdo con un [análisis](#) de PwC, las empresas líderes que adoptan estos ecosistemas acceden 1.6 veces más que sus competidoras a nuevos mercados y clientes, así como a valiosos *insights* sobre las necesidades de sus consumidores.



El 60% de los CEO encuestados en México dijo que sus empresas no han incursionado en nuevos sectores o industrias.

Por ejemplo, una empresa del sector salud podría aliarse estratégicamente con una compañía de inteligencia artificial (IA) para mejorar diagnósticos y personalizar tratamientos mediante la integración de algoritmos que analicen de forma rápida y precisa historiales clínicos, imágenes médicas o resultados de laboratorio. Esta colaboración beneficiaría a ambas empresas y contribuiría al ecosistema de salud digital al fomentar la innovación y establecer normas de interoperabilidad y seguridad con el uso de [IA responsable](#).

Esta ventaja competitiva se podría traducir en una mayor capacidad para ofrecer soluciones integrales que satisfagan demandas complejas. Sin importar si una empresa está en proceso de ajustar su modelo de negocio, es fundamental que los CEO, en conjunto con su equipo de liderazgo, analicen las oportunidades y los desafíos de estas redes colaborativas.

¿Qué están observando los CEO en la era de transformación digital?

La clave de la reinención del modelo de negocios recae en la habilidad de los CEO para integrar la tecnología con el desarrollo del talento. Esta fórmula no solo potencia la eficiencia operativa, sino que también permite a las organizaciones adaptarse de manera más ágil a nuevas oportunidades y desafíos.

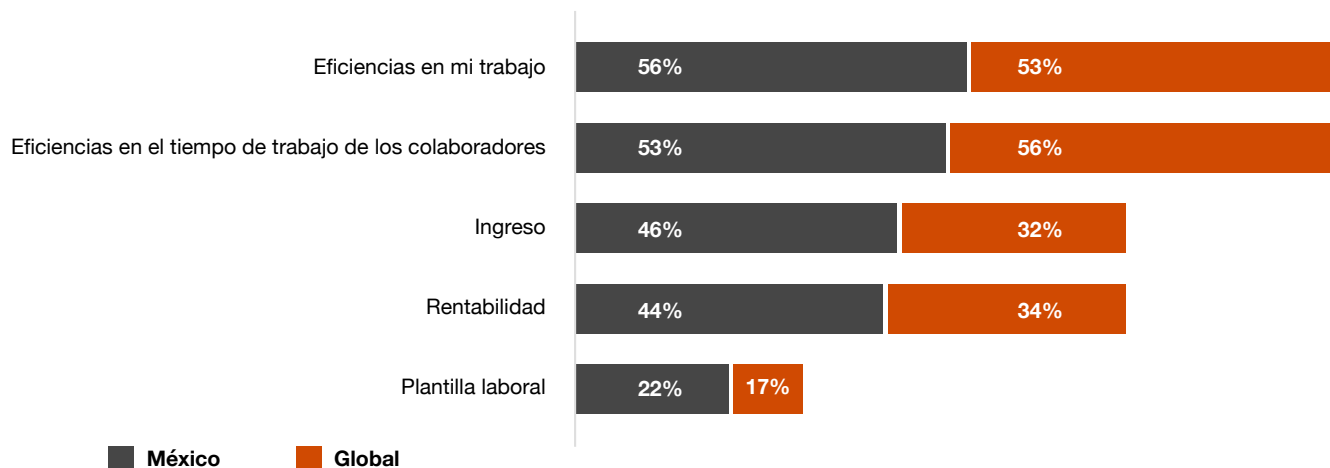
Los directores generales encuestados en México que respondieron que sus empresas tienen un modelo de negocios viable por más de 10 años indicaron que **los factores internos que más influyen la viabilidad económica de sus empresas son la eficiencia organizacional (61%), la elección correcta de estrategias (57%) y la implementación de iniciativas adecuadas (30%)**. En cuanto a los factores externos, destacaron el incremento de la demanda de productos / servicios (52%), cambios en el panorama regulatorio (34%) y la disrupción tecnológica (30%).

La tecnología no es simplemente una herramienta operativa, sino un núcleo alrededor del cual las empresas pueden construir su competitividad y afianzar su relación con las partes interesadas. De hecho, la [Global Investor Survey 2024](#) indicó que dos tercios de los inversionistas encuestados creen que la GenAI aumentará la productividad en las empresas en las que invierten en los próximos 12 meses, y casi la misma cantidad visualiza que incrementará los ingresos y la rentabilidad.

