

# La reinención en el corazón del negocio y el avance imparable de la inteligencia artificial





## Editorial

**Cr. Richard Moreira**

Socio Principal de PwC Uruguay

Montevideo, febrero de 2025

La 28<sup>a</sup> Encuesta Global de PwC a CEO, explora el pensamiento de los tomadores de decisión de nuestro país y resto del mundo, así como también es posible comprender el humor de los mercados. Nos permite una lectura amplia y profunda de las dificultades que atraviesan países centrales, grupos regionales y organismos multilaterales. La encuesta nos suma otro ámbito de interés, que hace al debate de la agenda pública y a la sintonía fina de las decisiones, razón por la cual, podría ser de lectura obligatoria para los CEO locales, ya que brinda elementos de consideración para una mejor gestión futura de sus organizaciones.

El año 2025 es un año especial: marca el comienzo de una nueva administración de gobierno. El país vivió sin sobresaltos, apenas algunas para el anecdotario electoral, un ciclo completo de decisiones soberanas, en un clima donde el protagonismo del elector alcanza su mayor dimensión.

Las elecciones nacionales o primera vuelta, donde se anticipaba, en buena medida, el resultado de la segunda vuelta incluyó un debate reglado y obligatorio, que volvió a mostrar, una vez más, que la democracia en el Uruguay es un bien valorado por toda la sociedad. Y que está muy firme.

Laudado por sufragio universal, de acuerdo con las normas electorales, comenzó la compleja estructuración del nuevo Poder Ejecutivo, y al mismo tiempo, se va ordenando también el mapa presupuestal de los cinco años de gobierno, así como su agenda política y la distribución del protagonismo parlamentario. También los partidos de la oposición se han dedicado a planificar la labor legislativa y el reposicionamiento del sector y del partido.

Esta 28<sup>a</sup> Encuesta Global de PwC a CEO llega en un buen momento, con información de valor, con insumos para un mejor análisis de la coyuntura local, regional y global. Ya casi se nos ha ido una cuarta parte del siglo XXI, que ha sido muy complejo. Y aquí y allá, por donde fijemos la vista, veremos inteligencia al servicio de la innovación, de la resolución de los problemas.

El mundo académico y el ecosistema empresarial tienen mucho para seguir aportando. En ellos se estudia y debate el futuro, se valora el esfuerzo, buscando innovar.

Esperamos contribuir con esta encuesta, a la discusión y acción.



**Los CEO a nivel global reportan primeras ganancias de producción derivadas de la inteligencia artificial y mayores beneficios gracias a las inversiones en sostenibilidad. El desafío es aumentar el alcance y la velocidad.**

“El futuro ya está aquí, es solo que no está distribuido de manera equitativa”, sostiene el escritor de ciencia ficción, William Gibson. Esta percepción se refleja en las respuestas de los CEO que participaron en la encuesta, la cual recopiló respuestas de 4.701 CEO en 109 países, representativos de todas las regiones de la economía mundial.

## La reinención está cada vez más cerca

En los últimos años, y cada vez de manera más intensa, se tiene mayor comprensión acerca de los tiempos de desarrollo y agotamiento de una organización, es decir, de los ciclos vitales de una compañía. Por ello y en consonancia con las tendencias globales, **el concepto de reinención toma cada vez más protagonismo en las organizaciones a nivel global.**

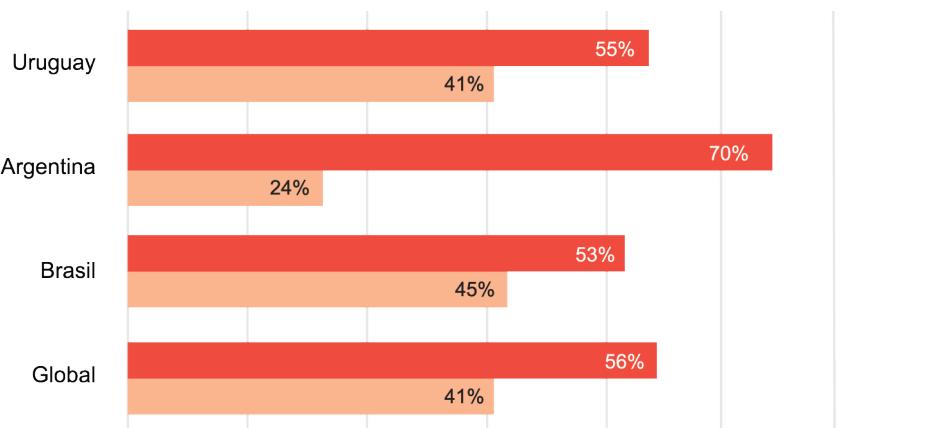
La reinención de las empresas y sus modelos de negocio en estos tiempos de cambios permanentes y nuevas formas de trabajo, es una temática que las organizaciones no deben desatender. Su búsqueda debe ser proactiva y, para lograrlo, es imprescindible asignar recursos adecuados, de lo contrario, las consecuencias para el negocio y la empresa podrían ser únicamente negativas.

Muchos líderes empresariales reconocen la necesidad de reinventar los modelos de negocio. Alineado con las últimas dos encuestas anuales, **tanto a nivel global como en Uruguay, 4 de cada 10 CEO (41%) consideraron que su compañía no será viable más de 10 años si continúa en el camino actual.** Esto coloca a los líderes ejecutivos en una necesaria posición de alerta y los impulsa a una búsqueda constante de innovación en sus productos/servicios, y a un cuestionamiento acerca de cuáles deben ser las decisiones empresariales que deben tomar, para captar nuevos grupos de clientes y trazar su nuevo camino hacia el éxito.

