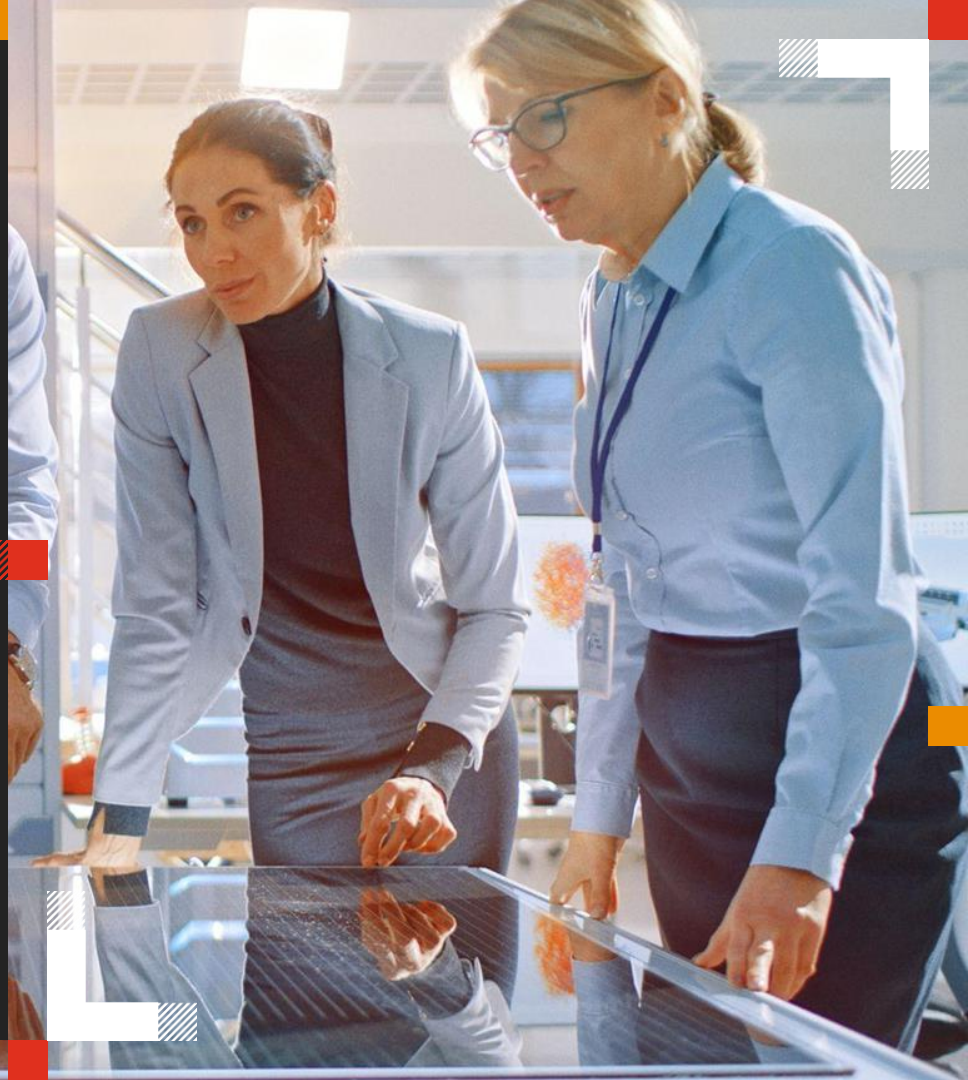


27a Encuesta Anual Global a CEOs

Crecer en una era de reinvencción continua

Enero 2024



Crecer en una era de reinvencción continua

La gran mayoría de las empresas ya han comenzado a dar los primeros pasos hacia su **reinvencción**. Sin embargo, incluso cuando intentan realizar cambios significativos en sus modelos de negocios, los CEOs están aún más preocupados por **su viabilidad a largo plazo**.

Aunque los 4.702 CEOs que respondieron la encuesta de este año (57 de ellos en Uruguay) son más optimistas respecto del crecimiento económico global que el año pasado, el **45 % todavía no confía en que sus empresas sobrevivirán más de una década si siguen en el camino actual**. En Uruguay, uno de cada tres CEOs encuestados considera que sus compañías **no serán viables dentro de 10 años**.

Y si bien hay mucho en juego, los CEOs son muy conscientes de la urgencia de un cambio y la necesidad de ofrecer resultados sostenibles a las partes interesadas y a la sociedad.