Al integrar la tecnología y el desarrollo del talento, las empresas pueden repensar sus modelos de negocio, optimizar procesos y crear un entorno de trabajo dedicado a la transformación y la colaboración. Tecnologías emergentes, como la GenAI, deberían ser parte de una estrategia más amplia enfocada en crear eficiencia, reducir costos y mejorar la rentabilidad.



Perspectivas de los CEO: ¿qué aspectos incrementaron gracias a la GenAI en los últimos 12 meses?



Fuente: *Global CEO Survey 2025*, base: 59 (México), 3,916 (global). Solo se incluyeron a los encuestados que adoptaron a la GenAI significativamente en los últimos 12 meses. Lista no exhaustiva de respuestas a la pregunta: "¿En los últimos 12 meses, ¿en qué medida ha aumentado o disminuido la inteligencia artificial generativa los siguientes aspectos en tu empresa?".

Por ejemplo, **las herramientas de inteligencia artificial generativa pueden ayudar a optimizar las cadenas de suministro**, utilizando datos en tiempo real para mejorar la eficiencia de las rutas de transporte, lo que reduce los costos de combustible y los tiempos de entrega.

La relevancia de este impacto tecnológico es visible en nuestros resultados, ya que **el 49% de los CEO, tanto en México como el mundo, estima que la inteligencia artificial generativa incrementará la rentabilidad de su compañía**. Además, los encuestados en México prevén que en los próximos años la IA estará sistemáticamente integrada, en gran medida, en áreas como plataformas tecnológicas (55%), procesos de negocios y flujos de trabajo (40%), y en las habilidades y fuerza laboral (27%).

Si bien la adopción de tecnologías emergentes está transformando el panorama de los ciberataques, los ejecutivos en México también están implementando estas herramientas en tareas de ciberseguridad. La encuesta *Digital Trust Insights 2025, edición México* reveló que las tres principales aplicaciones de la GenAI en México son: detección de *malware/phishing* (55%), detección y respuesta ante amenazas e inteligencia de amenazas (41%, respectivamente).



Los CEO requieren colaborar con el *Chief Information Security Officer* (CISO) y el *Chief Information Officer* (CIO) para integrar la ciberseguridad en el núcleo de la estrategia de negocio, con el fin de asignar eficientemente la inversión en seguridad tecnológica, identificar y cuantificar ciberriesgos, así como preparar a los colaboradores para identificar posibles amenazas. En términos de retorno de inversión (ROI), las organizaciones están reconociendo cada vez más a la ciberseguridad como una ventaja competitiva.

Por otro lado, el desarrollo del talento se convierte en una piedra angular del éxito organizacional. De acuerdo con los resultados de la *Global CEO Survey 2025*, el 58% de los encuestados globales y el 48% de México consideraron tener una baja disponibilidad de trabajadores con habilidades clave.

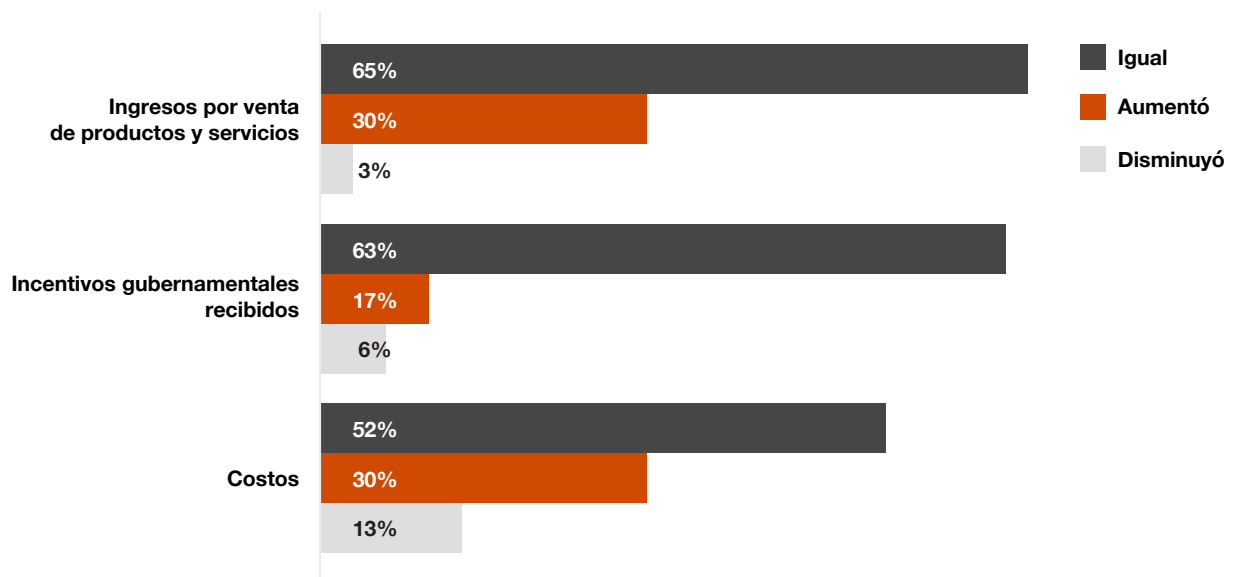
Los CEO pueden desempeñar un papel importante al preparar a los colaboradores con las habilidades clave para trabajar junto a las nuevas tecnologías, asegurándose de mantener el valor de las personas en un entorno cada vez más tecnológico. La encuesta [*Workforce Hopes & Fears 2024, capítulo México*](#) indicó que el 62% del talento en México consideró que las habilidades necesarias para realizar su trabajo cambiarán en los próximos cinco años.