## Como ven los CEO uruguayos la viabilidad de sus negocios

**Pregunta:** Si su empresa continúa por este camino ¿por cuánto tiempo cree que su negocio es económicamente viable?

■ Más de 10 años ■ Diez años o menos



**Nota:** la suma de porcentajes puede no alcanzar el 100% por razones de redondeo y desestimación de la opción “no sabe”.

Desde que hicimos esta pregunta por primera vez en 2023, **las industrias en las que existe una mayor urgencia en materia de reinención, siguen siendo las mismas en gran medida: medios y entretenimiento, tecnología, telecomunicaciones y fabricación industrial.** Todos estos son sectores en los que la digitalización, la descarbonización o ambos están cambiando las bases de la competencia.

Según los datos obtenidos en la encuesta, en mayor o menor medida y en todas las industrias, casi dos tercios de los CEO a nivel global (64%) reportan haber implementado al menos una acción para cambiar el modo en que sus compañías crean, brindan y capturan valor. Las acciones más comunes relacionadas con la reinención tienen que ver con la innovación del producto/servicio y decisiones para captar nuevos grupos de clientes.

¿Estas decisiones serán suficientes para impulsar la reinención? Para muchos ejecutivos, la respuesta honesta es “no”. Consideremos, por ejemplo, el porcentaje de ingresos que obtienen las compañías por nuevos negocios, un indicador de cuán rápido está creciendo más allá de su negocio principal. **En Uruguay, en promedio, el 9% de los ingresos durante los últimos cinco años provino de distintos negocios nuevos incorporados por las organizaciones durante este período.**

Si miramos los datos de la región, Uruguay está en línea con sus vecinos, por detrás de Argentina con un 10% y por delante de Brasil con un 8%, mientras que a nivel global el promedio alcanza un 7%. A nivel global llevan la delantera las compañías de Medio Oriente y China, con un 10% o más de sus ingresos provenientes de nuevos negocios, y se observan casos que sorprenden como el de Japón, con apenas un 3%. Todo esto indica que, **si bien la reinención a nivel global avanza aún a paso lento, Uruguay se encuentra entre los que más rápido se están moviendo.**

**Al analizar todos los datos de la encuesta, se puede concluir que los límites de las industrias se están borrando. A nivel local, tres de cada diez CEO uruguayos afirmaron que sus compañías comenzaron a competir en nuevas industrias durante los últimos cinco años, mientras que a nivel global son cuatro de cada diez.**

Si los CEO necesitaran más incentivo para redoblar la apuesta de la reinención, en los datos vemos un **fuerte vínculo entre la cantidad de acciones relacionadas con la reinención implementadas por las compañías y los márgenes de ganancia obtenidos.**

# Reinvención e innovación

El camino hacia la reinvención comienza con los clientes (y esto aplica tanto a compañías B2C como a B2B). **En nuestra experiencia, un esfuerzo determinado para volver a concentrarse en necesidades no satisfechas, puntos débiles y cada aspecto de la experiencia del cliente puede catalizar la innovación.** Significativamente, esto suele incluir la innovación que saca a la compañía de su zona de confort: por ejemplo, ir más allá de la hoja de ruta del producto para considerar nuevos modelos de fijación de precios, nuevas rutas de comercialización o alianzas que le aportan valor a los clientes de nuevas maneras.

Más allá de los clientes, es importante estar atentos a los desencadenantes externos que pueden aparecer rápidamente y crear nuevas necesidades de los clientes. El crecimiento de la inteligencia artificial es un claro ejemplo. Consideraremos también los principales indicadores de que su industria o un sector cercano son propicios para la reinvencción. Los indicios reveladores incluyen la llegada de nuevos actores que ingresan al mercado, el aumento en inversiones de capitales de riesgo o una rápida redistribución de participación en el mercado entre los participantes.

Los CEO de la cuenca del Río de la Plata valorizan la inclusión de planes y acciones de innovación dentro de su planificación estratégica de corto y mediano plazo. Así, el 39% de los ejecutivos de Argentina manifestaron que en los últimos 5 años han implementado desarrollos de productos o servicios innovadores, incluyendo la digitalización de productos analógicos. En el caso de los directivos brasileños, este porcentaje es aún mayor, llegando al 47%.

Por otro lado, los CEO uruguayos se encuentran un poco más rezagados frente a sus pares de la región en este sentido. Entre quienes respondieron que en los últimos 5 años implementaron desarrollos de productos o servicios innovadores, suman un 23%. Esto refuerza la importancia de que nuestro país diseñe más programas de incentivos a la innovación.

Presión por reinventarse

La innovación en productos y servicios es la principal acción de reinención de los CEO uruguayos y a nivel global en los últimos 5 años

