



Insight 21

Tendencias 2025

Compendio de señales para crecer en las capacidades de diseño y gestión de futuros de las organizaciones

Mgter Andrés Pallaro
Director del Observatorio del Futuro

Presentación

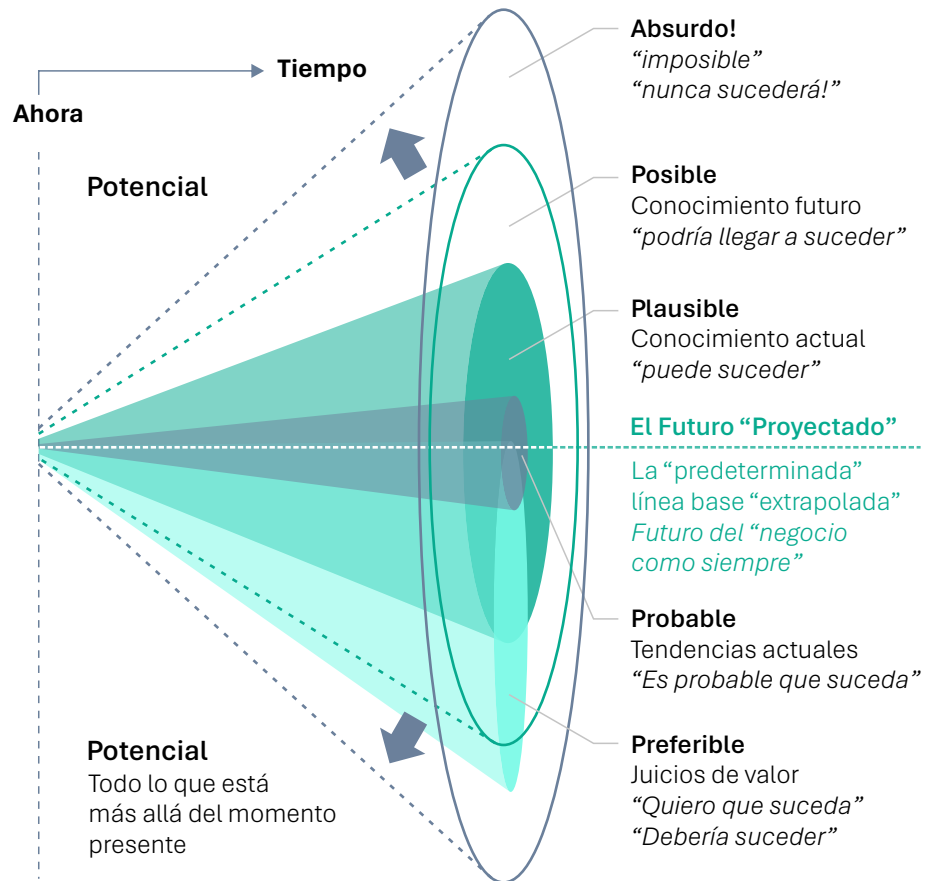
Todos coinciden, el futuro se ha acelerado

Todos los referentes calificados en ayudar a organizaciones y líderes a cumplir con sus propósitos coinciden en la **idea de que el futuro se ha acelerado. Los asuntos humanos transitan, en esta tercera década del Siglo 21, bajo una velocidad inusitada.** Estamos desafiados a insertar nuestras prácticas en un ciclo de cambio e innovación permanente, a la luz de las dinámicas transformadoras que la digitalización, combinada con otras tendencias asociadas, proponen.

En este marco, proliferan informes y documentos de tendencias y análisis de futuros posibles. **Es muy difícil para equipos directivos identificar, absorber y priorizar aquello que pueda ser más relevante para la marcha de sus negocios.** Pero al mismo tiempo, es **inevitable que todos ellos deban dedicar más tiempo y energías al diseño de futuros para sus negocios y organizaciones.** El diseño de futuros es la evolución de la planificación y la prospectiva, bajo el influjo de un mundo que funciona bajo sistemas complejos interconectados en cambio permanente. **Es parte de la gestión estratégica estar mirando, analizando y proyectando futuros posibles.** De no hacerlo, es mucho más probable que las organizaciones sean sorprendidas e impactadas por acontecimientos novedosos que alteren sus ecuaciones de negocios y limiten sus capacidades hacia adelante.

Separar ruido de señales concretas e identificables de futuros posibles es parte central del desafío. Y conectar ello con nuestra industria (educación) y el juego competitivo en el que estamos inmersos en cada una de las organizaciones, termina siendo un **ejercicio que requiere músculo y competencias a tal fin.** Herramientas como el **“cono de futuros”**, uno de los hallazgos de los últimos años en la materia, **respaldan esta visión acerca de que los futuros se pueden visualizar y moldear,** en gran medida. Como alguna vez incorporamos el Canvas Business Models (u otras metodologías) para dibujar y mejorar de forma continua nuestros modelos de negocios, la invitación de la época es **hacer lugar en nuestras agendas para incorporar de forma estratégica la exploración y el diseño de futuros,** a través de la herramienta mencionada y otras complementarias.

El objetivo es que este documento de tendencias sea un disparador para crecer en las capacidades de diseño de futuros de las organizaciones de Grupo R Evolution.



Estructura del documento

El mismo contiene la síntesis curada de 5 grandes trabajos editados por distintas organizaciones globales y que coinciden en su orientación de entender las transformaciones en marcha y los impactos para la configuración de futuros posibles. Pero cada Informe tiene foco y alcance distinto, siendo altamente complementarios unos con otros.

1. Trend Report for Planers 2025 (APA)

La riqueza de este trabajo publicada por la Asociación Americana de Planificación (APA) es la actualización que propone sobre las principales tendencias globales y la original categorización de las mismas en tendencias que requieren actuación ya mismo, aquellas que merecen una preparación para actuar a mediano plazo y aquellas que sugieren la postura de aprender y observar por el momento.

2. Predicciones para el año 2025 (Ipsos)

La utilidad de este documento radica en su amplitud para indagar sobre los temas que más presencia e impacto tienen en la consideración de las personas hacia el futuro próximo. Es una especie de “pulso global” sobre la agenda de futuro a nivel de la ciudadanía, que tiene mucho que ver con el estado de ánimo global y sus proyecciones.

3. Bajo la Superficie del 2025 (Exponencial)

La virtud central de este trabajo de la organización colombiana Exponencial es hacer foco en los procesos y fenómenos sociales y culturales que subyacen debajo de las grandes transformaciones de nuestro tiempo. Sostienen que las tendencias son como un iceberg, debajo de los cuales hay mucho por indagar y comprender. Y a ello se abocan con mucha claridad en la identificación de patrones que están catalizando los grandes cambios de nuestro tiempo.

4. Accenture Tech Vision 2025

Este clásico de la organización global Accenture, trae mucho material para analizar en momentos en que el impacto de la inteligencia artificial no para de crecer en todas las industrias y organizaciones. El trabajo de Accenture desgana con mucha didáctica las distintas tecnologías vinculadas a esta explosión de IA y las implicaciones que las mismas tienen para las organizaciones y el trabajo que despliegan los managers de las mismas.

5. 28ª Encuesta Anual Global de CEOs (PwC)

A diferencia del trabajo de Ipsos, este documento que PwC repite anualmente es muy esclarecedor acerca de la agenda de los CEOs de las compañías globales, con mucha data para analizar acerca de prioridades, proyecciones y desafíos hacia adelante en esta enorme tarea de liderar organizaciones que actúan en el presente pero deben construir sustentabilidad futura.

Cómo trabajar este documento

Esta síntesis de cinco grandes trabajos globales sobre futuro admite distintos niveles de aplicación en las organizaciones, según el tamaño de la apuesta que cada una de ellas decida acerca en materia de análisis y diseño de futuros.

Desde habilitar una o más conversaciones estratégicas de los equipos directivos, su utilización como aporte de valor para sus procesos de estrategia y planificación, hasta el inicio o fortalecimiento de estrategias específicas de prospectiva que cada organización decida tener, donde la energía y el tiempo del equipo directivo se disponibiliza como una prioridad para el trabajo en talleres de diseño de futuros asistido por facilitadores y expertos en innovación y futuros.

El Observatorio del Futuro está a disposición de las organizaciones de Grupo R´ Evolution para acompañarlas en instancias de estas opciones de abordaje.

1 APA FORESIGHT Trend Report for Planers 2025

4º Informe de tendencias para planificadores desarrollado por la Asociación Americana de Planificación (APA).

Las tendencias están estructuradas en tres marcos temporales (Actuar ahora, Prepararse, Aprender y Observar), lo que indica la urgencia de la acción de los planificadores. Dentro de cada marco temporal, las tendencias se agrupan en grupos temáticos. Para cada tendencia, el informe brinda información y explica por qué es importante que los planificadores conozcan y consideren la tendencia en su trabajo. Todas las tendencias y señales se basan en hechos y se describen de manera neutral y sin juicios. **El propósito del informe es compartir los posibles impulsores del cambio y los cambios que posiblemente impactarán el trabajo de los planificadores.**

Las tendencias sobre las que debemos actuar ahora

La lista de tendencias sobre las que los planificadores deben actuar ahora está creciendo. Si bien muchas tendencias de informes de tendencias anteriores siguen siendo relevantes, algunas están evolucionando. Las estrategias de mitigación del cambio climático están cambiando, la fatiga digital está alejando a las personas de las herramientas tecnológicas y los cambios demográficos están redefiniendo las necesidades de vivienda y espacio público. El calor, los incendios forestales y la contaminación del aire afectarán profundamente la vida futura, mientras que el agua se está agotando.

1. Estrategias cambiantes de mitigación del cambio climático

Los impactos secundarios del cambio climático, como el desprendimiento de las vías del tren debido al calor extremo, son una fuente de creciente preocupación. A medida que los impactos del cambio climático siguen empeorando, **los enfoques de larga data para la mitigación del clima están siendo criticados.** Las estrategias de compensación de carbono son cada vez más examinadas y los compromisos climáticos corporativos están siendo eclipsados por las ambiciones de la IA. **Estas estrategias están empezando a ser vistas como ni viables en los mercados actuales ni adecuadas para la escala del problema.** Las consecuencias de estos fracasos son más significativas a nivel local, donde los planificadores deben trabajar.

2. El nuevo promedio: demografía y necesidades de vivienda

Con el aumento del número de familias monoparentales junto con otros cambios demográficos, menos de una quinta parte de los hogares estadounidenses ahora se ajustan al modelo tradicional de "familia nuclear" de una pareja casada con hijos. La cambiante composición de la sociedad estadounidense refleja tendencias demográficas comunes en países altamente industrializados, como **tasas de natalidad en descenso y estructuras familiares cada vez más diversas**. Estos cambios demográficos están exacerbando los **desajustes entre la oferta y la demanda de vivienda**, y los altos precios de la vivienda están limitando las oportunidades de que las generaciones más jóvenes establezcan vidas independientes.

3. Fatiga digital

Un movimiento creciente a favor de espacios públicos sin pantallas, como restaurantes que ofrecen cajas de mesa para los teléfonos inteligentes de los comensales, está animando a las personas a desconectarse de sus dispositivos para fomentar una mejor comunicación y conexiones personales.

La desconfianza constante de las noticias en línea, las crecientes preocupaciones sobre el contenido generado por IA y un creciente deseo de reconectarse en la vida real caracterizan la realidad emergente de la fatiga digital. Para abordar los efectos negativos de las redes sociales en la salud de la Generación Z, a menudo llamada la "generación ansiosa", las escuelas están prohibiendo los teléfonos celulares en las aulas y los estados están restringiendo el acceso de los niños y adolescentes a las plataformas sociales. Desconectarse de la tecnología digital de alta tecnología o realizar una **"desintoxicación digital"** se ha convertido en una práctica cada vez más común.

4. Cambios en el estilo de vida a causa del calor, los incendios forestales y la contaminación del aire

El calor extremo representa una gran amenaza para la salud y la seguridad de quienes trabajan al aire libre o carecen de acceso a una refrigeración adecuada, como este equipo de eliminación de árboles de Houston. Año tras año, las temperaturas siguen batiendo récords. **El calor extremo de nuestro planeta en calentamiento ya está cambiando la forma en que trabajamos, vamos a la escuela y pasamos tiempo con nuestra familia y amigos.** Pero el calor también es un importante impulsor y acelerador de los impactos de los incendios forestales y la mala calidad del aire. Los incendios forestales extremos se han duplicado en los últimos 20 años debido a las temperaturas más altas y las condiciones de sequía persistentes.

5. La espada de doble filo de la IA: soluciones ambientales, desafíos de sostenibilidad

Los centros de datos son responsables de aproximadamente el tres por ciento del consumo mundial de electricidad y casi el cinco por ciento de toda la energía utilizada en los EE. UU. **Si bien la evolución de la inteligencia artificial (IA) parece imparable, la IA presenta una marcada contradicción con respecto al medio ambiente.** Por un lado, se elogia a la IA por su capacidad para impulsar soluciones de sostenibilidad y abordar problemas ambientales urgentes. Por otro lado, se la critica por el consumo masivo de energía y agua de los centros de datos que impulsan sus operaciones.