A continuación, y para describir claramente la naturaleza del desafío y las oportunidades asociadas con una reinvencción empresarial significativa, hemos organizado la visión de los líderes globales y casi 60 ejecutivos de empresas uruguayas, en torno a tres temas:

La necesidad de reinventarse

Aquí, se repasa el estado de la economía y se aborda la preocupación de algunos CEOs por la viabilidad a largo plazo de sus modelos de negocios

1. La necesidad de reinventarse
2. Presiones y amenazas

Cambio existencial a la vista

Se examina el estado de dos megatendencias: el cambio climático y la disrupción tecnológica (ejemplificada en este informe por la IA generativa), que obligan a una mayor reinvencción.

3. Trabajando para el planeta
4. La oportunidad de la IA
5. El desafío de la IA

Su estrategia de reinvencción

Se establecen cuatro acciones esenciales para impulsar la reinvencción continua.

6. Transformar las barreras en oportunidades
7. Identificar las decisiones más importantes
8. Recalibrar las expectativas de prioridades climáticas
9. Mantenerse alerta

La necesidad de reinventarse

Aquí, se repasa el estado de la economía y se aborda la preocupación de algunos CEOs por la viabilidad a largo plazo de sus modelos de negocios

1. La necesidad de reinventarse permanentemente

- El **45 % de los encuestados duda que sus empresas sigan siendo viables en diez años si siguen en el camino actual**, frente al 39 % registrado apenas doce meses atrás. **En Uruguay, uno de cada tres CEOs encuestados tienen la misma duda.**
- El 97 % de los CEOs a nivel global reconoce haber tomado al menos algunas medidas para cambiar la forma de crear, entregar y capturar valor en los últimos cinco años. Entre los CEOs uruguayos la cifra es un 93%.
- La creciente preocupación por la viabilidad de las empresas no parece reflejar preocupaciones económicas a corto plazo; **a nivel global más CEOs esperan un crecimiento económico global que hace un año**, aunque algunos más son los que prevén una contracción en lugar de una mejora. **Por Uruguay se puede ver una mejora en el optimismo**, habiéndose duplicado las expectativas del crecimiento de la economía mundial alcanzando un 60%.

Nuestra opinión: La disrupción tecnológica, el cambio climático y otras megatendencias globales en crecimiento acelerado obligan a los CEOs a adaptarse y tomar medidas para transformar su modelo de negocios. Pero si bien esto es necesario, rara vez es suficiente. Constantemente, las principales empresas se centran no solo en su modelo de negocios, sino también en los modelos operativos y tecnológicos que lo hacen posible. Para ganar, los líderes deben considerar una gama más amplia de iniciativas y aplicarlas de manera combinada.

2. Presiones y amenazas

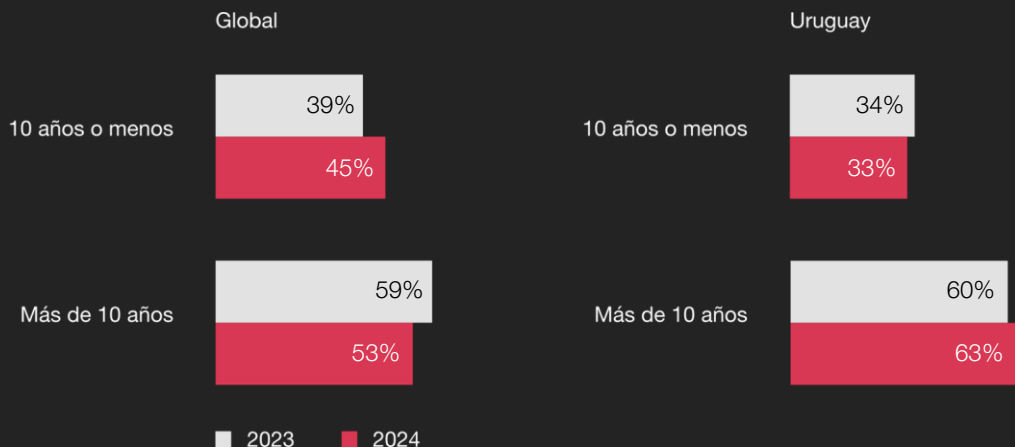
- En comparación con los últimos cinco años, los CEOs esperan que los cambios asociados con la tecnología, las preferencias de los clientes y el cambio climático, entre otros, tengan un impacto mucho mayor en la forma en que crean, entregan y capturan valor.
- La creciente importancia de tendencias como estas se contraponen a las percepciones de los CEOs sobre la exposición a una serie de amenazas a corto plazo, que en general han disminuido desde el año pasado. Sin embargo, desde el punto de vista geográfico, los CEOs todavía divisan focos de preocupación.