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



# Reasignar para reinventar

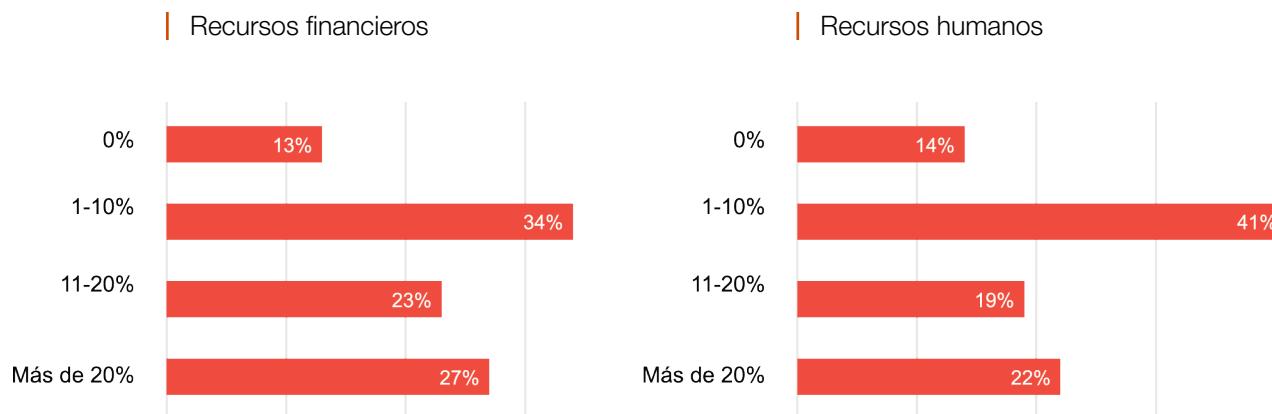
La reasignación dinámica de recursos es un requisito previo para la reinención. Es imposible construir rápidamente nuevos negocios a escala sin reasignar activamente recursos de proyectos de baja prioridad. Sin embargo, muchas compañías no son ágiles en mover inversiones financieras y personas entre proyectos y unidades de negocio. Casi la mitad de los CEO a nivel global afirmaron que reasignan el 10% o menos de recursos humanos y financieros anualmente, y más de dos tercios reasignan menos del 20%, similar a la encuesta del año pasado.

La diferencia en el margen de ganancia entre una baja reasignación de recursos humanos (0-10%) y una alta (30-40%) es de más de dos puntos porcentuales. Esto nos da lugar a una sólida conclusión, **la reasignación activa de recursos está asociada con una mayor rentabilidad e ingresos de nuevos negocios y, por ende, con la reinención.**

## Reasignar para reinventar

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

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



Pero ¿por qué las compañías no reasignan recursos más activamente de un año a otro cuando la evidencia a favor es tan consistente? Quizás debido a sesgos cognitivos en el ámbito laboral, como el anclaje (confianza excesiva en parámetros arbitrarios, como los números del presupuesto del año pasado) y la diversificación ingenua (la tendencia a asignar recursos de manera equitativa en todas las opciones disponibles en vez de ponderar las inversiones estratégicamente).

Para los CEO, la solución radica en prácticas presupuestarias que minimicen el impacto de estos factores psicológicos en la asignación de recursos. Reuniones de revisión de proyectos con pequeños grupos independientes pueden mitigar las dinámicas de poder. Además, clasificar proyectos por rentabilidad o retorno de capital ayuda a establecer una base de información en común para el análisis.

---

## Prestar atención a la calidad de las decisiones

Líderar una compañía durante un período de gran cambio requiere una toma de decisiones fundamentada, disciplinada y ecuánime. Sin embargo, muchos CEO comentaron que los procesos de decisiones estratégicas de sus compañías son, en el mejor de los casos, incoherentes. Por ejemplo, las prácticas de demostrada eficacia para combatir el sesgo de confirmación incluyen mostrar claramente los criterios de toma de decisiones de antemano, solicitar expresamente puntos de vista alternativos y buscar intencionalmente información que contradiga la hipótesis de inversión. **Solo alrededor de la mitad de las compañías suele utilizar estas técnicas para las decisiones estratégicas.**

De manera similar, **casi seis de cada diez ejecutivos uruguayos y a nivel global afirmaron que, generalmente, consideran las decisiones estratégicas basándose en resultados y no en la calidad del proceso.** A primera vista, esto tiene sentido, ya que los directivos se centran en los resultados y están orgullosos de ello. El inconveniente es que, en general, los resultados están determinados por factores que están fuera del control de los responsables de la toma de decisiones, incluso por el azar. Lo único que pueden controlar es la calidad del proceso de toma de decisiones.

**Los resultados de nuestra encuesta sugieren que los CEO están perdiendo dinero por no aplicar estas mejores prácticas: las compañías con procesos de toma de decisiones estratégicas de mejor calidad reportan márgenes de ganancia superiores.**

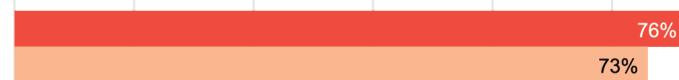
Prestar atención a la calidad de las decisiones

Existen oportunidades de mejora a la hora de evaluar la calidad de la toma de decisiones estratégicas \*

Porcentaje de CEO que llevan a cabo cada acción al menos 60 % del tiempo cuando toman decisiones estratégicas

■ Global ■ Uruguay

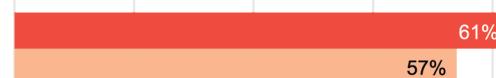
Aclara el criterio para tomar la decisión



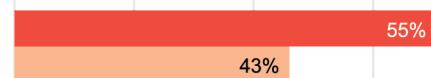
Alienta puntos de vista que son contrarios a la opinión de los líderes senior



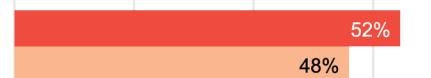
Se toma el tiempo de evaluar si está dejando de lado oportunidades importantes



Intencionalmente evalúa si está yendo tras oportunidades equivocadas



Incluye información que podría contradecir la hipótesis de inversión

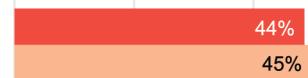


Combate el sesgo de confirmación

Discute la decisión como parte de la cartera de decisiones generales de la firma



Asigna probabilidades explícitas para diferentes resultados posibles

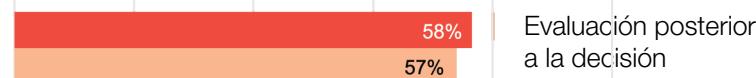


Confía básicamente en su intuición del análisis cuantitativo



Análisis del cuadro completo

Determina la calidad de la decisión en función del resultado en lugar de los procesos



Evaluación posterior a la decisión

**Nota:** \*Las decisiones estratégicas son decisiones importantes que comprometen recursos significativos y afectan la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

# La inteligencia artificial ya genera resultados

Ahora bien, si hablamos de la asignación de recursos, en la actualidad y con un notorio crecimiento en el último año, la Inteligencia Artificial (IA), sin dudas es un fenómeno que promete reinventar y revolucionar las formas de trabajo, así como los modelos de negocio como los conocemos actualmente.