6. Las necesidades cambiantes de los espacios públicos

La industria de las mascotas está en auge, y se espera que el mercado global alcance casi \$500 mil millones para 2030; Estados Unidos ahora tiene más hogares con mascotas que con niños. Incluso antes de que la pandemia de COVID-19 provocara el cierre temporal de los espacios comunes en todo el país, la cantidad de “terceros lugares” (los lugares entre el hogar y el trabajo donde las personas se encuentran con otras en espacios sociales) había estado en declive. Pero algunas ciudades están reimaginando cómo los espacios públicos pueden adaptarse. Desde la reutilización de lugares tradicionales hasta la creación de otros nuevos en un panorama digital.

7. El agua en riesgo: cambio global, consecuencias locales

En 2024, se produjeron olas de calor marinas históricas en todo el mundo, que provocaron un blanqueamiento masivo de los corales cuerno de alce y otros en los Cayos de Florida y amenazaron los complejos ecosistemas oceánicos. **El agua es fundamental para la vida, la salud y el bienestar de nuestras comunidades, pero está amenazada en todas las escalas.** Desde los desafíos globales del calentamiento de los océanos hasta los riesgos que plantea la escasez de agua regional y las amenazas a la calidad del agua local, el agua determinará el futuro de nuestras comunidades.

Las tendencias para las que debemos prepararnos

Los planificadores deben prepararse para un futuro en el que la IA está preparada para asumir un mayor control en los procesos de toma de decisiones, las repercusiones locales de la creciente turbulencia geopolítica pueden profundizarse y la transición verde podría provocar conflictos adicionales. Mientras tanto, las tendencias migratorias nacionales paradójicas y la aceleración de la migración climática global se entrecruzarán con el surgimiento de riesgos para la salud nuevos y persistentes, y **las sociedades están cambiando hacia una era poslaboral.**

1. Lucha por el poder de la IA

Victor Miller, candidato a la alcaldía de Cheyenne, Wyoming, en 2024, prometió permitir que “VIC” (Virtual Integrated Citizen), un chatbot de IA basado en el modelo GPT-4 de OpenAI, tome decisiones por él si es elegido. **Las tecnologías impulsadas por inteligencia artificial (IA), en particular la IA generativa, parecen haber alcanzado el “pico de entusiasmo”,** lo que genera nuevas preguntas e inquietudes a medida que el entusiasmo inicial se desvanece. En paralelo con la confiabilidad de los modelos y las preocupaciones ambientales, la cuestión central para el futuro de mitad de mandato es si debemos permitir sistemas impulsados por IA.

2. Creciente turbulencia geopolítica

El desarrollo sostenible, un mural de Eduardo Kobra instalado en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York en 2022, simboliza la importancia de considerar las necesidades de las generaciones futuras al abordar los desafíos globales en una época de creciente turbulencia geopolítica. Los cambios geopolíticos cada vez más acelerados están afectando a la economía estadounidense y al desarrollo local. A nivel mundial, la competencia se está intensificando por el liderazgo en inteligencia artificial, el acceso a materiales críticos y una fuerza laboral calificada. Las poblaciones más jóvenes en los países en proceso de industrialización siguen creciendo, mientras que la mayoría de las naciones **occidentales enfrentan desafíos relacionados con el envejecimiento demográfico. Estas tensiones globales tienen consecuencias directas para las comunidades locales.**

3. Optimus Prime time: Navegando un futuro con robots

Se están implementando robots sociales que estimulan la cognición y ofrecen compañía a los adultos mayores para abordar la escasez de cuidadores en hogares privados y centros de vida asistida. **Los robots han sido una piedra angular de la ciencia ficción durante décadas, pero ahora están más cerca de la ciencia que de la ficción,** a pesar de que una encuesta en países del G7 encontró que la mayoría de los encuestados se sentían incómodos con la idea de robots humanoides. Las investigaciones han descubierto que la presencia de un robot disminuye los sentimientos de los trabajadores de significado y autonomía en sus trabajos. Los incidentes con robots fuera del lugar de trabajo también han incitado frustración y numerosos

4. Conflictos emergentes en medio de la transición verde

Daranda Hinkey, miembro de la tribu paiute y shoshone de Fort McDermitt, y

sus vecinos están luchando para detener la construcción de una mina de litio cerca de un sitio sagrado en Nevada, una de las muchas amenazas emergentes a las tierras indígenas y al medio ambiente en general. **La energía eólica y solar están inundando el mercado mucho más rápido de lo que se predijo hace apenas unos años. Sin embargo, esas energías renovables necesitan nuevos materiales y componentes que a menudo requieren operaciones mineras intensivas y disruptivas.** La prisa por competir en este espacio y cumplir con los objetivos de mitigación climática podría significar impactos importantes en las tierras protegidas e indígenas, la importancia cultural de esas tierras y el medio ambiente natural en general. La resistencia está comenzando a unirse en los EE. UU.

5. Nuevos y crecientes riesgos para la salud

El aumento de las temperaturas globales está ampliando las zonas de transmisión de enfermedades tropicales, lo que provoca las primeras transmisiones locales de malaria, dengue y otras enfermedades transmitidas por mosquitos en los Estados Unidos y otros países. El estado de la salud pública está bajo asedio, con impactos en cascada en casi todos los rincones de la sociedad. **El cambio climático está surgiendo rápidamente como la fuente de numerosas amenazas para la salud no solo directamente por el aumento de las temperaturas, sino también indirectamente a través de la expansión de las zonas de enfermedades tropicales a climas históricamente templados.**

6. Las paradojas de la migración

Los proveedores de seguros se han mostrado menos dispuestos a asegurar viviendas en zonas peligrosas, dejando a los propietarios de viviendas en Florida y otras áreas duramente afectadas por los impactos climáticos sin cobertura. El movimiento de personas siempre está en constante cambio, ya que sus condiciones de vida pueden no siempre coincidir con sus deseos. Pero los patrones migratorios no siempre coinciden con las expectativas. El cambio climático está creando condiciones más duras en más regiones del país, pero son esas regiones a las que la gente se está mudando. Al mismo tiempo, el cambio climático está aumentando los costos del seguro de vivienda en todo el país, con importantes implicaciones para las partes del país más susceptibles a eventos peligrosos.

7. Redefiniendo el equilibrio: la vida en la era poslaboral

Como lo han demostrado las experiencias de la empresa de redes sociales Brick Media, con sede en Tampa, y otros lugares de trabajo en todo el mundo, el cambio a una semana laboral de cuatro días puede generar una mayor

productividad y una mayor satisfacción con la vida. **Las innovaciones tecnológicas y un replanteamiento del equilibrio entre el trabajo y la vida personal después de la pandemia de COVID-19 han generado un aumento de los debates sobre la cantidad de tiempo que pasamos en el trabajo.** Los proyectos piloto de la semana laboral de cuatro días introducidos a nivel mundial y en los EE. UU. muestran que la reducción de las horas puede generar una mayor productividad y una mayor satisfacción con la vida. A pesar de esto, las horas de trabajo semanales se han mantenido relativamente estables a lo largo de los años.

Las señales que debemos aprender y observar

“Aprender con el futuro” define la práctica de previsión de APA. Y al observar el creciente número de señales en el horizonte, la importancia de aprender más sobre el futuro se vuelve obvia, ya que muchas de ellas tienen el potencial de reformular la planificación en el futuro. Las señales para 2025 van desde la movilidad aérea y la atención médica personalizada hasta la innovación climática y el sorprendente potencial de los hongos.

1. Un cielo lleno de cosas: el futuro de la aviación

La industria de la aviación está experimentando un aumento en el desarrollo, desde nuevos prototipos hasta versiones actualizadas de aeronaves anteriores como el Clipper, un dirigible de carga propulsado por hidrógeno. **¡Es un pájaro! ¡Es un avión! ¿Es un... dron? ¿Un taxi volador? ¿Un dirigible? En el futuro, podrían ser todos a la vez. El sector de la aviación está experimentando un aumento en el desarrollo de aeronaves, algunas novedosas y otras que representan un regreso revisado al pasado.** Algunas simplemente suenan absurdas.

2. Innovación climática

Los avances tecnológicos están impulsando nuevos enfoques de mitigación del cambio climático, como las propuestas de geoingeniería para frenar el derretimiento de los glaciares antárticos. **A medida que el cambio climático se acelera, están surgiendo nuevos enfoques para abordar sus impactos y ofrecer soluciones sostenibles.** Los recientes avances tecnológicos y cambios legales están ampliando los límites de lo posible en materia de acción climática. Estas innovaciones podrían tener implicaciones significativas para la planificación y el diseño, desarrollo y gestión de comunidades.

3. La revolución de la atención médica personalizada

Los avances tecnológicos están redefiniendo la atención al paciente, los

procesos de diagnóstico y las estrategias de tratamiento, **lo que apunta a un futuro en el que la atención médica será potencialmente más precisa, accesible y personalizable en función de las necesidades de las personas.** Sin embargo, existen preocupaciones e inconvenientes significativos para esta posible revolución, como la privacidad y la calidad de los datos, así como la marginación de los expertos en favor de enfoques de tipo "hágalo usted mismo".

4. Aprovechar los hongos para un futuro sostenible

Las granjas de hongos están surgiendo como una alternativa sostenible a la industria ganadera mundial, ofreciendo una valiosa fuente de proteínas para apoyar un cambio hacia dietas vegetales más ecológicas. En la vida diaria, podemos encontrar hongos en el bosque o comprarlos en tiendas de comestibles, pero los hongos son mucho más que simples hongos. Un reino entero con al menos seis millones de especies diferentes, que van desde células microscópicas hasta algunos de los organismos más grandes de la Tierra, como *Armillaria ostoyae* de Oregón (hongo de miel), que se extiende por 965 hectáreas y se estima que tiene 8000 años.

5. Innovaciones que podrían transformar la vida cotidiana

Las mejoras en los wearables de IA con manos libres, como las gafas de realidad aumentada Orion que se están desarrollando en Meta, podrían cambiar la forma en que las personas interactúan con los entornos sociales y construidos. El mundo se está moviendo en varias direcciones a la vez y no está claro qué caminos tomará en el futuro. Por ahora, vale la pena examinar iniciativas en varias etapas de desarrollo. Algunas pueden ser más seguras que otras, pero todas tienen el potencial de generar impactos significativos y generalizados si llegan a buen término. Aunque no se puede predecir el futuro, ahora es el momento de observar de cerca lo que se avecina y aprender más sobre ello.

A partir de este completo análisis de tendencias, la sugerencia de APA es que los equipos de futuros y planificación de las organizaciones puedan enfocarse en aquellas que tengan mayores probabilidades de concreción y que tengan mayor impacto en el sector y espacio en el que cada organización opera, como se vislumbra en la siguiente matriz.

→ [Ver matriz en página siguiente](#)

Priorización de tendencias para planificadores



2 Outlook

Predicciones para el 2025

Encuesta de Global Advisor en 33 países
Ipsos Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur

La Encuesta de Predicciones Ipsos 2025 es un estudio de 33 países que analiza las expectativas y predicciones de las personas para el año siguiente.

Principales hallazgos

- **A pesar de la crisis del costo de vida y los conflictos en todo el mundo, menos personas dicen que este año fue malo.** Dos tercios (65%) dicen que 2024 fue un mal año para mi país, la cifra más baja desde 2019.
- **Sin embargo, la positividad para el nuevo año aún no ha vuelto a los niveles previos a la pandemia.** Siete de cada diez (71%) dicen que son optimistas y creen que 2025 será mejor que este año, por debajo del nivel de positividad observado antes de la pandemia.
- **Los europeos son pesimistas respecto de la mejora de la economía mundial.** Si bien a nivel mundial la mayoría de la gente es más optimista respecto de la mejora de la economía en los últimos años, en Europa varios países tienen unas perspectivas menos positivas que el año pasado.
- **La gente espera una mayor regulación de la industria tecnológica.** En 2021, cuando hicimos esta pregunta por última vez, el 38% esperaba que su gobierno introdujera normas estrictas para las grandes empresas tecnológicas; en 2024, esta cifra ha aumentado al 47%.
- **Son menos los que creen que se aprobarán leyes más estrictas para luchar contra el cambio climático.** La proporción de quienes creen que su gobierno introducirá objetivos más estrictos para reducir las emisiones de carbono ha bajado 3 puntos porcentuales en comparación con el año pasado (ahora el 52%).

Algunas cifras clave sobre cómo se siente el público mundial*

Retrospectiva 2024	Perspectiva 2025
<p>65%</p> <p>Afirma: “2024 fue un mal año para mi país”, cifra inferior al 70% del año pasado y al 73% del año anterior.</p>	<p>71%</p> <p>Afirma sentirse “optimista de que el próximo año será mejor que este”. Lo que representa un aumento con respecto al 70% del año pasado y el 65% del año anterior.</p>
<p>51%</p> <p>Afirma: “2024 fue un mal año para mí y mi familia”, cifra inferior al 53% del año pasado y al 56% del año anterior</p>	<p>51%</p> <p>Afirma que “La economía mundial será más fuerte el próximo año que este”, frente al 50% del año pasado y el 46% del año anterior.</p>

Algunas cifras clave sobre las perspectivas para 2025*

<p>Perspectivas Medioambiente</p> <p>80%</p>	<p>Afirman que “las temperaturas globales promedio aumentarán”, cifra inferior al 81 % del año pasado.</p>
<p>Perspectivas Economía</p> <p>79%</p>	<p>Se afirma que “Los precios en mi país aumentarán más rápido que los ingresos de las personas”, sin cambios respecto al año pasado.</p>
<p>Perspectivas Sociedad</p> <p>67%</p>	<p>La población afirma: “El nivel de inmigración en mi país aumentará”, cifra que ha disminuido respecto al 71% del año pasado.</p>

*En promedio en 33 países encuestados

© Ipsos Predictions 2025 Service Report

<p>Perspectivas Tecnología</p>	<p>65%</p>	<p>Afirma que “la inteligencia artificial provocará la pérdida de muchos nuevos empleos en mi país”, cifra que representa un aumento respecto al 64% del año pasado.</p>
<p>Perspectivas Seguridad</p>	<p>47%</p>	<p>Afirma que “habrá una nueva pandemia mundial causada por un nuevo virus”, cifra inferior al 48% del año pasado.</p>

*En promedio en 33 países encuestados

© Ipsos Predictions 2025 Service Report

Navegando en un mundo de dualidades tecnológicas

El público mundial sigue manteniendo una visión compleja y a menudo contradictoria del futuro de la tecnología, marcada tanto por la anticipación como por la aprensión. A nivel mundial, el temor a la pérdida de empleos impulsada por la IA (65%) sigue siendo mayor que la expectativa de creación de empleos impulsada por la IA (43%). Esta tendencia se repite en años anteriores, pero la brecha parece estar reduciéndose ligeramente. El optimismo brilla en China, donde el 77% prevé que la IA creará empleos, mientras que las preocupaciones dominan en Japón, donde el 65% predice pérdidas de empleos.