El talento requiere tener no solo las habilidades técnicas para trabajar con tecnologías emergentes, sino también la capacidad para usarlas estratégicamente a fin de impulsar la eficiencia y la transformación del negocio. Fortalecer estas capacidades, además de beneficiar a las personas, también posicionaría a la organización para responder mejor a los cambios y crecer en nuevos escenarios.

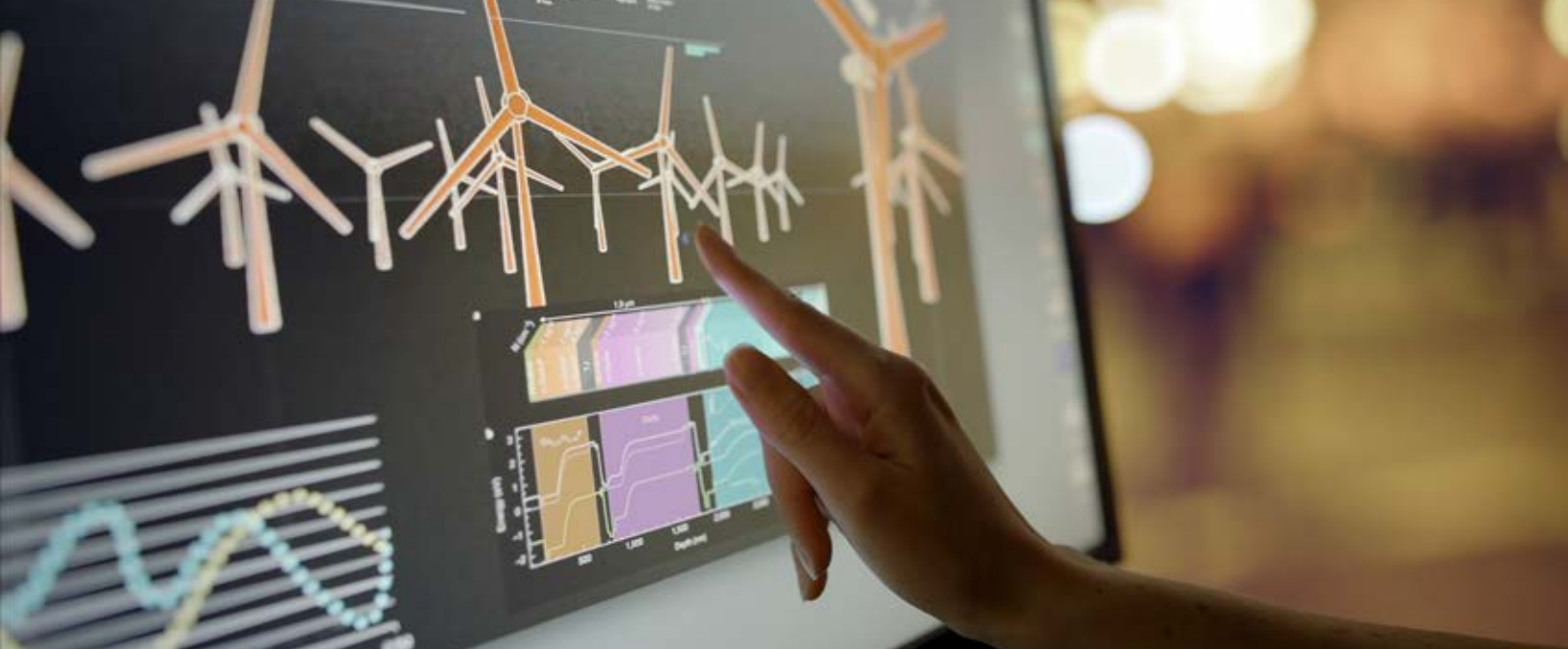
El valor en aumento de la sostenibilidad: un tema pendiente para los CEO en México