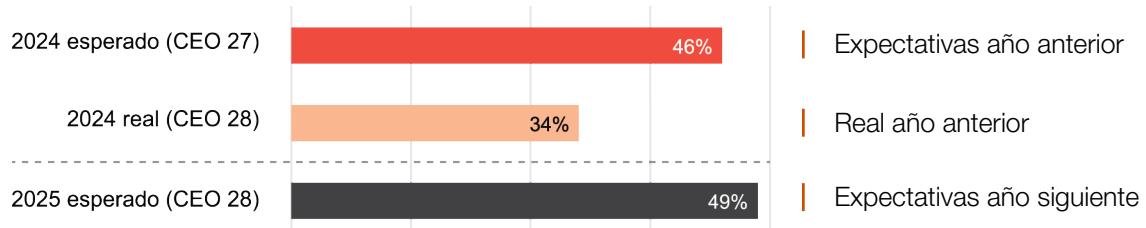
En primer lugar, si bien sabemos o imaginamos su enorme potencial, es importante examinar e investigar acerca de los procesos o actividades que pueden ser potenciados y/o perfeccionados dentro de las empresas. Siguiendo esta línea, **los CEO deben aprender a caminar antes de correr con la IA**. Implementar esta tecnología apresuradamente puede debilitar la confianza de los clientes, empleados u otras partes de interés. En la práctica, esto significa aprovechar el potencial de esta poderosa tecnología de uso general y tomar medidas para gestionar riesgos como datos imprecisos, contenido sesgado y problemas de propiedad intelectual.

Las prácticas de IA responsable pueden mitigar estos problemas y deben integrarse desde el inicio. De igual modo, sería importante abordar tempranamente los posibles impactos sociales de la IA, por ejemplo, monitoreando el impacto de su adopción en las emisiones de carbono de una compañía.

Por otra parte, reconocer su potencial no significa tener plena confianza en la herramienta. La confianza y credibilidad de la inteligencia artificial aún está en juicio. Sobre esto, y alineado con lo expresado a nivel global, **casi un tercio (30%) de los CEO de Uruguay tienen confianza plena en la IA, y un 26% cree que la IA incrementará la rentabilidad de su empresa en los siguientes 12 meses**. Estos datos nos revelan un crecimiento en la confianza y optimismo de los CEO uruguayos, pero también aún una cierta resistencia a la adopción de esta. A nivel global esa confianza plena en la IA alcanza un 33%, mientras que **los CEO de nuestros vecinos destacan por su amplia confianza en la IA, con un 51% de los ejecutivos brasileños y un 50% de sus pares argentinos que así lo afirmaron**.

A nivel global las expectativas sobre el impacto de la IA en la rentabilidad para el próximo año son apenas más altas que hace un año

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



**Para los CEO uruguayos encuestados, un sorprendente 70% indicó que la IA trajo eficiencia en el modo en el que sus empleados utilizan el tiempo, mientras que un 22% reportó mayores ingresos y casi un tercio un aumento de su rentabilidad (32%).** Cuando nos centramos en las tendencias a nivel global, encontramos algunas diferencias en los porcentajes, siendo 56%, 32% y 34% respectivamente.

**Cuando se habla de IA, suele aparecer el temor al impacto que esta podría generar en el empleo.** Si bien aún es pronto, nada en la encuesta sugiere una reducción generalizada de oportunidades laborales en la economía mundial debido a la IA. Algunos CEO a nivel global (13%) comentaron que redujeron su dotación debido a la IA -las compañías de seguros, comercio minorista, productos farmacéuticos y ciencias de la vida son las que probablemente hayan realizado más recortes. Sin embargo, un porcentaje apenas mayor (17%) dijo que su dotación había crecido como resultado de las inversiones en IA.

**En Uruguay, la situación cambia y efectivamente vemos que los primeros efectos de la IA están generando una mayor disminución en la plantilla de las empresas por sobre su aumento. Un 22% de los CEO uruguayos indicaron que redujeron su dotación debido a la IA, mientras que apenas un 5% manifestó que su personal aumentó debido a esta.**

# Las ventajas de las acciones con respecto al clima

Mucho se ha hablado en los últimos años acerca de las inversiones sostenibles y la relación costo-beneficio de estas. Al solicitar a los directivos empresariales a nivel global que evaluaran el impacto financiero de las inversiones respetuosas con el clima en los últimos cinco años, se observó que era seis veces más probable que estas decisiones hubieran generado un aumento de ingresos en vez de su disminución.

**Para el 28% de los CEO uruguayos, estas inversiones generaron un aumento de ingresos, mientras que para un 67% no le generó cambios.** Además, cerca de dos tercios de los ejecutivos a nivel global comentaron que estas inversiones redujeron costos o no tuvieron un impacto significativo en ellos. **A nivel local, el 51% expresó que prácticamente no tuvo modificaciones en los costos, mientras que el 33% indicaron un aumento y un 10% una disminución en los mismos.**

Esto nos lleva a concluir que las inversiones respetuosas con el clima están asociadas con márgenes de ganancia más altos. Este hallazgo coincide con los datos de la Encuesta del año pasado, que mostraban una conexión entre una amplia gama de acciones con respecto al clima y un desempeño financiero más sólido. También es importante destacar la investigación de la Harvard Business School (publicada en Strategy + business de PwC), que observó un crecimiento más veloz de los ingresos en aquellas firmas que están transicionando su cartera de productos hacia soluciones climáticas.