El atractivo percibido de los mundos virtuales está creciendo: el 59 % de la población mundial espera un mayor compromiso con dichas plataformas, lo que supone un aumento de 3 puntos porcentuales desde la última vez que hicimos esta pregunta en 2022. Los países occidentales como Estados Unidos (45 %), Suecia (46 %) y Gran Bretaña (46 %) tienden a ser más escépticos, mientras que las economías emergentes como Indonesia (94 %), Turquía (79 %) y Brasil (74 %) confían en sus puntos de vista sobre esa realidad.

Curiosamente, la intención de reducir el uso de las redes sociales (37 % a nivel mundial) ha disminuido ligeramente con respecto al 41 % del año pasado, a pesar de la reacción negativa contra dichos foros reflejada en la propuesta de prohibir los teléfonos inteligentes en las escuelas, prevista por el 44 % a nivel mundial, liderada por los Países Bajos (74 %). **A nivel mundial, el 47 % anticipa regulaciones más estrictas para las grandes empresas tecnológicas, un aumento significativo con respecto al 38 % en 2021.** Sin embargo, sigue habiendo un optimismo limitado con respecto a cuestiones como los datos personales: el 57 % a nivel mundial espera filtraciones de datos personales en 2025.

3 Análisis

Bajo la Superficie del 2025

Una exploración al 90% invisible que está remodelando nuestro futuro. **Exponencial Colombia.**

Las megatendencias son como icebergs moviéndose en el océano del futuro. Lo que vemos –la IA, la crisis climática, el envejecimiento– es la punta. En lo profundo hay corrientes que poco a poco, o a veces de golpe, están reconfigurando nuestro mundo.

1. La humanidad aumentada simbiosis humano-máquina

Una mente piensa. Una máquina ejecuta. Y en la intersección de ambas está ocurriendo algo extraordinario: una simbiosis que multiplica capacidades humanas. Desde interfaces cerebro-computador que convierten pensamientos en acción hasta prótesis que no solo reemplazan sino mejoran, la humanidad aumentada está replanteando qué significa ser humano en la era digital.

Patrones emergentes

- La convergencia entre inteligencia artificial, biotecnología y dispositivos interconectados está creando un "superciclo tecnológico" que promete remodelar la existencia humana desde las cadenas de suministro globales hasta nuestros hábitos diarios (Webb, A., 2024).
- El nacimiento de los LAMs (Large Action Models). A diferencia de los modelos de lenguaje que conocemos, estos sistemas no solo predicen qué decir, sino qué debe hacerse, anticipándose a nuestras necesidades. Este patrón se ramifica en tres direcciones: PLAMs (Personal Large Action Models), CLAMs (Corporate Large Action Models), GLAMs (Government Large Action Models)
- Sensores biométricos: Un tsunami de dispositivos que capturan y procesan datos sobre nuestro cuerpo y mente que ponen en duda la división entre lo digital y lo biológico.

2. Longevidad expandida: viviendo más y mejor

En Colombia, la esperanza de vida se ha más que duplicado en poco más de un siglo. De 35 años en 1912 a 77 años en 2025, y proyectada a 81 años para 2050 (DANE, 2024). Una revolución que va más allá de los números. En Buenos Aires, una clínica pionera combina terapias genéticas personalizadas con medicina preventiva. En São Paulo, adultos mayores cursan programas universitarios diseñados para ellos. **La longevidad está rescribiendo el contrato entre generaciones y nuestra comprensión del tiempo vital.**

Patrones emergentes

Convergencias tecnológicas

- La edición genética y los tratamientos personalizados están dejando los laboratorios para entrar en nuestras vidas cotidianas.
- Integración de IA con medicina preventiva personalizada que ha reducido los costos en un 30% y mejorado los diagnósticos tempranos de cáncer (Accenture Life Trends, 2025).

Cambios sociales

- Surgimiento de comunidades multigeneracionales.
- Nuevos modelos de trabajo flexible para mayores de 65.
- Incremento en la esperanza de vida saludable.

3. Aprender en tiempos líquidos: educación a la medida

La educación acaba de romper el último muro: el tiempo. El analfabeto del siglo XXI no será quien no sepa leer y escribir, sino aquel que no sepa aprender, desaprender y reaprender, advertía Alvin Toffler. El aula física sigue siendo vital, pero ahora comparte el protagonismo con un mundo digital en expansión. Universidades como MIT están adaptándose: el 73% de sus alumnos toman al menos un curso en línea (MIT, 2024). Plataformas como Coursera también juegan su papel, alcanzando 162 millones de usuarios en 2024, muchos de ellos en Latinoamérica. Allí el aprendizaje virtual crece un 40% anual (Coursera, 2024). **Estamos transitando de un modelo de escasez informativa a uno de abundancia cognitiva, en el que el desafío no es acceder al conocimiento sino navegarlo significativamente.**

Patrones emergentes

- La formación nunca termina: La necesidad de actualización constante impulsa programas educativos más flexibles.

- IA que aprende contigo: Sistemas adaptativos ajustan contenidos en tiempo real según el progreso del estudiante, elevando la personalización a nuevos niveles.
- Hibridación educativa: Modalidades presenciales y digitales se entrelazan para crear entornos más accesibles y dinámicos

4. El valor de cuidar: redefiniendo el trabajo invisible

En Wall Street no lo notan, pero vale más que Apple y Amazon juntas. El trabajo de cuidado no remunerado equivale al 9% del Producto Interno Bruto mundial (ILO, 2024) pero permanece invisible en las cuentas nacionales. La urgencia de reconocerlo se intensifica ante los cambios demográficos globales: habrá 1.6 mil millones de personas mayores de 65 años para 2050, mientras que la tasa de fertilidad global ha descendido de 5 hijos por mujer en 1950 a 2.3 en 2021 (UN DESA, 2022). En Japón, la integración de la tecnología en el cuidado de ancianos da pistas de lo que nos trae el futuro. Es la respuesta a una crisis que pone bajo los reflectores el trabajo más esencial y menos reconocido de la sociedad.

Patrones emergentes (30%)

- La profesionalización del trabajo de cuidado avanza, impulsada por una creciente demanda de servicios especializados.
- Sin embargo, persisten desafíos como la precariedad laboral y la insuficiencia en formación adecuada.
- Aunque se promueve la redistribución equitativa del cuidado entre géneros, las mujeres siguen soportando la mayor carga del trabajo doméstico y de cuidado (World Economic Forum, 2024).
- Las familias se reinventan, consolidando el cuidado como un eje central del bienestar colectivo.

5. La era de los polímatas upskilling y reskilling

En Silicon Valley, una ex-bailarina lidera el diseño de interfaces neuronales. En Bangalore, un filósofo entrena algoritmos éticos. **No es una anomalía: es el nacimiento de una nueva especie profesional, el polímata digital, que navega entre disciplinas como quien cambia de pestaña en el navegador.** Y es que el 44% de las habilidades laborales actuales serán obsoletas para 2025. Mientras tanto, el 70% de los empleadores ya valoran las habilidades blandas tanto como las técnicas (LinkedIn Global Talent Trends, 2024). **La era del polímata representa una evolución en nuestra comprensión del potencial humano.** No

estamos simplemente cambiando lo que aprendemos, sino reimaginando lo que significa ser competente en un mundo de cambio exponencial. **El futuro no pertenece ni a los generalistas ni a los especialistas, es de quienes pueden ser ambos según lo demande el contexto.**

Patrones emergentes

- Roles híbridos: Las profesiones evolucionan hacia combinaciones inusuales de habilidades técnicas, creativas y humanas.
- Carreras no lineales: El trabajo ya no sigue caminos predecibles; profesionales saltan entre disciplinas en busca de oportunidades.
- Aprendizaje continuo: La educación no termina; se convierte en una constante adaptativa para mantenerse relevante.
- Pensamiento sistémico adaptativo: Se exige una nueva forma de abordar problemas complejos, conectando múltiples perspectivas.
- Inteligencia colaborativa humano-IA: La relación entre humanos y máquinas se redefine como una cooperación creativa y productiva.
- Metacognición aumentada: Los avances en aprendizaje permiten a las personas analizar y optimizar sus propios procesos cognitivos.

6. Ciudades que sanan diseñando el futuro urbano

Las ciudades regenerativas son la mayor oportunidad de transformación socioambiental del siglo XXI. **Las urbes ocupan solo el 3% de la superficie terrestre pero representan el 75% del consumo de recursos y emisiones. Su transformación regenerativa no es una opción: es una necesidad evolutiva.** Ese es el camino que siguen iniciativas como Coaliciones Urbanas Transformadoras en Latinoamérica, que busca mitigar el cambio climático y reducir las desigualdades con nuevos modelos de gobernanza y descarbonización. Las ciudades están aprendiendo a regenerarse, a respirar, a sanar el tejido urbano y social simultáneamente.

Patrones emergentes

- Infraestructura verde: Las ciudades integran espacios naturales y soluciones basadas en la naturaleza para mejorar calidad de vida y resiliencia climática.
- Movilidad multimodal inteligente: Sistemas que conectan transporte

público, bicicletas y vehículos compartidos con tecnología avanzada, optimizando desplazamientos urbanos.

- Urbanismo táctico: Intervenciones participativas y temporales diseñadas para transformar rápidamente espacios públicos y evaluar su impacto.
- Gobernanza ciudadana: Modelos innovadores que incluyen a los ciudadanos en la toma de decisiones, promoviendo transparencia y participación.
- Economía circular urbana: Estrategias para reutilizar recursos y reducir desechos, transformando las ciudades en motores de sostenibilidad.

7. Conexiones que abrazan: redes emocionales 2.0

El silencio mata más que el tabaco. No es una metáfora: el aislamiento social severo tiene el mismo impacto en la mortalidad que fumar 15 cigarrillos diarios. **En medio de ciudades atestadas de gente, la pandemia de la soledad se propaga silenciosamente: el 20% de los adultos en Latinoamérica reportan sentirse "profundamente solos" (OMS, 2023).** Pero la tecnología está respondiendo de formas inesperadas: las terapias de realidad virtual han mostrado un aumento en efectividad contra la ansiedad y depresión. La paradoja de nuestro tiempo es que necesitamos máquinas para recordarnos cómo ser humanos.

Patrones emergentes

- Comunidades híbridas: Grupos terapéuticos combinan encuentros físicos virtuales, reinventando cómo conectamos en busca de bienestar.
- Salud mental digital: La adopción de soluciones tecnológicas para el bienestar emocional sigue en aumento, marcando una nueva era para el cuidado psicológico.
- Conexiones significativas: Las personas hoy buscan interacciones profundas en un mar de superficialidad digital (Bauman, Z. 2003)

8. Cultivar para el mañana: alimentación desde la raíz

El futuro de la alimentación crece en un edificio de Singapur. En una antigua oficina reconvertida, científicos cultivan 250 toneladas de carne de pollo a partir de una muestra de 2 gramos de tejido. Mientras tanto, en Brasil, drones equipados con IA incrementan el rendimiento del cacao sin pesticidas. **La agricultura de precisión no solo promete alimentar a millones de personas: está revirtiendo el daño de siglos de agricultura extractiva.** La FAO (2024) reporta un

aumento del 20% en la productividad del suelo en tierras regeneradas.

Patrones emergentes

- Redes alimentarias locales: Reducen la huella de carbono promoviendo sostenibilidad y economías comunitarias.
- La unión de lo vivo y lo digital: Biotecnología y agricultura digital convergen, revolucionando los sistemas de producción alimentaria.
- Alimentos sin desperdicio: Los sistemas alimentarios circulares eliminan residuos, transformando subproductos en recursos valiosos.
- Precisión regenerativa: Agricultura que mide cada gota, cada semilla, para maximizar rendimientos mientras restaura el equilibrio.
- Comida transparente: Blockchain garantiza la trazabilidad de alimentos, conectando al consumidor con la historia detrás de cada producto.
- Proteínas alternativas al alza: El consumo de carnes vegetales y cultivadas crece, reflejando un cambio en preferencias alimenticias.
- Cultivar en las ciudades: Agricultura urbana tecnificada lleva granjas al corazón de las metrópolis, redefiniendo la relación con la comida.