Nuestra opinión: El notable aumento de la presión que los CEOs esperan que ocurra en los próximos tres años, de factores que influyen en el cambio del modelo de negocios, es otra señal de que cada vez es más necesario reinventarse. Mediante el análisis de las tendencias que tienen impacto en la región y la industria en la que operan sus empresas, los CEOs pueden comenzar a identificar oportunidades para aprovechar al máximo sus fortalezas. Los CEOs deberán considerar lo que las partes interesadas realmente quieren y necesitan, y esto incluye no solo a sus clientes, sino también a proveedores, socios comerciales, inversores, reguladores y la sociedad en general.

1 La necesidad de reinventarse

La tendencia se mantiene: casi la mitad de los CEOs a nivel global y un tercio de los CEOs en Uruguay considera que su negocio no será económicamente viable dentro de 10 años si continúan por el camino actual

P. Si su empresa continúa por el mismo camino, ¿por cuánto tiempo considera que su negocio será económicamente viable?



“En un contexto volátil y dinámico, los CEOs se enfrentan al desafío de la reinversión continua como principal herramienta para la supervivencia de sus empresas.”

Omar Cabral

Socio principal y líder de Auditoría de PwC Uruguay

Notas:

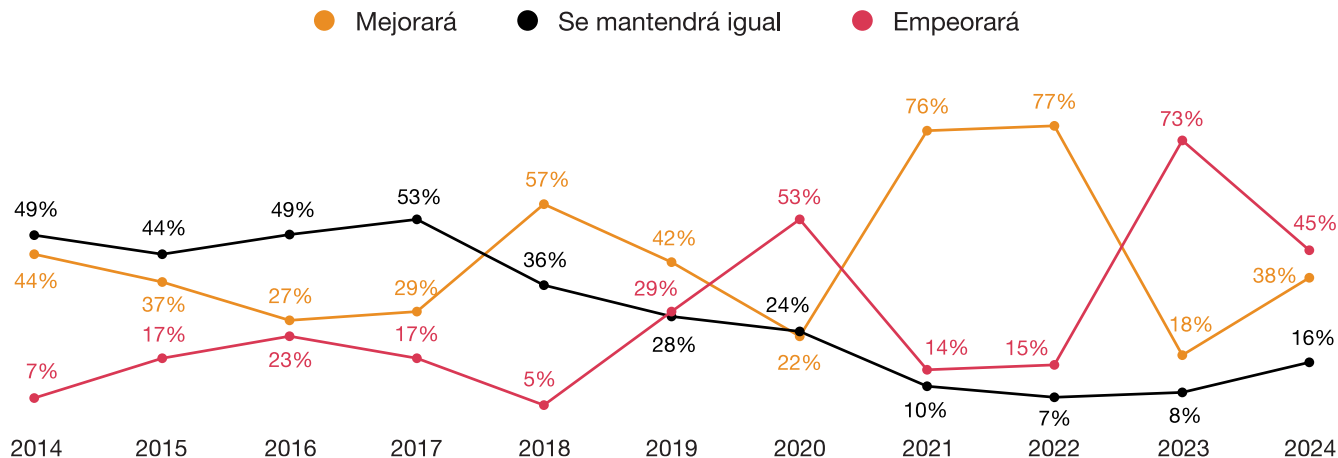
Base: Todos los encuestados (2023 = 4.410, 2024 = 4.702)

Fuente: 27a encuesta Anual Global de PwC a CEOs

1 La necesidad de reinventarse

El doble de los CEOs a nivel mundial espera que la economía global mejore este año en comparación con el año anterior...

P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico global (es decir, el producto bruto interno), si es que mostrará algún cambio, durante los próximos 12 meses?

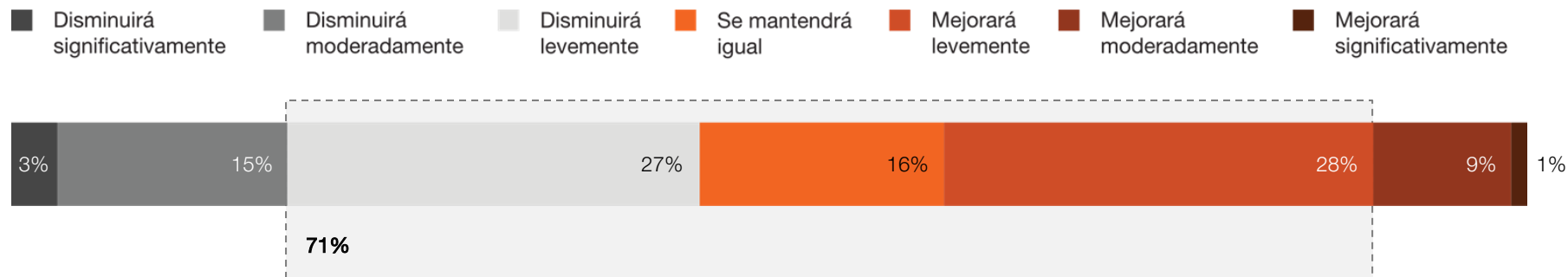


Notas:
Base: Todos los encuestados (2014=1344, 2015=1322, 2016=1409, 2017=1379, 2018=1293, 2019=1378, 2020=1581, 2021=1779, 2022=4446, 2023=4410, 2024=4702)
Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