Por ello, es importante que la mayoría de los inversores se convenzan con estas evidencias. En la reciente Encuesta Global a Inversores 2024 de PwC, casi el 70% estuvo de acuerdo en que las compañías deberían realizar gastos para abordar temas de sostenibilidad/ESG relacionados con sus negocios, aún si esto reduce su rentabilidad a corto plazo. Además, **más de la mitad de los CEO uruguayos (59%) indican que su compensación de incentivo personal está asociada con métricas de sostenibilidad (56% a nivel mundial).** Cuanto mayor es el porcentaje de compensación de los CEO en juego, más probable será que los ingresos deriven de inversiones respetuosas con el clima.

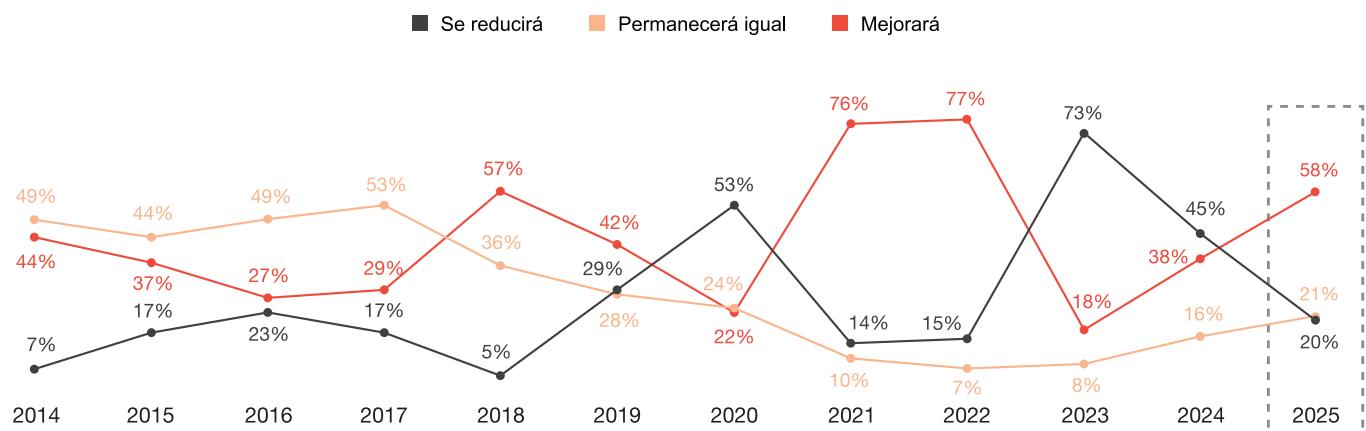
# Situación ¿normal?

En un hallazgo que podría parecer sorprendente en un contexto de tensión geopolítica y comercial, los CEO a nivel global aseguraron que son optimistas sobre el panorama de la economía mundial. Casi el 60% esperan que el crecimiento global continúe durante los próximos 12 meses, lo que representa un aumento con respecto al 38% de la encuesta del año pasado y el 18% de dos años atrás. También se muestran confiados con respecto al panorama para sus compañías. En particular, más del doble esperan que su dotación crezca el año próximo que los que esperan que se reduzca (17%).

Perspectivas y amenazas

A nivel mundial el optimismo sobre el crecimiento económico global continúa en aumento desde su caída en 2023

Expectativas de crecimiento económico global de los CEO en todo el mundo en los próximos 12 meses



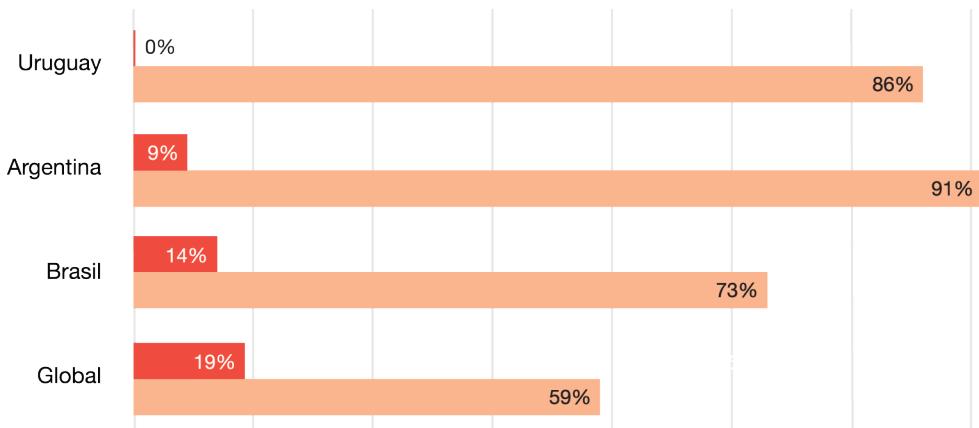
Con respecto a los CEO uruguayos, no solo se mantiene la visión optimista de los últimos años, sino que el optimismo ha crecido con respecto a la edición anterior de nuestra encuesta. Un 82% indicaron ser optimistas sobre el **crecimiento económico global**, un aumento significativo con respecto al 60% de hace un año. Su visión acerca del **crecimiento de la economía uruguaya** va en la misma línea, con un 86% que manifestó que cree que la economía local mejorará en el próximo año frente a un 61% del año anterior.