9. Verdades fragmentadas: navegar la desinformación

La verdad se rompió en mil pedazos, y cada uno tiene su propia versión. El 60% de la población mundial ya no confía en la información que recibe (Reuters Institute, 2024). Para 2030, gran parte del contenido digital podría ser fabricado, difuminando la frontera entre lo real y lo artificial (Gartner Research, 2024). Mientras tanto, en los laboratorios de Microsoft, el Proyecto Origin intenta certificar la autenticidad de cada bit de información digital. **La paradoja de nuestro tiempo: necesitamos máquinas para verificar si lo que vemos es real, en un mundo donde las máquinas pueden crear cualquier realidad.**

Patrones emergentes

- Herramientas de verificación: Soluciones digitales han mejorado la detección de desinformación, una línea de defensa frente al ruido informativo.
- Verificación colaborativa: Plataformas distribuidas permiten que usuarios y expertos trabajen juntos en tiempo real para confirmar datos.

- **Consenso colectivo:** La inteligencia colectiva redefine cómo las comunidades acuerdan qué es cierto, construyendo nuevos modelos de confianza.
- **Alfabetización digital:** El análisis crítico de contenido se convierte en una habilidad esencial, empoderando a los usuarios frente al caos informativo.

Síntesis

Así se vería un titular de noticia	¿Cuál es su impacto esperado?	Industrias que afecta	¿Qué retos nos trae?
1. Humanidad aumentada			
"La tecnología ya no solo asiste; redefine lo humano"	Prótesis y dispositivos que potencian capacidades humanas	Salud, tecnología, manufactura	Acceso desigual, regulación ética
2. El valor de cuidar			
"Cuidar deja de ser invisible: el pilar del futuro"	Economía del cuidado valorada como motor económico central	Salud, trabajo social, educación	Reconocimiento económico y social del cuidado
3. Longevidad expandida			
"Vivir más no es suficiente: vivimos mejor, reinventando edades"	Extensión de vidas activas y productivas	Salud, biotecnología, seguros	Accesibilidad económica, sostenibilidad de sistemas
4. Aprender en tiempos líquidos			
"El aula no tiene paredes: aprender es la nueva constante"	Personalización total del aprendizaje gracias a IA	Educación, tecnología, corporativo	Brechas de acceso tecnológico y digital
5. Conexiones que abrazan			
"La tecnología cura soledades: conexiones significativas"	Redes digitales fortalecen vínculos humanos	Salud mental, tecnología, bienestar	Desconfianza en la eficacia de herramientas digitales
6. Ciudades que sanan			
"Las ciudades dejan de consumir: ahora generan vida"	Urbanización regenerativa con infraestructura verde	Construcción, transporte, energía	Inversión inicial elevada, cambio cultural urbano

Así se vería un titular de noticia	¿Cuál es su impacto esperado?	Industrias que afecta	¿Qué retos nos trae?
7. La era de los polímatas			
"Ser polímata: la clave para navegar un mundo impredecible"	Profesionales híbridos lideran la economía del conocimiento	Educación, tecnología, corporativo	Adaptación cultural y empresarial a roles no lineales
8. Cultivar para el mañana			
"Tecnología y tradición alimentando un futuro sostenible"	Agricultura regenerativa y carne cultivada accesible	Agricultura, biotecnología, alimentos	Escalabilidad de tecnologías, aceptación cultural
9. Verdades fragmentadas			
"Confianza distribuida: el nuevo pilar de lo creíble"	Herramientas verificadoras reducen la desinformación	Tecnología, medios, democracia	Educación en alfabetización digital y cultural

4

Technology Vision

Accenture Tech Vision 2025

IA: Una declaración de autonomía ¿Es la confianza el límite de las posibilidades infinitas de la IA?

Vemos a la IA como la nueva era digital porque, al igual que lo digital, es tanto una tecnología como una nueva forma de trabajar. Creemos que se utilizará en todas las partes de la empresa y tendrá un efecto de red en todo y en todos los involucrados. Su impacto ya es real y, a medida que las empresas sigan escalando la IA y utilicen la IA generativa como catalizador de la reinención, resolverá nuevos problemas, creará nuevas invenciones, cambiará la forma en que trabajamos y vivimos, y transformará las industrias y los gobiernos. La investigación de Accenture muestra que solo el 36 % de los ejecutivos afirman que sus organizaciones han escalado soluciones de IA generativa, y solo el 13 % informa haber logrado un impacto significativo a nivel empresarial. Los estamos equipando activamente para que lo hagan más rápido y de manera más segura, ya que vemos al 2025 como el año de la IA escalable.

La Visión Tecnológica de este año explora un futuro en el que la IA pase de ser un facilitador de la automatización a actuar de manera autónoma en nombre de las personas, equipándolas con la capacidad de realizar nuevas tareas y realizar otras mejor que nunca. Considere las posibilidades y oportunidades de reinventarse a medida que la IA encuentra su camino en territorios nuevos y desconocidos. Para comprender y aprovechar verdaderamente este potencial, las empresas crearán sus propios cerebros digitales cognitivos de IA únicos que redefinirán por completo el papel que desempeña la tecnología en toda la empresa y con su gente.

Los modelos de IA actuales han dejado de lado los enfoques profundos pero específicos y lineales del pasado y están demostrando más autonomía que nunca, en cómo aprenden, abordan las tareas y en lo que, en última instancia, pueden hacer. están trasladando esta autonomía al trabajo, donde el 75 % de los trabajadores del conocimiento informan que utilizan IA generativa; a cómo interactuamos con la tecnología, como copiloto de codificación y al ampliar las capacidades del asistente de voz; y a casi todo lo demás, desde la robótica hasta los automóviles y la atención médica

Si se construyen intencionalmente, las empresas pueden tomar todos los esfuer-

zos de IA distribuida que están realizando y construir un cerebro digital cognitivo. Pueden codificar de manera rígida flujos de trabajo, conocimiento institucional, cadenas de valor, interacciones sociales y muchos otros datos cruciales sobre las empresas y el mundo en un sistema que puede comprender (y actuar cada vez más) a un nivel más alto que nunca antes.

Por eso es una "declaración de autonomía". Podemos llamarlos de diferentes maneras, pero en toda la gama la evolución es la misma: la proliferación de sistemas de IA autónomos que suceden en toda la sociedad elevará al mundo al siguiente nivel de capacidad, rendimiento y progreso. Impulsará una evolución hacia un mundo mejorado en todos los niveles por la cognición de la IA, y generará una ola sin precedentes de autonomía que reconfigurará la tecnología y las empresas tal como las conocemos.

Un primer pensamiento puede ser que se trata exclusivamente de una transición de la automatización mediante IA a la autonomía en sistemas digitales. No es un error, pero es solo una parte de la historia: la IA está impulsando la autonomía de docenas de maneras. Está dando a las personas acceso a habilidades que de otra manera no poseerían, permitiéndoles actuar con más iniciativa y menos fricción que antes. Está dando a los robots un nuevo grado de contexto y razonamiento sobre el mundo, permitiéndoles asumir una gama más amplia y compleja de tareas y, lo más importante, relacionarse con los humanos como nunca antes. Y, por supuesto, los sistemas de IA con agentes y múltiples agentes están comenzando a asumir flujos de trabajo completos o interacciones con clientes sin la necesidad de una intervención humana constante, al tiempo que mantienen una supervisión estratégica. Aprovechar esta autonomía ampliará los límites de lo que las empresas creían posible.

La investigación de Accenture ha descubierto que, con su capacidad de reimaginar y aumentar tareas complejas, se espera que la IA generativa impulse ganancias de productividad del 20 % en las empresas que lideran la adopción de IA.

Piense en las microinteracciones que ocurren en las empresas todos los días. Un gran representante de ventas que ahorra dinero a los clientes o un representante de soporte que va más allá para resolver los problemas de los clientes. Un servicio de calidad de un profesional o proveedor. Llamar a un cliente para confirmar la identidad. Entrega puntual de productos. Todos estos momentos pueden verse alterados, y lo serán, con IA. Y muchos serán mejores gracias a ella: tendrán más autonomía, menos fricción y mejores resultados.

Pero, ¿hasta dónde puede llegar antes de que la confianza se convierta en un problema? ¿Cómo revitalizará los momentos humanos críticos que la construyen? Estos son los problemas que los líderes deben abordar. La autonomía es la

clave para la próxima generación de crecimiento e innovación empresarial. **Cosechar los beneficios de la IA solo será posible cuando se construya sobre una base de confianza, y esta debe ser la primera prioridad de cada líder.**

¿Cómo será el mundo en 30 años?

En la época del partido revolucionario de Kasparov, las computadoras portátiles comenzaban a volverse populares entre los trabajadores de las empresas, nadie había oído hablar de un iPhone y el economista Paul Krugman declaró infamemente que Internet demostraría no tener más valor que el fax. Ahora, vemos los comienzos de un futuro en el que los cerebros digitales cognitivos de IA alimentan cada capa de la sociedad, interactúan entre sí y aportan nueva inteligencia a todo y más autonomía a todos. Y la pregunta que las empresas deben hacerse no es si esto resultará, sino más bien cómo invertirán en fomentar la confianza necesaria para hacer realidad este futuro y qué podrán hacer con esta capacidad ilimitada.

1. El Big Bang binario

Cuando la IA se expande exponencialmente, los sistemas se ven trastocados.

En septiembre de 2024, Marc Benioff anunció que Salesforce haría un “giro brusco” hacia Agentforce, una plataforma para crear e implementar agentes de IA autónomos. Es raro que una empresa de tal escala haga un giro como este. Pero Salesforce se dio cuenta de algo innovador y formidable que todas las empresas también deben reconocer: Acabamos de entrar en el Big Bang binario. Es un momento que define a una generación y, específicamente, un momento de transición.

Las empresas pronto operarán en un panorama tecnológico donde los nuevos conceptos digitales cobran vida en horas en lugar de semanas. Donde podrán terminar con las soluciones digitales de talla única, ya que la tasa drásticamente más rápida de creación de sistemas digitales y su conexión entre ellos permite un nivel de personalización nunca antes posible. Será una nueva era de tecnología personalizable donde la experimentación y la innovación digitales desenfrenadas no solo serán posibles, sino que se convertirán en una característica clave de las estrategias de crecimiento empresarial.

Es por eso que empresas como Salesforce, que definieron el SaaS e introdujeron la estandarización del software, ahora están tomando medidas tan importantes. Con Agentforce, se están inclinando hacia el futuro, permitiendo que cada empresa cree su propio, único y personalizado.

Los agentes son una demostración clave de esta perspectiva. En este momento, representan el pináculo de la innovación en IA y, como tal, muchas empresas están compitiendo para aprovechar a los agentes en sus productos y servicios. **Pero si los líderes sólo consideran a los agentes por cómo mejoran un software, y no por cómo desafían la naturaleza del software en sí, estarán pasando por alto oportunidades clave y disrupciones que definen este período de transición.** Tomemos como ejemplo a Adobe, que introdujo varias funciones de IA basadas en sus modelos de IA generativa Firefly.

Por eso es fundamental que los líderes reconozcan el Big Bang binario por lo que es: un breve momento de transición en el que las empresas pueden hacer un balance del cambiante panorama tecnológico y determinar cómo competirán en el futuro.

Por supuesto, reconocer la oportunidad que tenemos hoy es solo el primer paso. Todavía no hay un estado final definido ni mejores prácticas comprobadas para el nuevo paradigma tecnológico del mañana. Y si bien los agentes son la mejor arquitectura nueva en la actualidad, esperamos que surjan más arquitecturas nuevas en el futuro. **Pero lo que sí sabemos es que tres fuerzas (abundancia, abstracción y autonomía) están surgiendo como los pilares de la tecnología del mañana.**

Expertos tanto en código como en lenguaje natural, los sistemas agénticos permitirán que las personas pasen de operar el software por sí mismas a realizar solicitudes que inicien un proceso agéntico que razona a través de la solicitud; considera funciones, API, datos y herramientas para abordarla; y luego crea e implementa un plan que se puede empaquetar y reutilizar indefinidamente.

Las empresas necesitarán más que la infraestructura técnica para entrenar y desarrollar estos modelos; es más crucial que nunca tener también barandillas y refuerzos para garantizar buenos resultados. Crear las políticas internas que permitan a las empresas confiar esta tecnología en manos de su gente, la gobernanza para garantizar que la toma de decisiones autónoma sea congruente con los objetivos empresariales es, y las prácticas de ciberseguridad y pruebas para mantener los sistemas seguros y resistentes serán cruciales para navegar en las nuevas aguas en las que se están adentrando las empresas.

Todas las empresas deben estar preparadas para forjar una nueva huella tecnológica, basada en la IA, un ADN único que las identifique y diferencie a medida que se lanzan al panorama tecnológico del mañana. El Big Bang binario es el momento de avanzar, pero no durará mucho. ¿Cómo puede aprovecharlo hoy?

El Big Bang binario está impulsado por un conjunto de tecnologías que están redefiniendo nuestra forma de pensar sobre las computadoras, el software y

los sistemas digitales.

- Sistemas agénticos
- Núcleo digital
- Interfaz de usuario generativa

Sistemas agénticos

Los agentes de IA y los sistemas agénticos ofrecen una forma poderosa de aprovechar los modelos de lenguaje y otros modelos básicos para completar tareas complejas y complejas. Los sistemas agénticos toman el poder de los modelos de lenguaje y los extienden al integrarlos con métodos para la reflexión, el uso de herramientas, la planificación y la colaboración. Estos métodos transforman los modelos de simples funciones de solicitud y generación en motores de razonamiento que pueden abordar una gran variedad de desafíos.