La búsqueda de valor en las prácticas sostenibles que aborden los desafíos medioambientales, sociales y de gobernanza es una tendencia que continúa en expansión. No obstante, aún hay un camino por recorrer para las empresas que operan en México, pues 65% de los CEO encuestados indicó poco o nulo cambio en sus ingresos en los últimos cinco años derivados de inversiones amigables con el medio ambiente, mientras que solo tres de cada 10 encuestados observaron un cambio.

¿Cuál es el impacto de las inversiones amigables con el medio ambiente en los últimos cinco años?



Fuente: Global CEO Survey 2024, base: 63 (México). Se excluyen las respuestas "no sé" a la pregunta: "¿Hasta qué punto las inversiones amigables con el medio ambiente iniciadas por tu empresa en los últimos 5 años han provocado aumentos o disminuciones en las siguientes áreas?".



El cumplimiento regulatorio puede ser el primer paso para comenzar a integrar aspectos de sostenibilidad de forma consistente dentro de la organización. Por ejemplo, los estándares [IFRS S1](#) y [IFRS S2](#) del International Sustainability Standards Board (ISSB) representan un avance significativo para la estandarización de reportes financieros sobre sostenibilidad y clima, ya que promueven la armonización con otros marcos normativos, incluyendo el que está en desarrollo en México.



El 43% de los CEO en México desconoce si se han realizado inversiones amigables con el clima o no ha realizado alguna en los últimos 12 meses.

A nivel nacional, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y Sostenibilidad (CINIF) cuenta con dos [Normas de Información de Sostenibilidad: NIS A-1 y NIS B-1](#), que establecen un marco conceptual e indicadores básicos de sostenibilidad. Estas normas tienen su aplicación este año y abarcan entidades que emitan sus estados financieros conforme al marco conceptual de las Normas de Información Financiera (NIF).

Recientemente, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) emitió una resolución para que las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores, excluyendo las entidades financieras, divulguen información sobre los criterios ESG en su reporte anual. En ella, se establece que las divulgaciones sean detalladas y abarquen aspectos de sostenibilidad, gobernanza, estrategia y gestión de riesgos, de acuerdo con los estándares IFRS S1 y S2 del ISSB. Por su parte, los emisores extranjeros deberán cumplir con estos mismos estándares o, en su defecto, con las normas locales que apliquen a ellos; en este último caso, tendrán que explicar que la información no se presenta de acuerdo con los estándares IFRS S1 y S2, indicando, cuando sea posible, la interoperabilidad o equivalencia entre estos y sus propias normas.

Adoptar la sostenibilidad como un pilar en la resiliencia de la empresa puede contribuir a reducir riesgos financieros, cumplir con regulaciones emergentes y atraer a inversionistas interesados en el valor de la protección al medio ambiente. Asimismo, las prácticas sostenibles pueden consolidar la reputación de la empresa, apelar a consumidores más conscientes, abrir nuevos caminos en el mercado y ayudar a construir una organización capaz de superar las barreras del tiempo.



Agenda del CEO

Los CEO se encuentran ante nuevos desafíos que podrían transformar el panorama empresarial en 2025. Es tiempo de dirigir acciones que abonen a la reinención de los negocios considerando lo siguiente:

Empoderar el cambio

Fomentar una cultura de adaptación y aprendizaje continuo que permita a los equipos prosperar en un entorno en constante evolución.

Reinención de los negocios

Replantear el modo de hacer las cosas y explorar nuevas fuentes de ingresos, ya sea a través de la innovación de productos y/o servicios, entrada a nuevos mercados o la adopción de modelos más flexibles.

Coexistencia entre tecnología y talento

Facilitar la interacción entre tecnología y capital humano, asegurando que los desarrollos tecnológicos potencien el crecimiento de la gente y de la empresa.