Gráfico 1

Argentina y Uruguay los más optimistas de la región y entre los más optimistas del mundo sobre el crecimiento de la economía local para 2025

**Pregunta:** ¿Cómo cree que evolucionará el Producto Interno Bruto (PIB) de su país en los próximos 12 meses?

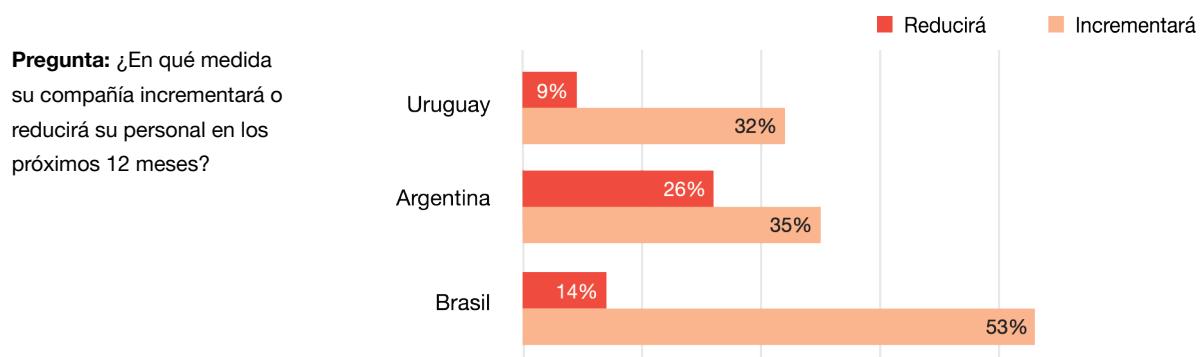
■ Caerá ■ Crecerá



**Nota:** solo se muestran las respuestas de los CEO que consideran que la economía avanzará o caerá.

**De igual forma, 9 de cada 10 líderes empresariales uruguayos afirmaron que creen que los ingresos de sus organizaciones crecerán en los próximos 12 meses, en comparación con el 80% que así lo indicó hace un año. Acerca del personal en sus empresas, un tercio de los CEO uruguayos proyectan que su plantilla de personal crezca en los próximos 12 meses, y apenas un 9% cree que se reducirá.**

Gráfico 2



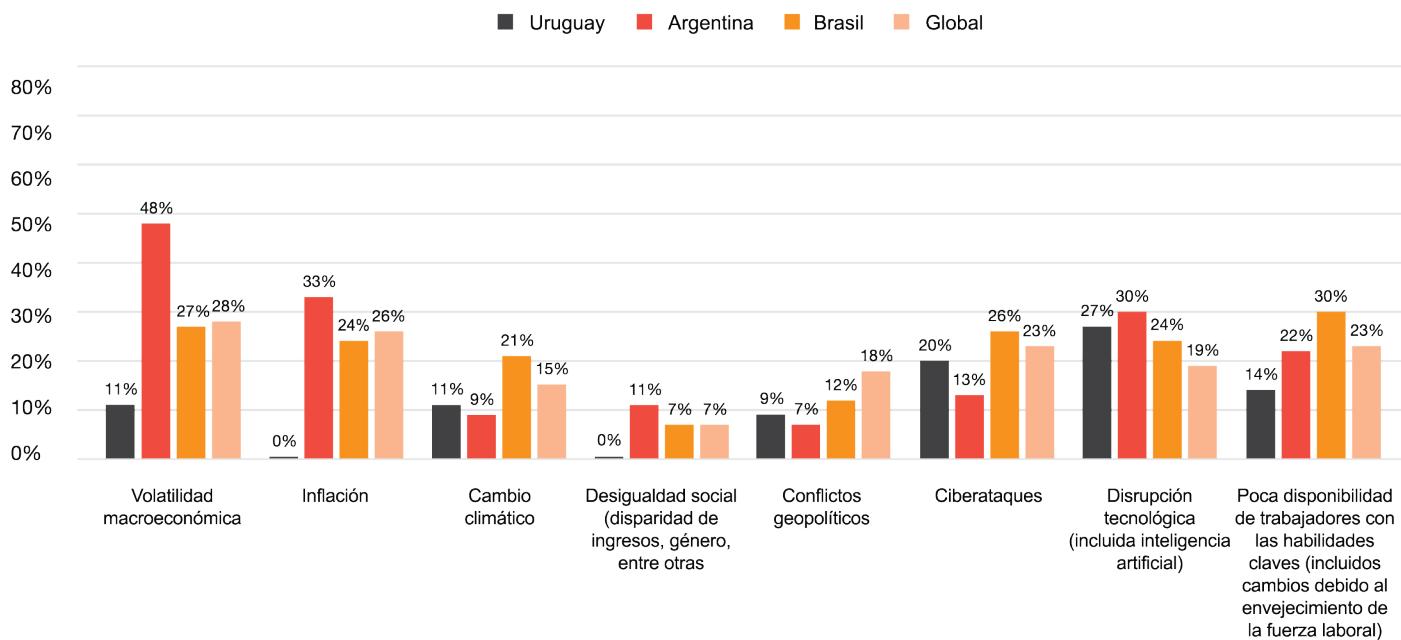
**Nota:** solo se muestran las respuestas de los CEO que consideran que incrementarán o reducirán su personal en los próximos 12 meses.

A nivel global, la volatilidad macroeconómica fue mencionada como la amenaza más probable que puede provocar una pérdida financiera sustancial en el próximo año, mientras que para los CEO uruguayos la principal amenaza es la disrupción tecnológica. Otras amenazas destacadas por los ejecutivos locales son los riesgos ciberneticos y la escasez de mano de obra especializada, destacándose la desaparición de la inflación como una de las principales amenazas con respecto al año pasado, lo que va en línea con la baja de este indicador nacional en los últimos 2 años.