Núcleo digital

El núcleo digital es la capacidad tecnológica crítica que puede crear y potenciar las ambiciones de reinención únicas de una organización. La clave para esto es una arquitectura componible que enfatiza la modularidad y la interoperabilidad. La componibilidad se basa en componentes independientes y autónomos que pueden conectarse para crear funciones y aplicaciones de alto nivel. Pueden provenir de sistemas internos, proveedores de PaaS y SaaS y otras partes externas. Pero en todos los casos, deben operar de manera independiente, ser confiables y verificables, y ser detectables y utilizables por los compositores.

Interfaz de usuario generativa

La interfaz de usuario generativa es el concepto de aprovechar las técnicas de IA para generar interfaces de usuario, comúnmente con el objetivo de ofrecer una experiencia personalizada. La visión a largo plazo es un sistema que genera dinámicamente interfaces en tiempo real, en función del contexto y las necesidades de un individuo. Y esto no es solo llenar un diseño predefinido con contenido específico del usuario, sino cambiar por completo la estructura, el flujo y los métodos de interacción. Estas capacidades se pueden aplicar a sitios web, aplicaciones o incluso sistemas agénticos, y podrían depender de texto, voz u otras interacciones intuitivas.

Implicaciones

Los líderes deben comenzar a pensar hoy en un mundo más allá del paradig-

ma de las aplicaciones. Los sistemas de agentes serán más efectivos cuando conecten componentes en toda la empresa. Con el paradigma tecnológico del mañana en el horizonte, los líderes están comenzando a alterar los fundamentos mismos de cómo diseñamos software. Al aprovechar la abstracción que ofrecen los sistemas autónomos o agentes, se están dando cuenta de que podemos desagrupar el paradigma de función/datos/interfaz que ha definido el software durante tanto tiempo y desarrollar uno nuevo que libere el poder de las computadoras de manera diferente.

Imagínese esto: en lugar de que los usuarios tengan que encontrar las aplicaciones correctas o cambiar entre ellas para realizar tareas, la IA generativa puede convertirse en la piedra angular de la interfaz de usuario. A través de interfaces de lenguaje natural simples, puede responder a las solicitudes de los usuarios iniciando un enjambre de actividad digital. A diferencia de las aplicaciones que se limitan a funciones de software específicas, los núcleos digitales componibles permitirán que los agentes creen conexiones, creen herramientas y aprovechen de forma autónoma grandes cantidades de datos comerciales según sea necesario. Y debido a que estos sistemas están diseñados para aprender, a medida que crean nuevos flujos de trabajo, también pueden crear caminos para futuras solicitudes de agentes. De esta manera, cada vez que un agente razona sobre un problema, en última instancia tiene un efecto acumulativo en la capacidad más amplia de la empresa para abordar los problemas. Es por eso que los líderes deben comenzar a pensar en un mundo más allá del paradigma de las aplicaciones hoy.

Prepare su núcleo digital para los agentes: Todas las empresas necesitarán reinventar su núcleo digital para centrarse en la integración componible. Si aún no ha comenzado, hágalo de inmediato. Un núcleo digital modular será fundamental para que los agentes de IA aprovechen los datos y las funciones en toda su organización en los próximos años. E incluso si aún no está utilizando agentes, un núcleo digital fortalecido acelerará sus otros esfuerzos digitales.

2. Tu rostro, en el futuro

Diferenciación cuando todas las interfaces se ven iguales.

¿Cuál es la personalidad de tu IA? Las empresas están infundiendo autonomía en las interacciones con los clientes, pero mientras lo hacen, es fundamental que no se pase por alto el ajuste fino de la experiencia. El toque personal, la voz única y la individualización son formas clave en las que las empresas generan lealtad y confianza con los clientes, y ahora parece que eso es todo lo que le falta a la IA.

La IA personificada puede dar vida a las experiencias y desbloquear las relacio-

nes con los clientes como nunca antes habíamos visto. A medida que las empresas comienzan a construir cerebros digitales cognitivos de IA, pueden codificar sus valores y personajes en ellos, lo que brinda a los agentes el conocimiento completo del negocio y permite a los líderes esquivar el riesgo de la monotonía y, en cambio, construir el rostro futuro de su empresa.

Los modelos de IA y la creciente autonomía de los sistemas digitales pueden generar oportunidades masivas, la posibilidad de tener conversaciones uno a uno a una escala sin precedentes. Pero si estos modelos se ajustan a la función y no a la experiencia, sonarán genéricos o insulsos y dejarán todo ese potencial sin aprovechar. Esto no será solo un problema en los canales de las empresas. De cara al futuro, se vuelve aún más agudo a medida que las plataformas de chat basadas en IA generativa se posicionan como la ventana principal al mundo digital. Cuando un agente externo invita a los agentes de su empresa a una conversación con un cliente, ¿cómo sonará? ¿Cómo se destacará?

Todo algoritmo y nada de alma hace que la empresa sea una experiencia aburrida. Aburrida para los clientes, claro está. En todas las industrias, las empresas están encontrando formas de implementar IA generativa. Buscan eficiencias operativas, formas de automatizar tareas y formas de escalar el impacto. Muchas ven los roles centrados en el cliente como una opción natural. Están reinventando la cara de la empresa, utilizando IA generativa para el servicio al cliente o la generación de material publicitario e integrando interfaces de chatbot en los productos. Pero si no tienen cuidado, todas las empresas están a punto de terminar con la misma cara.

En este momento, las empresas tienen una oportunidad única de superar a la competencia, esquivar el riesgo de experiencias de clientes neutrales y monótonas y actualizar o corregir el rumbo de sus estrategias de marca con mayor rapidez y facilidad que nunca. **Pero para lograrlo, tendrán que empezar a pensar en los sistemas autónomos como algo más que la función que realizan. Deben encontrar una manera de combinar la escala y la eficiencia de la IA con la singularidad de sus marcas.**

Las empresas que introducen con éxito la IA con personalidades están buscando una tecnología que pueda construir relaciones con los clientes y satisfacer sus necesidades a una escala sin precedentes. Están tomando la marca personificada y la IA personificada, y están inventando el negocio personificado.

Este es un nivel de personalización, que antes solo estaba disponible para individuos en cantidades extremadamente limitadas, que los modelos de IA entrenados en la personalidad de su empresa pueden aportar a cada interacción que tenga, con clientes, socios, empleados e incluso otros agentes.

Tres grandes tecnologías para avanzar en esta dirección:

- IA personificada
- Modelos multimodales
- Datos y contexto de precisión

IA personificada

Las organizaciones están explorando cómo tomar modelos de IA generativos poderosos y darles personalidades similares a las humanas. A través del entrenamiento, el ajuste y otras técnicas, están comenzando a especificar las palabras o frases que usa un modelo, cómo estructura las oraciones o sus patrones de habla y tono. Y cuando los chatbots están acompañados de avatares visuales, las expresiones faciales también pueden ayudar a que la IA parezca real.

Modelos multimodales

Si bien los chatbots basados en texto se están volviendo cada vez más comunes para el servicio al cliente empresarial simple, la adición de entrada/salida de audio, imagen y video expandirá enormemente las formas de cara al cliente en que se puede utilizar la IA. **Estos modelos multimodales podrán dar vida a los chatbots, permitiéndoles conectarse con las personas de manera más profunda e incluso darles vida visualmente con expresiones faciales y un entorno que refleje la marca.**

Datos y contexto de precisión

La IA personificada puede ser una reinvencción importante de cómo las empresas recopilan datos útiles de los clientes de manera segura y eficaz. **A través de las interacciones con la IA, las empresas tienen la oportunidad de conocer a los clientes más allá del historial de compras y la demografía: se pueden obtener datos útiles, como sus intereses, necesidades o incluso el estilo de conversación de cada interacción.** Es más, la propia IA se puede utilizar para obtener el consentimiento en el momento, al pedirle al usuario acceso a datos que pueden crear resultados más relevantes: acceso que se puede eliminar y datos que se pueden olvidar al finalizar la conversación.

Implicaciones

Para conocer a las personas lo suficientemente bien como para satisfacer sus necesidades y tomar acciones productivas y relevantes en su nombre, las personas deben estar dispuestas a abrirse. ¿De qué sirve un agente personificado si los

clientes tienen demasiado miedo de hablar con él? ¿O de pasar toda la conversación pidiendo hablar con un humano?

La reinención empresarial personificada debe comenzar hoy y debe basarse en la confianza. Si se puede fomentar la confianza en la tecnología, se pueden transformar flujos de trabajo y cadenas de valor completos. Recuerde: todo comienza con la marca, pero no hay razón para detenerse allí.

Es hora de unir la marca y la personificación de la IA y lanzar una nueva era de negocios personalizados. Si las empresas pueden “codificar” en forma rígida la sensación que quieren que tengan los clientes sobre ellas en los agentes de IA que abarcan toda la empresa, podrán generar confianza.

3. Cuando los LLM obtienen sus cuerpos

Cómo los modelos básicos reinventan la robótica

La inteligencia artificial se está trasladando al mundo físico y los robots están empezando a demostrar razón y autonomía. Hace tiempo que tenemos robots, pero esto es algo nuevo: el amanecer de máquinas que pueden actuar y coexistir en entornos verdaderamente humanos. Antes, los robots no “pensaban”. Hacían tareas repetitivas, de manera rígida. Un pequeño error o un suceso imprevisto podían hacer que una tarea fracasara. Una orden vaga, “¿Puedo comer algo?”, no se podía procesar. Esta incapacidad para navegar o razonar en un mundo construido para personas y habitado por ellas es la razón por la que los robots nunca han sido verdaderamente autónomos, relegados a entornos muy controlados como fábricas y almacenes y en gran medida alejados de la población general.

Las empresas deben estar a la vanguardia no solo de la integración tecnológica, sino también de la integración social de estas máquinas si quieren obtener los beneficios. Ahora es el momento de comenzar a construir su futuro robótico. A medida que los generalistas aprendan a navegar por nuevos entornos, a conectarse con las personas que viven en ellos y a “pensar” en los problemas de manera autónoma, su alcance e impacto se expandirán enorme y rápidamente. **Los robots están a punto de ir a lugares a los que nunca han ido antes, y depende de usted reimaginar su negocio para este nuevo mundo.**

El potencial vertiginoso de los robots generalistas comenzó hoy con la aparición de los modelos básicos. Estos abrieron las puertas a la posibilidad de razonamiento, adaptabilidad y autonomía en el mundo real, y para hacer realidad estos, los líderes están explorando nuevas técnicas, trabajando para resolver la escasez de datos de entrenamiento y construyendo una nueva generación de hardware robótico.

Tres tecnologías centrales en esta dirección:

- Modelos básicos para robótica / IA incorporada
- Entrenamiento de robots / Recopilación de datos
- Cuerpos de robots multipropósito

Modelos básicos para robótica / IA incorporada

Las innovaciones en IA incorporada son fundamentales para construir robots que tengan una mayor comprensión contextual del mundo, se comuniquen con las personas utilizando lenguaje natural y planifiquen formas de completar acciones complejas (incluso aquellas para las que no han sido entrenados específicamente) o adaptarse a entornos cambiantes.

Entrenamiento de robots / Recopilación de datos

Parte del poder de los modelos de base hoy en día es la robustez de los datos de entrenamiento utilizados en su creación. Pero donde los LLM aprovecharon todo el lenguaje escrito en Internet, los conjuntos de entrenamiento de robótica han sido escasos. Ahora, eso está empezando a cambiar. Los nuevos conjuntos de datos de robótica y la capacidad de aprovechar otros tipos de datos en combinación con simulaciones y enfoques de aprendizaje de refuerzo del mundo real están ayudando a llenar el vacío.

Cuerpos de robots multipropósito

En el pasado, muchos robots se construían para una sola función; su software y diseño físico estaban determinados por la tarea para la que fueron creados. Pero recientemente, han entrado al mercado más factores de forma multipropósito. **Los componentes de hardware dentro de estos cuerpos están más diseñados para la robótica que nunca, y los cuerpos que los componen son cada vez más de uso general, lo que significa que pueden asumir múltiples tipos de tareas.**

Los humanoides son un excelente ejemplo, pero los brazos robóticos, los perros e incluso algunos drones también están adquiriendo capacidades más versátiles.

Implicaciones

Considere esto: las capacidades multipropósito de los robots generalistas significan que las empresas pueden explorar nuevas estrategias de implementación. En el pasado, los robots solían ser grandes inversiones instaladas y programadas para una sola tarea. Si una empresa cerraba una operación, podían revenderlos, pero a un mercado relativamente limitado. **Ahora, los cuerpos adaptables de**

los robots generalistas y la facilidad para cambiar entre tareas significan que los modelos de robótica como servicio pueden convertirse en la opción más atractiva para muchos. Es más, poder alquilar solo las máquinas que necesita significa que se pueden iniciar experimentos con una menor inversión en hardware, y la capacidad de reimplementarlas o devolverlas hará que probar nuevos casos de uso sea menos riesgoso financieramente.

Puede que todavía falten años para que robots generalistas llenen las vidrieras de las tiendas, interactúen con la gente o salgan por su cuenta a evaluar las reclamaciones de seguros o a reparar las líneas de telecomunicaciones. Pero lo que está claro es que hay mucho por hacer antes de llegar a ese punto. Cualquier empresa que vea la promesa de estos robots adaptables e inteligentes, y quiera ser parte del futuro de los robots, debe ponerse a trabajar.