1 La necesidad de reinventarse

...aunque la mayoría de los CEOs tienen expectativas limitadas sobre la magnitud del cambio

P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico global (es decir, el producto bruto interno), si es que mostrará algún cambio, durante los próximos 12 meses?



Notas:

Base: Todos los encuestados (4702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

1 La necesidad de reinventarse

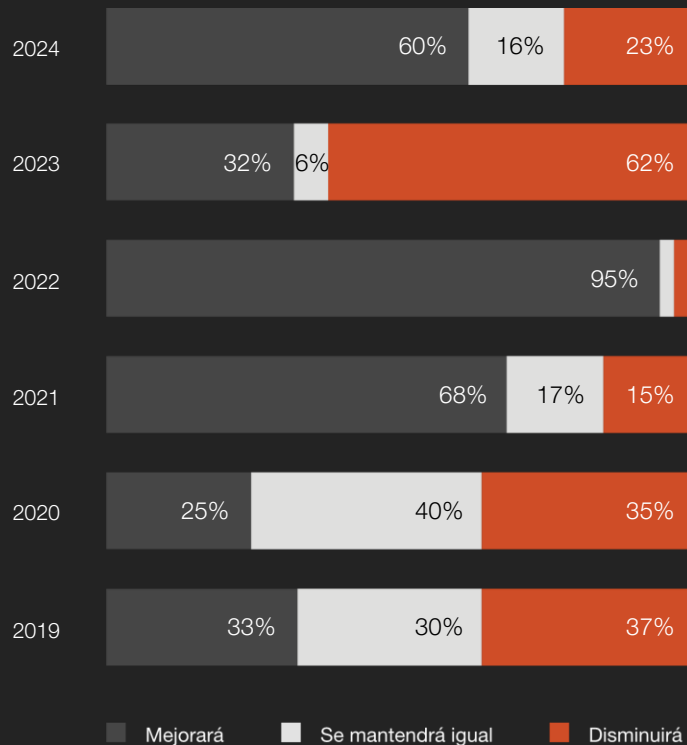
Los CEOs uruguayos siguen la tendencia de sus pares en el mundo sobre el crecimiento de la economía mundial y duplicaron su optimismo con respecto al año pasado

P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto bruto interno) en la economía global, si es que mostrará algún cambio, durante los próximos 12 meses?

Notas:

Base: Todos los encuestados de Uruguay (57)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

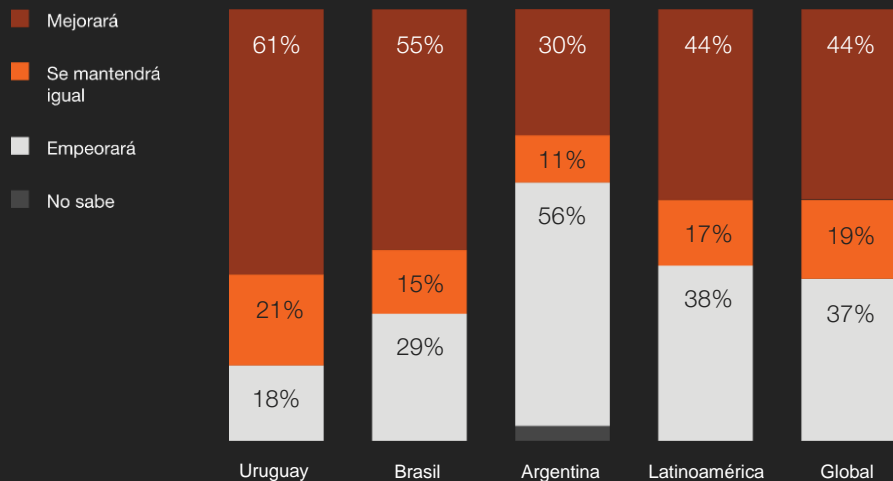


La suma de porcentajes puede no alcanzar el 100 % por razones de redondeo y desestimación de "No sabe".