Con respecto a las principales amenazas para nuestros vecinos, los directivos empresariales argentinos identifican a la volatilidad macroeconómica y la inflación, mientras que para sus pares brasileños son la escasez de mano de obra especializada y la volatilidad macroeconómica.

## Los frentes de tormenta que condicionan a las empresas

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



**Nota:** porcentaje que respondieron entre alta y extremadamente alta.

Dentro del panorama general optimista, también hay marcadas diferencias entre países. Entre los países del G20, los CEO en Alemania fueron los que se mostraron más pesimistas con respecto al panorama para la economía doméstica, lo cual refleja una base industrial que está experimentando no solo una demanda débil sino también escasez de suministros, desde energía hasta componentes y empleados capacitados. En el otro extremo del espectro, los CEO en Brasil y Argentina fueron los más optimistas. Nueve de cada diez (91%) CEO en Argentina esperan que el crecimiento de la economía doméstica se acelere el próximo año y siguiendo esta tendencia, pero no tan marcada, con un 73%, los CEO de nuestro otro vecino, Brasil, esperan un crecimiento en su economía para el próximo año.

# Tener cuidado con la trampa de la permanencia

Hay fuerzas poderosas que se desarrollarán durante la próxima década que están modificando a las empresas, la sociedad y el panorama competitivo. Sin embargo, **al preguntarles a los CEO uruguayos y a nivel global cuánto tiempo esperaban continuar en su puesto actual, la mayoría respondió cinco años o menos. En el caso de los CEO uruguayos, casi la mitad (45%) así lo afirmó.** Además, vemos diferencias interesantes entre las respuestas en la encuesta de los CEO con una permanencia esperada menor y aquellos que esperan ocupar este puesto por más tiempo.

Aquellos con una permanencia prolongada probablemente:

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

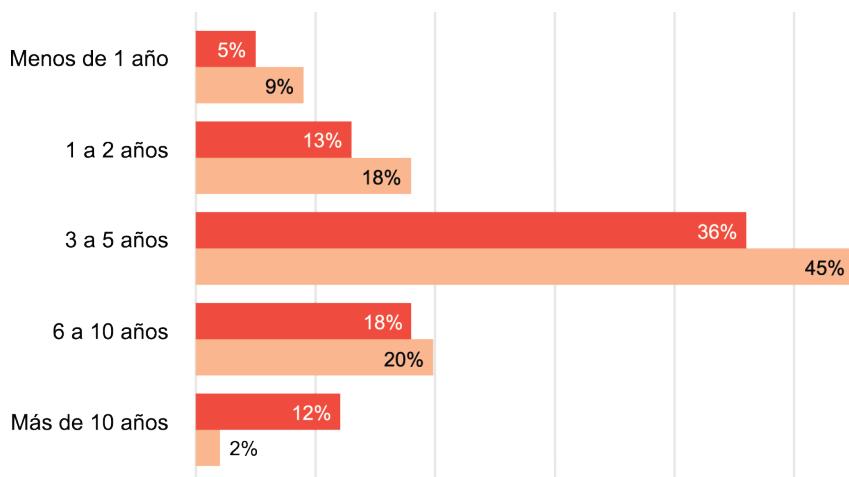
Estas son asociaciones estadísticas. Conocemos muchos CEO a los que les quedan uno o dos años en el puesto que están tomando decisiones determinantes para reinventar sus compañías y capturar las oportunidades de creación de valor que brinda la IA. Aun así, los datos destacan un dilema en el gobierno corporativo que, si bien no es nuevo, agrega una carga adicional en este momento decisivo en la historia de los negocios.

Tener cuidado con la trampa de la permanencia

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

Permanencia esperada como CEO

■ Global ■ Uruguay



# ¿Cómo gestionan los CEO?

¿Cómo será la economía mundial en 2035? Si bien hay muchos escenarios posibles, la respuesta dependerá sustancialmente de cómo los gobiernos, las sociedades y la sociedad civil respondan a la amenaza del cambio climático y la oportunidad histórica que presenta la IA. En consecuencia, las compañías que probablemente tengan más éxito en el futuro son aquellas que se muevan ahora tanto para entender cómo estas fuerzas reformarán sus industrias y para reimaginar sus modelos de negocio, sus operaciones y sus usos de la tecnología, la energía y otros recursos escasos.

En este contexto, **algunas preguntas clave para que se hagan los CEO:**

- ¿Estoy avanzando lo suficientemente rápido y con disciplina para desarrollar IA (especialmente la IA Generativa) en flujos de trabajo y procesos? ¿Estoy priorizando las prácticas de IA responsable para proteger la confianza de las partes de interés?
- ¿Qué oportunidades sin explotar existen para generar el crecimiento de los ingresos y rentabilidad incorporando a la cartera de productos y servicios aquellos que sean respetuosos con el clima?
- ¿Tengo una visión clara del potencial de cambio que tienen la estructura y los límites de mi industria —y cómo necesitan evolucionar las operaciones, capacidades y modelo de negocio de mi compañía— a medida que la tecnología y el cambio climático creen nuevas oportunidades y restricciones?
- ¿Estoy invirtiendo (y poniendo mi talento) lo suficiente en mis principales prioridades? ¿Qué mejoras de proceso podrían aumentar el ritmo de la reasignación de recursos y la calidad de mis decisiones?
- Para los CEO que se espera que les quede poco tiempo en su puesto: si permaneciera más tiempo en mi puesto, ¿qué haría diferente?