¿Cómo puede prepararse para un mundo con robots que razonan? Descartemos las viejas nociones de adónde pueden ir los robots y qué industrias pueden usarlos. Es hora de ser creativo y comenzar a imaginar cómo los robots generalistas podrían transformar su negocio en la próxima década, así como garantizar que su empresa pueda acceder a ellos y experimentar con ellos cuando llegue el momento.

4. El nuevo ciclo de aprendizaje

Cómo las personas y la IA están definiendo un círculo virtuoso de aprendizaje, liderazgo y creación.

A medida que las empresas ven las crecientes capacidades de la IA, pueden verse tentadas a abordarla de manera similar a las tecnologías de automatización del pasado. Pero la singularidad de la IA generativa radica en el hecho de que es una tecnología de aprendizaje, que se vuelve más capaz y útil cuanto más cerca está de las personas.

La IA generativa es inherentemente una tecnología de aprendizaje. Puede mejorar y desarrollar sus habilidades con el tiempo, mejorando en última instancia su valor para el individuo que la utiliza y para la organización en su conjunto. En otras palabras, cuanto más personas la utilizan, mejor se vuelve y, luego, más personas quieren utilizarla. ¿La buena noticia? La gente ya está mostrando un deseo de trabajar con ella. **La IA se está difundiendo en la fuerza laboral a una velocidad sin precedentes y, tal vez por primera vez en la historia, la tecnología que impulsa la automatización puede ser utilizada por cualquier persona. Y es por eso que lo que suceda a continuación es tan importante para las empresas, porque este ritmo de difusión se detendrá si las personas no están seguras de lo que deparará el futuro.**

La automatización convencional produciría beneficios puntuales y correría el riesgo de crear una fuerza laboral desilusionada. **Pero si se aborda correctamente, los líderes pueden encender un círculo virtuoso entre las personas y la IA: donde cuanto más la usen las personas, más mejorará y más personas querrán usarla.**

En el pasado, varias tecnologías se impulsaron de arriba hacia abajo y, si bien puede haber habido demoras en su difusión total, las empresas estaban en gran medida al mando. Esta vez, las personas deben ser el motor de esa evolución, un desafío con el espectro de la automatización que se cierne sobre él.

Un especialista en marketing con una corazonada sobre las tendencias emergentes puede acceder a las habilidades de ciencia de datos para validar sus ideas. Un conductor de camión que imagina una aplicación para mejorar su proceso de inventario puede crear un prototipo. Y lo que es más, a medida que la IA aprende de cómo las personas la implementan a través de estas diversas tareas, podrá ampliar su conjunto de habilidades, convirtiéndose en un mejor y mejor colaborador con cada uso. **Al poner todo el peso de la fuerza laboral detrás de todos y cada uno de los empleados, estas herramientas pueden crear la autonomía que los trabajadores necesitan para tomar nuevas iniciativas, pero también mejorar la colaboración en diferentes dominios.**

Las empresas deben preguntarse: ¿Qué dejarán a la gente haciendo estas automatizaciones? Darle a la gente la autonomía para dirigir su propio uso de la IA y recompensar los esfuerzos y las ideas exitosas los alentará a imaginar y probar ideas. Y nuevamente, el ciclo de aprendizaje continuará permitiendo que las personas se concentren en los aspectos de su trabajo que más les gustan, mientras que permiten que la IA se expanda a través de los dominios que se consideran más tediosos.

Tres grandes tecnologías en esta dirección:

- Accesibilidad de la automatización
- Flujos de trabajo agénéticos
- Copilotos físicos

Accesibilidad de la automatización

La creciente accesibilidad de la IA es lo que impulsa la autonomía de abajo hacia arriba en la fuerza laboral. Si bien en el pasado no teníamos código o poco código, la adopción y utilización de las herramientas de IA impulsadas por lenguaje natural de la actualidad está creciendo mucho más rápidamente y afectará a muchos más tipos de tareas de la fuerza laboral. La gente ya las está incorporando al trabajo; la pregunta para las empresas es cómo aprove-

char estas capacidades y el entusiasmo de los trabajadores para reimaginar sus estrategias.

Flujos de trabajo agenéticos

A medida que los flujos de trabajo agenéticos asuman una mayor proporción de trabajo específico de la tarea, se convertirán en un acelerador para su gente. Las organizaciones pueden usarlos para crear una capa de abstracción en toda la tecnología, manejando tareas de nivel inferior como escribir código y conectar piezas. **En lugar de que los empleados pregunten “cómo puedo escribir este software” o “qué software puede realizar esta tarea”, pueden preguntar “¿cómo puede un agente ayudarme a lograr mi objetivo?”.**

Copilotos físicos

Los agentes corpóreos permitirán a los robots abordar una enorme cantidad de nuevas tareas en el mundo físico y colaborar estrechamente con las personas. Trabajos que nunca han estado abiertos a la automatización de repente lo están, aunque con un enfoque más en aplicaciones complementarias que en la automatización total. Las empresas deberían mirar más allá del trabajo del conocimiento al considerar qué herramientas de automatización podrían empoderar a su gente para hacer más e impulsar el crecimiento y la innovación para la empresa.

Implicaciones

Para garantizar una fuerza laboral saludable, las empresas deben reevaluar el talento que valoran y cómo construyen carreras y retienen a las personas. Hace mucho que pensamos en los empleados a través de la lente de las habilidades. Una persona domina Adobe InDesign, otra sabe Python, y así sucesivamente. Las empresas evalúan y asignan a las personas en función de sus habilidades; diseñan flujos de trabajo y procesos en torno a ellas; y a medida que las personas mejoran sus habilidades o adquieren otras nuevas, avanzan. **Entonces, ¿qué sucede ahora que estamos poniendo autonomía en manos de las personas y dándoles habilidades casi ilimitadas? Necesitamos dejar atrás el modelo en forma de "T" de desarrollo de habilidades profundas para el crecimiento profesional. Ya no solo pedimos a la gente que mejore en lo que hace: los empleados más importantes serán aquellos que innoven y cambien radicalmente lo que hacen.**

Un líder que ha adoptado este enfoque es Danny Meyer, fundador de Shake Shack y Union Square Hospitality Group (USHG). Él adopta un enfoque único para sus empresas, en el que cree que los empleados son lo primero y que

el valor para las partes interesadas derivará de eso.¹³³ Y hay mucho que aprender de su estrategia de contratación. **Si bien reconoce que las habilidades técnicas son fundamentales, USHG prioriza un conjunto de seis características llamadas el "cociente de hospitalidad": inteligencia, ética laboral, empatía, autoconciencia, amabilidad y optimismo e integridad.**

Muchas empresas conocen los valores que buscan o la cultura que quieren fomentar, pero ¿cuántas trasladan eso a su línea de talentos? ¿A dónde contratan, cómo reclutan y el desempeño que recompensan? Los líderes empresariales también necesitarán un nuevo enfoque en la capacitación, que inevitablemente se convertirá en una parte constante e importante de los empleos. Si bien las herramientas de IA emergentes son cada vez más intuitivas, el potencial ilimitado que poseen solo será accesible si las personas en el trabajo saben qué herramientas están disponibles y cómo usarlas.

En un mundo donde las habilidades se están volviendo más fluidas y la autonomía impulsada por los empleados es la columna vertebral de la innovación, las fuerzas laborales necesitarán una nueva estructura para guiar sus carreras y ambiciones. Las personas deben comprender cómo es el éxito en sus funciones ahora, qué les deparará su trayectoria profesional y que la empresa está comprometida con ellos y su futuro. **Solo generando esta confianza con los empleados las empresas podrán dar el salto a esta próxima generación de talento y aprovechar todos los beneficios de la automatización generativa con IA.**

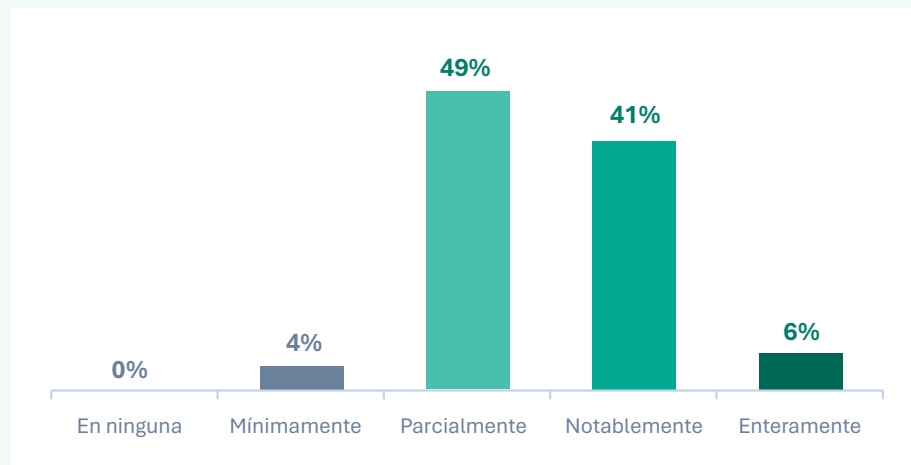
Dos gráficos de los múltiples presentados en el documento de Accenture, son especialmente sintomáticos del enorme impacto que esta aceleración de cambio tecnológico tendrá en personas y organizaciones en los próximos años.

Accenture Technology Vision 2025 Executive Survey

Los ejecutivos planean hacer que Gen AI sea accesible para la automatización

La IA general es una herramienta increíblemente poderosa que brinda a las personas acceso a habilidades y la capacidad de automatizar la organización. Sin embargo, solo el 47 % de los ejecutivos afirma esperar que sus organizaciones faciliten el acceso total o parcial de las herramientas de IA general a sus empleados para automatizar tareas y flujos de trabajo en los próximos tres años. Si bien el 49 % afirma que las facilitará parcialmente, creemos que esto podría dejar mucho valor sin aprovechar.

¿En qué medida, si es que lo hace, espera que su organización facilite el acceso de los empleados a las herramientas de IA general, los copilotos de IA y otros agentes de IA para automatizar tareas y flujos de trabajo en su organización en los próximos tres años?



Fuente Accenture Technology Vision 2025 Executive Survey, N=4,021

En este caso, la mayoritaria creencia de los ejecutivos de que empresas de que, en distintos grados y magnitudes, GenAI, copilotos y agentes de IA, serán accesibles a los colaboradores de todas las áreas para automatizar tareas y flujos de trabajo.

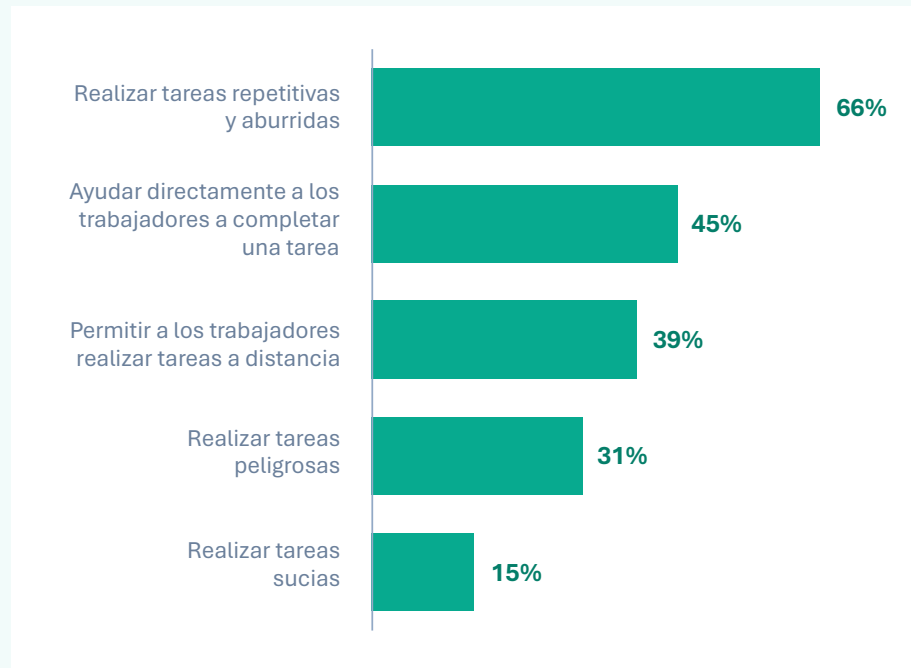
Accenture Technology Vision 2025 Executive Survey

Los ejecutivos ven oportunidades para los copilotos físicos

Los copilotos físicos ofrecen el potencial de optimizar y automatizar la realización del trabajo físico. Los ejecutivos consideran que realizar tareas repetitivas y aburridas y ayudar directamente a los trabajadores a completar una tarea (como sostener o levantar) son las tareas más afectadas por los copilotos físicos.

¿De cuál de las siguientes maneras, si las hubiera, espera que los trabajadores de su organización aprovechen los copilotos físicos en los próximos 5 a 10 años?

→ Ver cuadro en página siguiente



Fuente Accenture Technology Vision 2025 Executive Survey, N=4,021

Y en este otro caso, las distintas maneras en que los ejecutivos de empresas entrevistadas por Accenture creen que los copilotos físicos (nueva era de robots perfeccionados con IA) serán aprovechados por los colaboradores de las organizaciones en los próximos años.