1 La necesidad de reinventarse

Nuevamente los CEOs uruguayos se muestran entre los más optimistas de la región y del mundo respecto al crecimiento económico local.

P. ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto bruto interno) en la economía global/su país/su territorio, si es que mostrará algún cambio, durante los próximos 12 meses?



Existe un crecimiento en el optimismo que expresan los CEOs de todo el mundo en relación al crecimiento de las economías locales (44% vs. 29% en la edición anterior).

Al igual que en años anteriores, los CEOs uruguayos continúan siendo de los más optimistas de la región y del mundo, con un 61% que espera un crecimiento de la economía local en los próximos 12 meses (60% en la edición anterior).

Nuestros vecinos, Argentina y Brasil, mantienen sus visiones diferentes en este sentido. Mientras que un 55% de los CEOs de Brasil es optimista respecto del crecimiento de su economía local, en Argentina esta cifra se reduce al 30%, teniendo además un 56% que cree que la economía argentina empeorará.

Notas:

Base: Todos los encuestados (4.702)

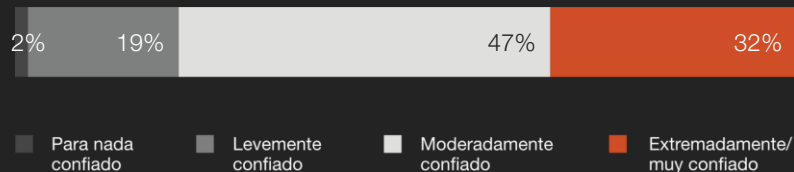
Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

La suma de porcentajes puede no alcanzar el 100% por razones de redondeo y desestimación de "No sabe".

1 La necesidad de reinventarse

Casi el 80 % de los CEOs uruguayos está confiado o muy confiado en el crecimiento de los ingresos de sus organizaciones en el próximo año.

P. ¿Cómo evaluaría su nivel de confianza en la perspectiva de crecimiento de los ingresos de su compañía para los próximos 12 meses?



Si bien otra vez bajó la cantidad de CEOs uruguayos muy optimistas (32% este año, 38% el anterior y 48% el anterior a ese) se mantiene un optimismo generalizado en que existirá un crecimiento de los ingresos de sus organizaciones, tanto en el corto como mediano plazo.

Notas:

Base: Todos los encuestados de Uruguay (57)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

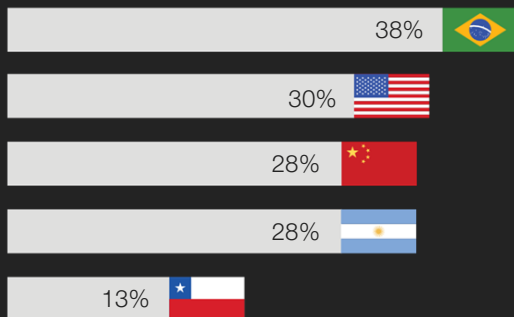
1 La necesidad de reinventarse

Principales países para el crecimiento de organizaciones uruguayas.

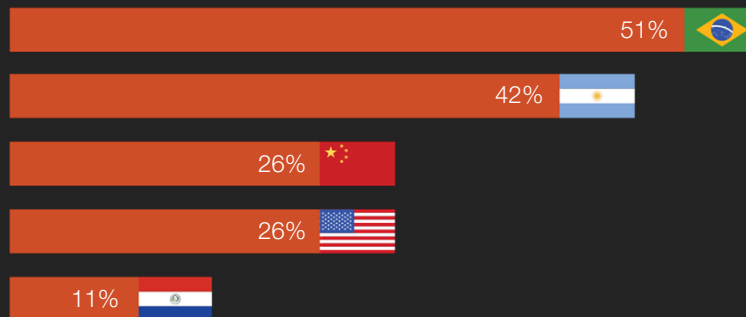
P. ¿Qué tres países/territorios, excluyendo el país/territorio en el que tiene su sede, considera más importantes para las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa en los próximos 12 meses?

Por quinto año consecutivo, los CEOs uruguayos identifican a Brasil como el principal socio comercial de sus compañías de cara al próximo año. Respecto al año anterior, Argentina escaló a la segunda posición, al tiempo que Paraguay ingresa por primera vez al top 5.