La encuesta de este año confirma que algunos CEO ya se han hecho estas preguntas y, en conjunto con su equipo directivo y el directorio, han comenzado a desarrollar respuestas coherentes. El desafío para este grupo es mantener el ímpetu y, al mismo tiempo, estar sumamente atento a la interacción entre las condiciones macroeconómicas, las reconfiguraciones geopolíticas y otras amenazas que podrían aún frustrar el progreso.

Para los CEO que apenas empezaron a abordar estos temas, no es demasiado tarde. Pero, sin dudas, se están quedando atrás. Para recuperar el tiempo perdido, primero debe haber un esfuerzo coordinado para **desarrollar una visión** a nivel de sistemas sobre **cómo están cambiando las necesidades de los clientes y el entorno competitivo**. Luego viene la **ejecución**: un conjunto claro de prioridades de reinención, impulsado por la reasignación de recursos a escala, sostenido por un optimismo limitado sobre lo que puede traer el mañana.

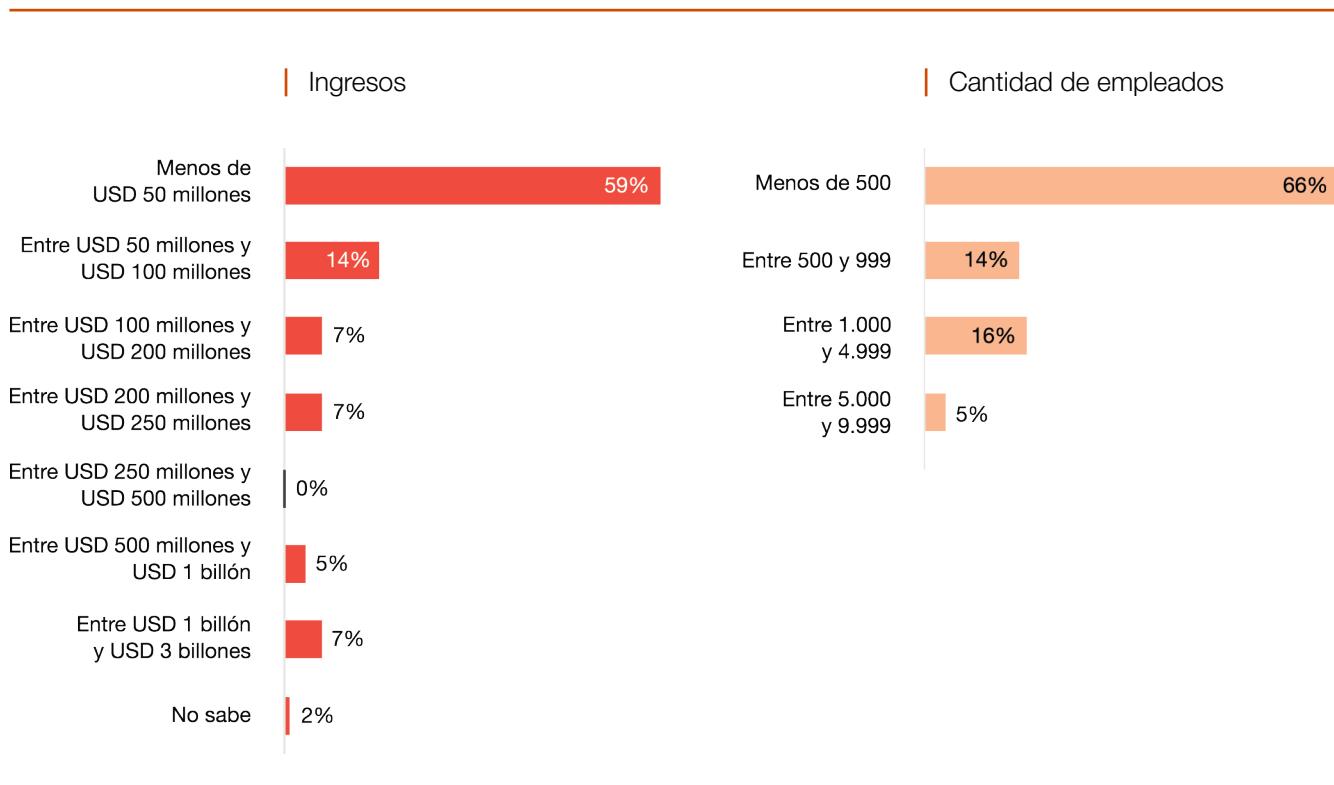
# Metodología y participación de la encuesta

PwC realizó 4.701 encuestas a CEO en 109 países y territorios entre octubre y noviembre de 2024. La muestra está ponderada por el PIB nacional para garantizar que las opiniones de los CEO estén representadas de manera justa en las principales regiones.

## Información de las organizaciones encuestadas para el capítulo Uruguay.

El presente informe se escribió a partir de las encuestas realizadas a ejecutivos de organizaciones locales, de las cuales el 86% pertenece al sector privado y el 14% son sociedades abiertas.

En tanto, también podemos afirmar que, dentro de las organizaciones respondientes, la apertura por industrias fue la siguiente: Retail y Consumo Masivo (43%), Servicios Financieros y Seguros (21%), Industria (18%), Farmacéutica y Salud (11%), Tecnología, Información, Comunicación, Entretenimiento y Medios (TICE) (5%), Energía (2%).



# 28° Encuesta Anual Global de PwC a CEO

## Capítulo Global:

[www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)

## Capítulo Uruguay:

<https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/publicaciones/encuesta-ceos-capitulo-uruguay.html>

## Contactos

### **Richard Moreira**

Socio Principal, PwC Uruguay

richard.moreira@pwc.com

### **Oscar Conti**

Socio Líder de Auditoría, PwC Uruguay

oscar.conti@pwc.com