5 Hallazgos

28ª Encuesta Anual Global de CEOs

Reinvención al borde del mañana

PwC PriceWaterhouseCoopers

“El futuro ya está aquí, pero no está distribuido de manera uniforme”, dijo el autor de ficción especulativa William Gibson. Este sentimiento se refleja en los resultados de la 28.ª Encuesta Anual Global de CEOs de PwC, basada en las respuestas de 4.701 directores ejecutivos que representan a todas las regiones de la economía mundial. **Algunos directores ejecutivos están actuando rápidamente para captar el potencial de crecimiento y creación de valor inherente a las fuerzas que definen nuestra era. Están invirtiendo en IA generativa, abordando las oportunidades y amenazas que plantea el cambio climático y reinventando sus operaciones y modelos comerciales para crear valor de nuevas maneras. Sin embargo, muchos otros avanzan lentamente, limitados por mentalidades y procesos de liderazgo que conducen a la inercia.**

Este último grupo tiene dos opciones: acelerar sus esfuerzos de reinvención o apostar por la esperanza: esperar que, con solo unos pocos ajustes, los modelos operativos y comerciales actuales sigan brindando resultados incluso cuando la IA y la transición a una economía baja en carbono pongan en movimiento el valor en toda la economía.

Entre los hallazgos clave

- **Las expectativas para GenAI siguen siendo altas.** Un tercio de los directores ejecutivos dice que GenAI ha aumentado los ingresos y la rentabilidad durante el año pasado, y la mitad espera que sus inversiones en la tecnología aumenten las ganancias en el año venidero. Sin embargo, la confianza sigue siendo un obstáculo para la adopción.
- **La inversión en acciones climáticas y sostenibilidad está dando sus frutos.** Uno de cada tres directores ejecutivos informa que las inversiones respetuosas con el clima realizadas en los últimos cinco años han resultado en un aumento de los ingresos. Además, dos tercios dicen que estas inversiones han reducido los costos o no han tenido un impacto significativo en los costos.

- **Los límites sectoriales se están difuminando.** Casi el 40% de los directores ejecutivos dicen que sus empresas comenzaron a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años. En consonancia con la encuesta del año pasado, cuatro de cada diez directores ejecutivos creen que su empresa dejará de ser viable en diez años si continúa por el camino actual.
- **El ritmo de reinversión es lento.** En promedio, solo el 7% de los ingresos durante los últimos cinco años provino de nuevos negocios distintos agregados por las organizaciones en este período. Las barreras para la reinversión incluyen procesos de toma de decisiones débiles, bajos niveles de reasignación de recursos de un año a otro y un desajuste entre la corta duración esperada de muchos directores ejecutivos y las poderosas fuerzas de largo plazo, o megatendencias, en juego.
- **Subrayando la tensión entre los horizontes temporales, los directores ejecutivos son optimistas sobre las perspectivas a corto plazo, incluso cuando les preocupa la viabilidad a largo plazo de su empresa.** Casi el 60% esperaba que el crecimiento económico mundial aumentara en los próximos 12 meses, frente al 38% en la encuesta del año pasado y solo el 18% hace dos años. En una proporción de más de dos a uno, los CEO esperan aumentar en lugar de disminuir (42% frente a 17%) la plantilla en el año que viene.

Dos cuestiones definitorias: IA y cambio climático

Retornos tempranos de GenAI

Solo dos años después de que GenAI apareciera en el radar de la mayoría de los ejecutivos, las empresas de todo el mundo la están adoptando a gran escala. Es más, muchos CEO están viendo resultados prometedores. Más de la mitad (56%) nos dice que GenAI ha resultado en eficiencias en la forma en que los empleados usan su tiempo, mientras que alrededor de un tercio informa un aumento de los ingresos (32%) y la rentabilidad (34%).

Estos resultados están ligeramente por debajo de las altas expectativas que los CEO compartieron con nosotros hace un año, pero esto no ha disminuido su optimismo. Las expectativas de los CEO sobre los impactos de GenAI en el año que viene son, de hecho, notablemente similares a las informadas en la encuesta del año pasado. **Aproximadamente la mitad de los CEO (49%) esperan que GenAI aumente la rentabilidad de su empresa en los próximos 12 meses.**

Aunque es pronto, no hay nada en nuestros datos que sugiera una reducción generalizada de las oportunidades de empleo en la economía global. Algunos directores ejecutivos (13%) dicen que han reducido su plantilla en los últimos 12

meses debido a GenAI; las empresas de seguros, venta minorista, farmacéutica y ciencias biológicas fueron las más propensas a haber realizado tales recortes (16%). Sin embargo, un porcentaje ligeramente superior (17%) nos dice que la plantilla ha aumentado como resultado de las inversiones en GenAI.

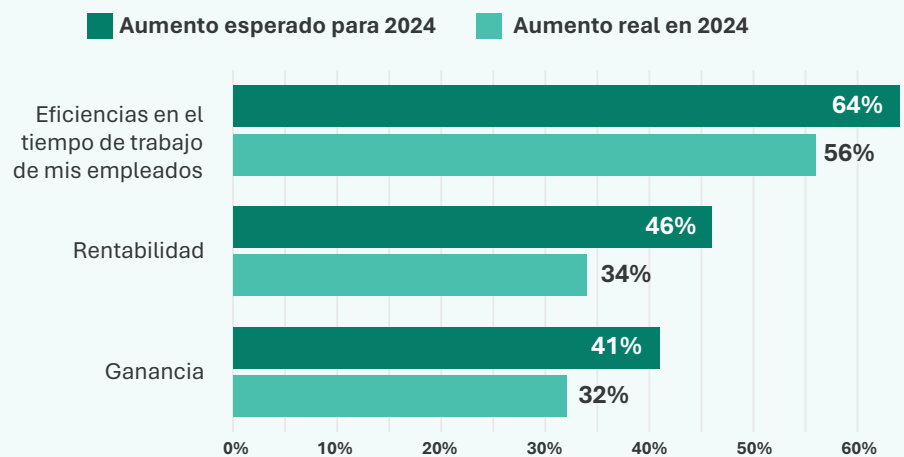
De cara al futuro, casi la mitad de los directores ejecutivos dicen que sus mayores prioridades durante los próximos tres años son la integración de la IA (incluida GenAI) en las plataformas tecnológicas, así como en los procesos y flujos de trabajo comerciales. Son menos los que planean utilizar la IA para desarrollar nuevos productos y servicios o reformular la estrategia empresarial principal. Para la mayoría de las empresas, este orden de prioridades tiene sentido. Lo más sorprendente es que solo un tercio de los directores ejecutivos planean integrar la IA en la estrategia de fuerza laboral y habilidades. Esto podría ser un paso en falso.

Las predicciones de los CEOs sobre el impacto de GenAI en 2024 resultaron ser ligeramente optimistas.

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

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

(Mostrando solo el % que respondió “Aumentar significativamente”, “Aumentar moderadamente” y “Aumentar ligeramente”)

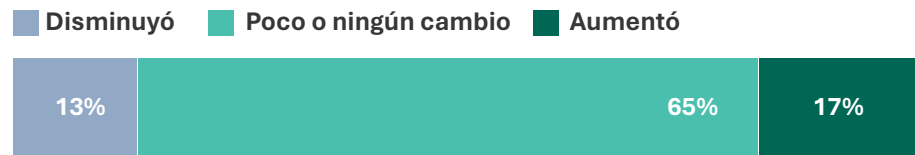


Fuente PwC's 27th and 28th Annual Global CEO Surveys

Captar el potencial de productividad de la GenAI pronto será una apuesta segura en muchas industrias. Para lograr estos avances se requiere un enfoque sistemático para decidir dónde implementar la tecnología, además de inversión en preparación de datos, integración de la GenAI en plataformas tecnológicas y flujos de trabajo y programas efectivos para desarrollar las habilidades de la fuerza laboral.

Más CEOs dicen que aumentaron su plantilla como resultado de las inversiones de GenAI durante el último año que los que dicen que la redujeron.

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



Nota No se muestran las respuestas "No sé".
Fuente PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Ventajas de la acción climática

Después de ajustar la geografía y otros factores, descubrimos que realizar inversiones respetuosas con el clima se asocia con mayores márgenes de beneficio. Este hallazgo es coherente con el análisis de los datos de la Encuesta de CEO del año pasado, que mostró un vínculo entre una amplia variedad de acciones climáticas y un mejor desempeño financiero.

En la reciente Encuesta Global de Inversores de PwC 2024, casi el 70% estuvo de acuerdo en que las empresas deberían realizar gastos para abordar cuestiones de sostenibilidad/ESG relevantes para el negocio, incluso si eso reduce la rentabilidad a corto plazo. Además, más de la mitad de todos los CEO a nivel mundial (56%) dicen que su compensación de incentivos personales está vinculada a métricas de sostenibilidad.

La creación de valor a partir de la sostenibilidad comienza con los CEO que se desafían a sí mismos y a sus equipos superiores para llevar al mercado productos, servicios y tecnologías respetuosos con el clima. **Como se ha señalado anteriormente, un tercio de las empresas están generando ingresos a partir**

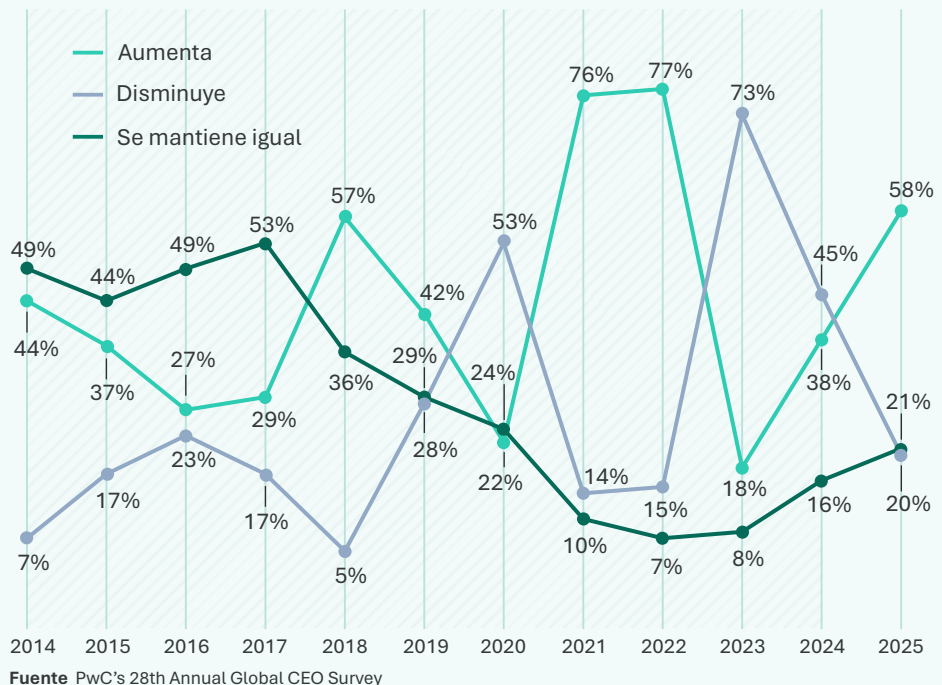
de las inversiones climáticas realizadas en los últimos cinco años. Este porcentaje aumentará a medida que las economías se descarbonicen.

Perspectivas y amenazas

En un hallazgo que puede parecer sorprendente en un contexto de tensión geopolítica y comercial, **los directores ejecutivos nos dicen que son optimistas sobre las perspectivas de la economía mundial. Casi el 60% espera que el crecimiento mundial mejore en los próximos 12 meses, frente al 38% en la encuesta del año pasado y solo el 18% hace dos años.** También siguen confiando en gran medida en las perspectivas de su propia empresa. Cabe destacar que más del doble de los que esperan aumentar la plantilla en el próximo año (42%) esperan reducirla (17%).

El optimismo sobre el crecimiento económico mundial ha seguido aumentando desde un punto bajo en 2023.

Pregunta: ¿Cómo cree usted que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto), si es que cambia, durante los próximos 12 meses en la economía mundial?

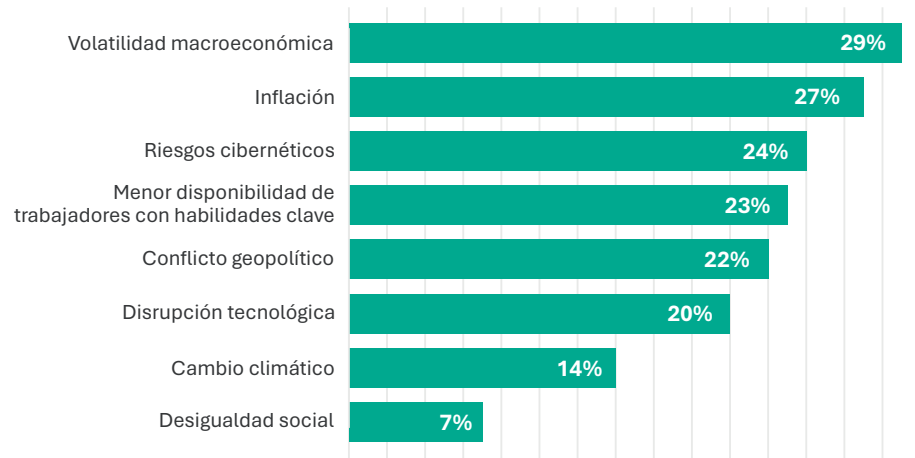


Dentro del panorama ampliamente optimista, también hay marcadas diferencias entre países. Entre los países del G20, los directores ejecutivos de Alemania son los más pesimistas en cuanto a las perspectivas de la economía nacional, lo que refleja una base industrial que no solo experimenta una demanda débil sino también escasez de suministro en energía, componentes, mano de obra calificada y otras áreas. En el extremo opuesto del espectro, los directores ejecutivos de India y Argentina son los más optimistas. Nueve de cada diez directores ejecutivos de India (87%) esperan que el crecimiento económico interno se acelere en el próximo año.