2023



2024



Notas:

Base: Todos los encuestados de Uruguay (57)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

2 Presiones y amenazas

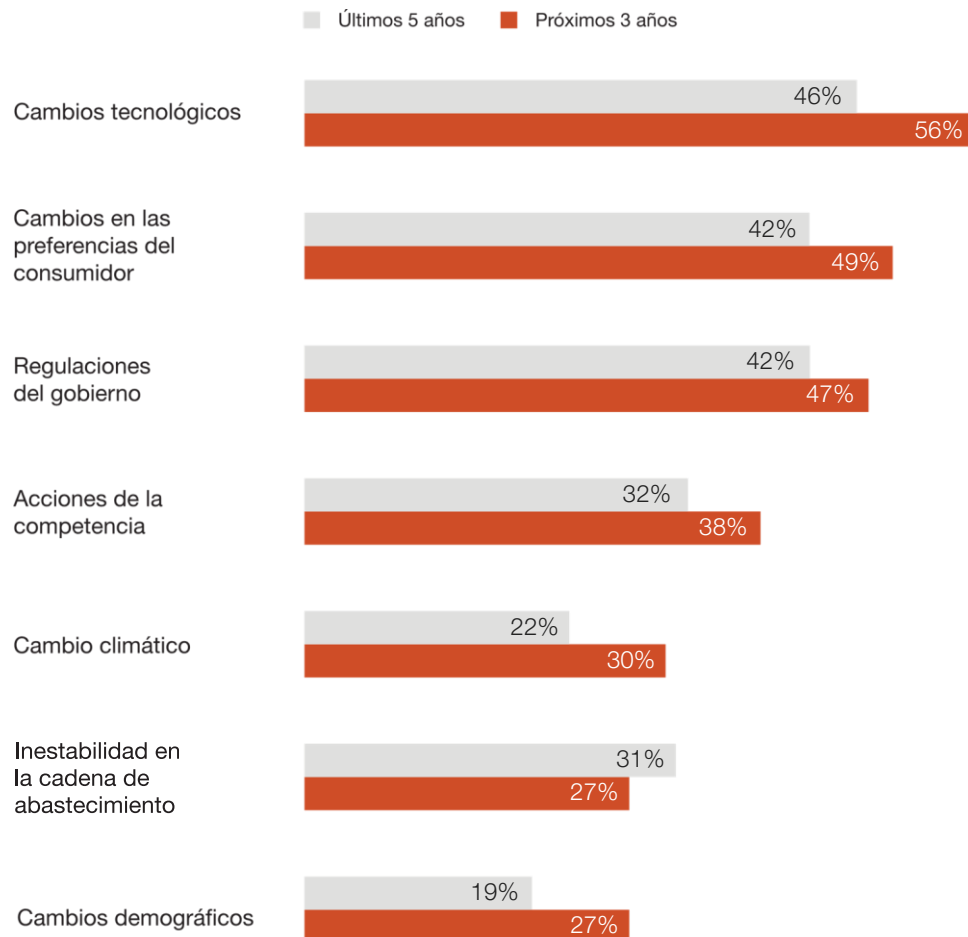
Aunque los CEOs a nivel global consideran que en los próximos tres años habrá más impulso para reinventarse que en los últimos cinco...

P. Indique en qué medida los siguientes factores han impulsado cambios en la forma en que su empresa crea, entrega y captura valor en los últimos cinco años y en qué medida lo harán en los próximos tres años (se muestran únicamente las respuestas "en gran medida" y "considerablemente")

Notas:

Base: Todos los encuestados (4,702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs



2 Presiones y amenazas

...sienten que en los próximos 12 meses estarán expuestos a menos amenazas en comparación con el año anterior