Compromiso con la sostenibilidad

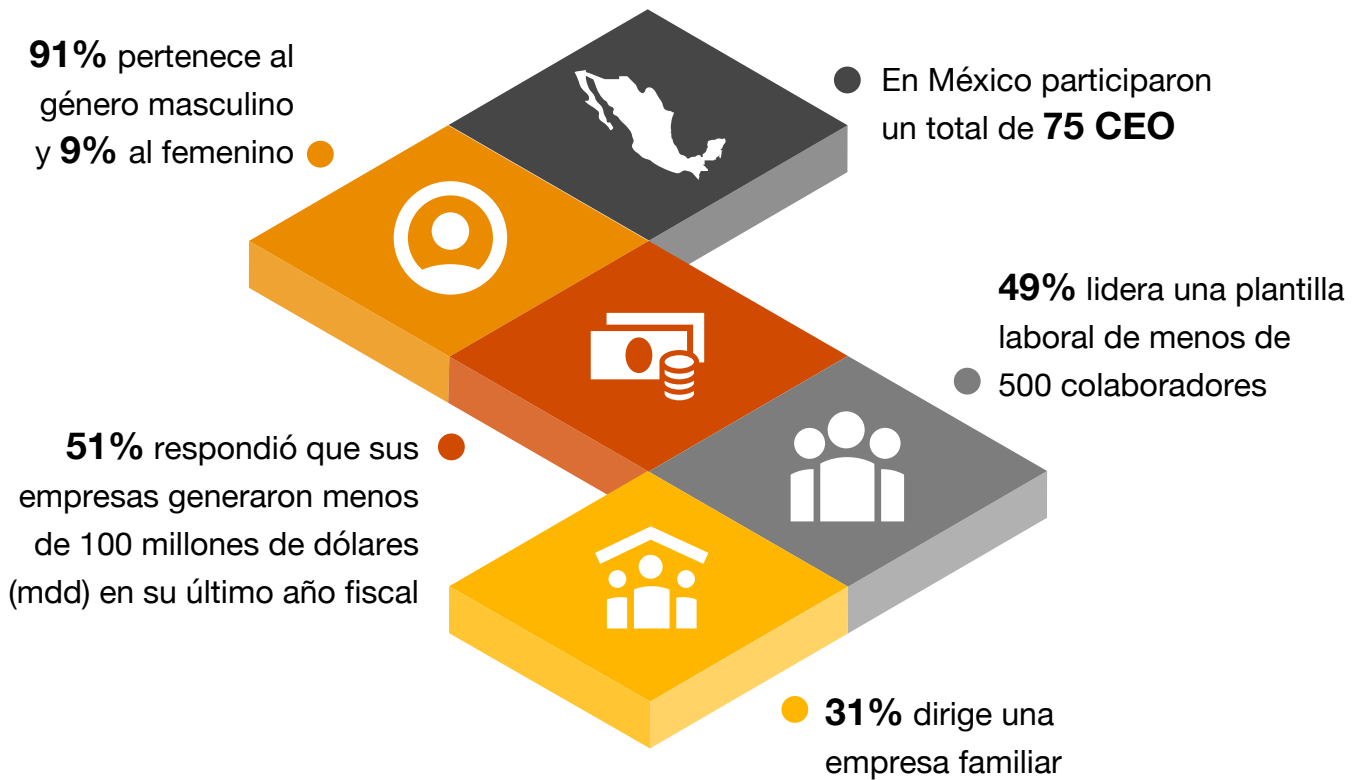
Liderar la transición hacia prácticas sostenibles que no solo cumplan con las regulaciones, sino que también les permita estar mejor preparadas y abrir nuevas formas de ingreso para el largo plazo.

Al adoptar esta agenda, los CEO pueden posicionar a sus empresas para liderar en tiempos de cambio, asegurando que sean responsables, competitivas y prósperas a largo plazo.



Metodología

La encuesta *Global CEO Survey 2025* se realizó entre octubre y noviembre del 2024. Se entrevistaron a 4,701 directores generales de diversas industrias y provenientes de 109 países y territorios alrededor del mundo.



Global CEO Survey 2025, capítulo México

pwc.com/mx/ceosurvey

Contacto



Ana Paula Jiménez

Socia Directora

PwC México



©2025 PricewaterhouseCoopers S.C. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red y/o una o más firmas miembro de PwC, cada una de las cuales constituye una entidad legal independiente. Para obtener mayor información consulta www.pwc.com/structure.