Los CEOs de todo el mundo consideran que la volatilidad macroeconómica y la inflación son las mayores amenazas para el próximo año.

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

(Mostrando % que respondió "Extremadamente expuesto" y "Muy expuesto")



Nota Exposición es la probabilidad de sufrir una pérdida financiera significativa.
Fuente PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Aumentar la reinención

Muchos líderes empresariales reconocen la necesidad de reinventar sus modelos de negocio. Según nuestras dos últimas encuestas anuales, cuatro de cada diez directores ejecutivos (42%) afirman que su empresa no seguirá siendo viable durante menos de diez años si continúa por el camino actual.

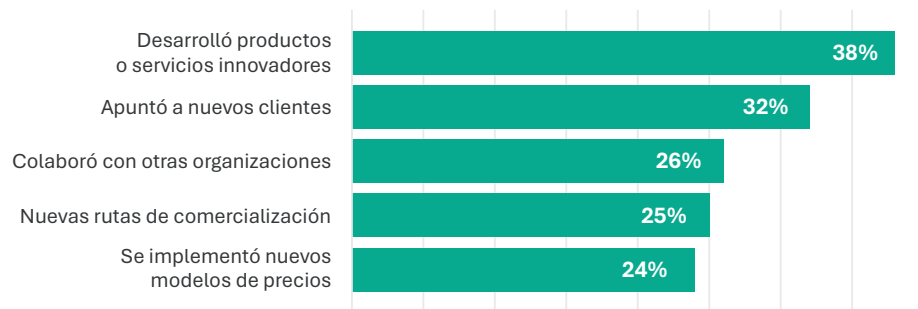
Desde que planteamos esta pregunta por primera vez hace dos años, los sectores en los que los directores ejecutivos se sienten más presionados para reinventarse han sido en gran medida los mismos: medios de comunicación y entretenimiento, tecnología, telecomunicaciones y fabricación industrial. Todos ellos son sectores en los que la digitalización, la descarbonización o ambas están cambiando la base de la competencia. **Sin embargo, ahora hay signos de creciente ansiedad en otros lugares.** En 2023, solo el 28 % de los directores ejecutivos farmacéuticos afirmó que su empresa no sería viable durante más de diez años si continuaba por el camino actual. El año pasado, este porcentaje aumentó al 38 % y, de nuevo, este año al 45 %. Entre otros factores, esto probablemente refleja la creciente conciencia de que la IA podría revolucionar el descubrimiento de fármacos y muchos aspectos de la atención al paciente.

En todos los sectores, casi dos tercios de los directores ejecutivos (63 %) afirman haber tomado al menos una medida significativa para cambiar la forma en que su empresa crea, ofrece y captura valor. Las acciones de reinversión más comunes son la innovación de productos y servicios y las medidas para llegar a nuevos grupos de clientes.

Las acciones de reinversión más comunes que realizan las empresas son innovar productos y servicios y apuntar a nuevos clientes.

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

(Mostrando solo las respuestas 'En mayor medida' y 'En gran medida')



Fuente PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Si los directores ejecutivos necesitan más estímulo para redoblar sus esfuerzos en la reinversión, deberían tener en cuenta que observamos una fuerte asociación en los datos entre la cantidad de acciones de reinversión que han tomado las empresas y los márgenes de beneficio que logran. Las

empresas que toman más medidas también informan mayores ganancias gracias a GenAI durante el último año.

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 del producto para considerar nuevos modelos de precios, nuevas rutas de comercialización o nuevas alianzas que agreguen valor para los clientes de nuevas maneras. Además, recomendamos buscar desencadenantes externos que puedan surgir rápidamente y crear necesidades de los clientes. El auge de GenAI es un ejemplo de ello. Considere también los indicadores principales de que su industria o un sector adyacente está maduro para la reinversión. Los signos reveladores incluyen la llegada de nuevos participantes al mercado, un aumento en la inversión de capital de riesgo o una rápida redistribución de la participación de mercado entre los incumbentes.

La gran reconfiguración

Más de tres décadas de digitalización ya han comenzado a erosionar las fronteras entre sectores. Creemos firmemente que las interacciones entre el cambio climático, la inteligencia artificial y otras megatendencias acelerarán el proceso de reconfiguración y crearán nuevos dominios de crecimiento que abarquen todos los sectores.

Casi cuatro de cada diez directores ejecutivos nos dicen que sus empresas han comenzado a competir en al menos un nuevo sector en los últimos cinco años. Aunque muchas de estas iniciativas han sido pequeñas, alrededor de un tercio de los directores ejecutivos que realizaron iniciativas intersectoriales dijeron que estas representaron el 20% o más de los ingresos de la empresa durante el período. Hay empresas de todos los tamaños en este grupo, pero las que se encuentran en el extremo más pequeño de nuestra muestra (con ingresos inferiores a los 100 millones de dólares) están representadas en mayor medida. **Cuando se trata de aventurarse más allá de los límites del sector, la agilidad importa.**

Esperamos que la reconfiguración de la industria se acelere en la próxima década. Para los CEOs, el desafío es visualizar el ecosistema en el que su empresa operará en el futuro. Esto significa pensar en los impactos de las megatendencias (en particular, pero no solo, el cambio climático y la IA), cómo cambiarán las necesidades de los clientes, cómo se modificarán los grupos de valor y qué roles desempeñarán los distintos tipos de empresas.

Las alianzas y asociaciones son fuentes esenciales de aprendizaje (así como de ingresos) en el camino hacia nuevos dominios de crecimiento. También puede ser necesario contar con nuevos expertos dentro del equipo ejecutivo, aunque

contratar a uno o dos nuevos líderes funcionales nunca es la solución completa. **Navegar por la reconfiguración de la industria es una tarea para el equipo superior en su conjunto, con un fuerte apoyo de la junta directiva.**

Los directores ejecutivos están orientados a los resultados y se enorgullecen de esa característica. El problema es que los resultados a menudo están determinados por factores, incluida la suerte, que están más allá del control de los tomadores de decisiones. **Lo único que los líderes pueden controlar por completo es la calidad del proceso de toma de decisiones. Los resultados de nuestra encuesta sugieren que los directores ejecutivos están dejando dinero sobre la mesa al no seguir las mejores prácticas de toma de decisiones:** las empresas con procesos de mayor calidad para tomar decisiones estratégicas informan márgenes de ganancia más altos (como siempre, esto es después de controlar la industria, la geografía, el tamaño de la empresa y otros factores que podrían sesgar los datos).

Muchos CEOs no utilizan regularmente el conjunto completo de mejores prácticas en su toma de decisiones estratégicas.

Pregunta: Al tomar decisiones estratégicas*, ¿con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?

(Mostrando solo respuestas 'Más del 60% del tiempo')



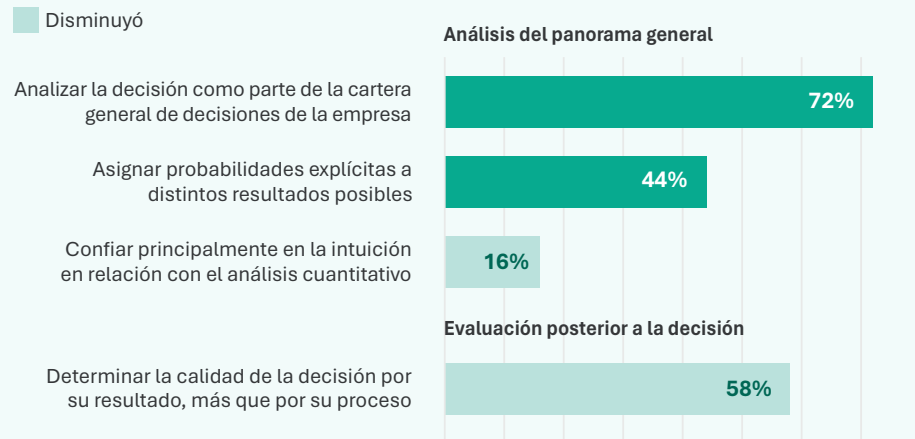
*Las decisiones estratégicas son importantes y suponen un compromiso de recursos considerable, lo que afecta a la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Fuente PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Muchos CEOs no utilizan regularmente el conjunto completo de mejores prácticas en su toma de decisiones estratégicas (cont.).

Pregunta: Al tomar decisiones estratégicas*, ¿con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?

(Mostrando solo respuestas 'Más del 60% del tiempo')



*Las decisiones estratégicas son importantes y suponen un compromiso de recursos considerable, lo que afecta a la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Fuente PwC's 28th Annual Global CEO Survey

En el entorno actual, con niveles muy altos de incertidumbre en múltiples dimensiones, la calidad de las decisiones es primordial. La toma de decisiones exhaustiva y basada en hechos también cobra sentido cuando las emociones están a flor de piel. En el cambio climático, por ejemplo, los directores ejecutivos están bajo el escrutinio de clientes, empleados, inversores e incluso miembros de la familia. Lo mismo ocurre con la forma en que los directores ejecutivos manejan las decisiones relacionadas con la IA y las preguntas sobre el futuro de las empresas tradicionales ante la reconfiguración de la industria. En estas circunstancias, los procesos de toma de decisiones sólidos pueden romper los puntos muertos y favorecer la tendencia a la acción. **Los datos de nuestra encuesta lo confirman: los directores ejecutivos que informan de procesos de toma de decisiones más sólidos también informan de más acciones de reinención.**

Reasignar para reinventar

La reasignación dinámica de recursos es un requisito previo para la reinención. Por ejemplo, es imposible crear rápidamente un gran negocio nuevo sin

reasignar activamente recursos de proyectos de menor prioridad. Sin embargo, una gran mayoría de empresas carece de agilidad a la hora de trasladar inversiones financieras y personal entre proyectos y unidades de negocio. **Alrededor de la mitad de los directores ejecutivos nos dicen que reasignan el 10% o menos de los recursos financieros y humanos de un año a otro. Más de dos tercios dicen que reasignan menos del 20%, un hallazgo similar al de la encuesta del año pasado.**

El siguiente paso: acabar con los sesgos presupuestarios. ¿Por qué las empresas no reasignan recursos de forma más activa de un año a otro cuando la evidencia a favor de hacerlo es tan consistente? Los sesgos cognitivos están en juego. Entre ellos se encuentran el anclaje (una dependencia excesiva de puntos de referencia arbitrarios, como las cifras del presupuesto del año anterior) y la diversificación ingenua (la tendencia a asignar recursos de forma equitativa entre las opciones disponibles en lugar de ponderar las inversiones estratégicamente). El psicólogo organizacional Robert Sutton nos recordó que los incentivos mal diseñados también son un factor: “En muchas organizaciones, cuando un gerente tiene más personas a su cargo, recibe más dinero. Así que, literalmente, tenemos incentivos para que la gente construya feudos cada vez más grandes”.

Para los directores ejecutivos, la solución radica en prácticas presupuestarias que minimicen el impacto de estos factores psicológicos en la asignación de recursos. Por ejemplo, la dinámica de poder se puede reducir celebrando reuniones de revisión de proyectos con pequeños grupos de partes interesadas que tengan un alto grado de independencia. También considere la posibilidad de clasificar los proyectos de toda la empresa por rentabilidad o retorno sobre el capital para crear una base de hechos común para el debate.

Conclusión

¿Cómo será la economía mundial en 2035? Aunque hay muchos escenarios posibles, la respuesta dependerá en gran medida de cómo respondan los gobiernos, las corporaciones y la sociedad civil a la amenaza que plantea el cambio climático y la oportunidad histórica que presenta la IA. **Por extensión, las empresas con más probabilidades de prosperar en el futuro son aquellas que se esfuerzan ahora tanto por comprender cómo estas fuerzas reconfigurarán su industria como por reimaginar sus modelos de negocio, sus operaciones y sus usos de la tecnología, la energía y otros recursos escasos.**

En este contexto, se imponen algunas preguntas clave para los directores ejecutivos:

- ¿Está actuando con la suficiente rapidez y disciplina para incorporar la IA (especialmente GenAI) en las plataformas tecnológicas, los flujos de

trabajo y los procesos, y las habilidades de la fuerza laboral? ¿Y está priorizando las prácticas de IA responsable para salvaguardar la confianza de las partes interesadas?

- ¿Qué oportunidades sin explotar existen para impulsar el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad mediante la incorporación de productos y servicios respetuosos con el clima a su cartera?
- ¿Tiene una visión clara del potencial de cambio de la estructura y los límites de su industria y de cómo deben cambiar las operaciones, las capacidades y el modelo de negocios de su empresa a medida que la tecnología y el cambio climático crean nuevas oportunidades y limitaciones?
- ¿Está invirtiendo lo suficiente en sus prioridades más importantes (y dedicando suficiente talento a ellas)?
- ¿Qué medidas puede adoptar para aumentar la calidad de la toma de decisiones estratégicas de su empresa frente a las fuerzas geopolíticas, económicas, tecnológicas y competitivas entrelazadas?

Highlights
Tendencias 2025

Insight 21

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

OBSERVATORIO
DEL FUTURO