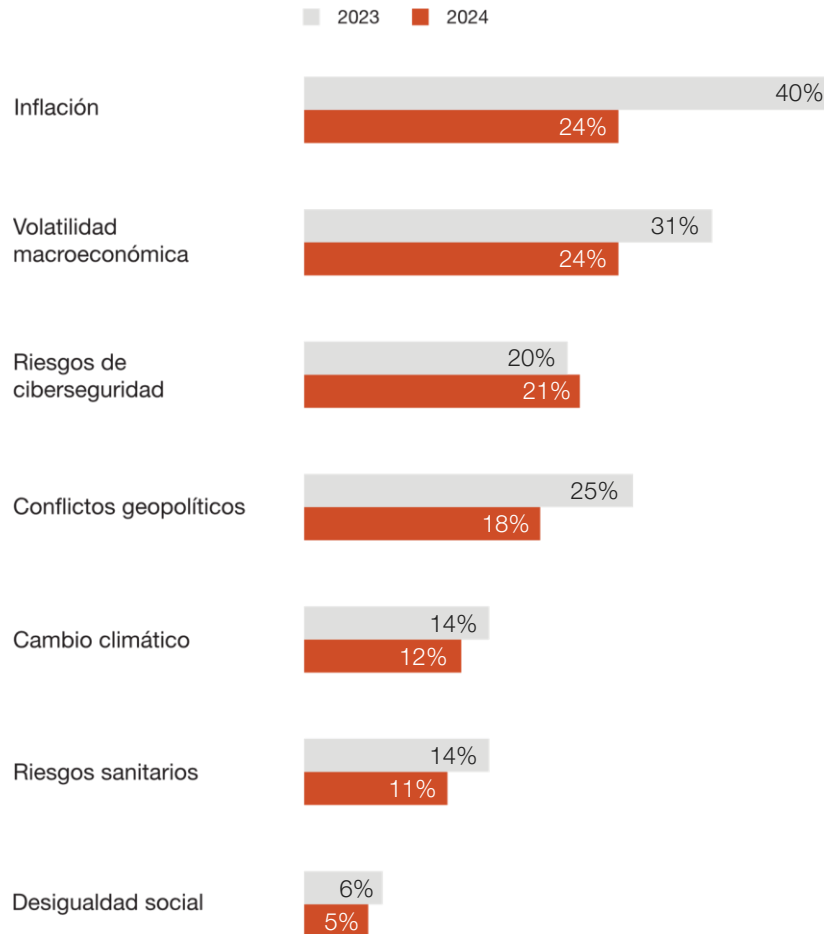
P. ¿Qué grado de exposición* considera que tendrá su empresa respecto de las siguientes amenazas principales en los próximos 12 meses?

(Se muestran únicamente las respuestas "altamente expuesta" y "extremadamente expuesta")

Notas: *Por **exposición** se entiende la probabilidad de pérdidas financieras significativas

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs



2 Presiones y amenazas

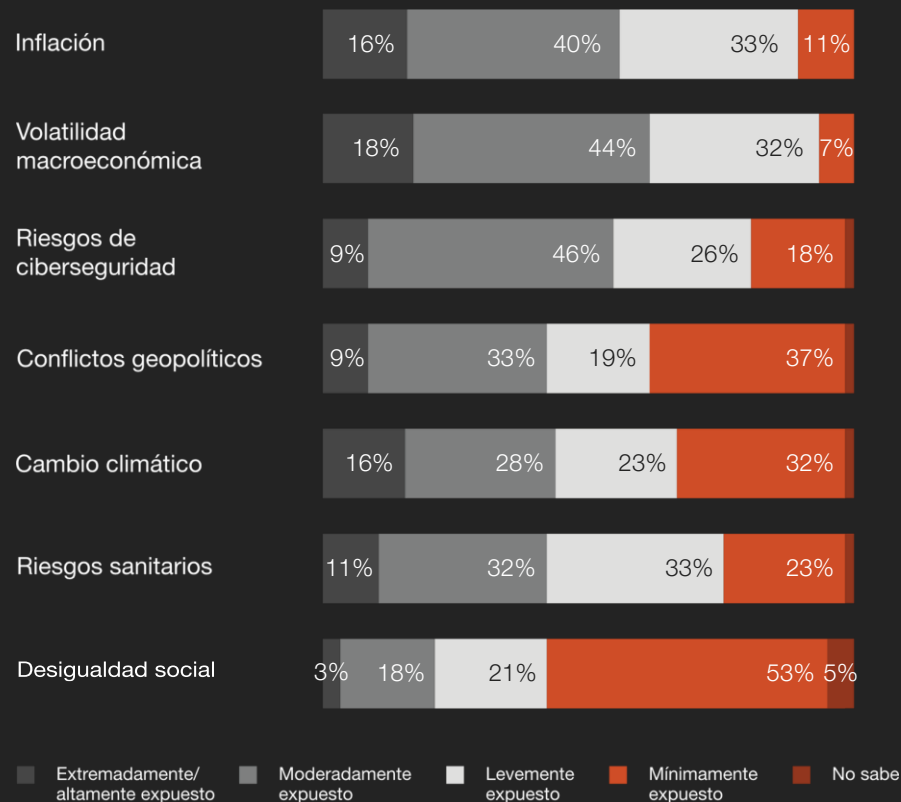
En Uruguay, el cambio climático aparece por primera vez dentro de las principales amenazas, acompañado de la volatilidad macroeconómica y la inflación.

P. ¿Qué grado de exposición considera que tendrá su compañía respecto de las siguientes amenazas principales en los próximos 12 meses?

Notas:

Base: Todos los encuestados de Uruguay (57)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs



La suma de porcentajes puede no alcanzar el 100 % por razones de redondeo y desestimación de "No sabe".

Cambio existencial a la vista

Se examina el estado de dos megatendencias: el cambio climático y la disrupción tecnológica (ejemplificada en este informe por la IA generativa), que obligan a una mayor reinvencción.

3. Trabajando para el planeta

- Aproximadamente **dos tercios de los CEOs tiene en marcha acciones para mejorar la eficiencia energética, y casi la mitad dice tener proyectos en curso para innovar en productos y servicios respetuosos del clima.**
- Sin embargo, **son demasiados los CEOs que informan no tener planes para toda otra gama de acciones con respecto al clima**, entre las cuales figuran dos con importantes consecuencias sociales: readaptar las habilidades de la fuerza laboral e invertir en soluciones que contemplen el cuidado de la naturaleza.

Nuestra opinión: El cambio climático es una megatendencia clave que presiona a los CEOs a reinventarse a sí mismos, pero los encuestados refieren grados variados de éxito en el cumplimiento de los objetivos que se fijaron. Los CEOs deberían buscar posibilidades de crear modelos de negocios que sean positivos hacia la naturaleza y que no se limiten solo a mitigar riesgos y fortalecer el rendimiento financiero, sino que también beneficien a la sociedad.

4. La oportunidad de la IA

- Los CEOs prevén que **a corto plazo habrá muchos impactos comerciales positivos de la IA generativa**, que incluyen aumento de los ingresos y mayor eficiencia.
- Parece probable que algunos de esos beneficios en la eficiencia a corto plazo provengan de la reducción de la dotación de empleados; **una cuarta parte de los CEOs espera reducir su personal en al menos 5 % en 2024, gracias a la IA generativa.**

Nuestra opinión: La IA generativa está a punto de transformar modelos de negocios, redefinir procesos de trabajo y reformar por completo industrias enteras. Los CEOs deben manejar las tensiones entre los posibles riesgos y el deseo de avanzar con rapidez para valerse de las oportunidades que surgen. Como parte de ese proceso, los CEOs deben convencer a su gente respecto de la adopción de la IA generativa, mostrándose transparentes con respecto a los planes relacionados con ella, para que los empleados con recelos frente a la IA se sientan más cómodos.

5. El desafío de la IA

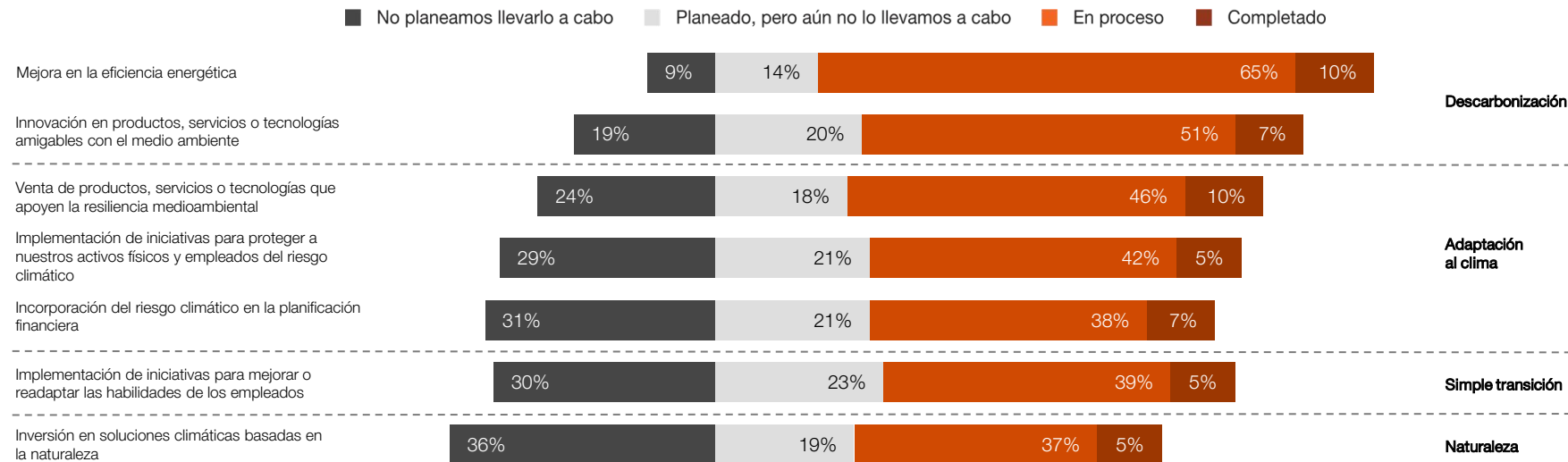
- **Los CEOs están muy preocupados por si la IA generativa aumentará los riesgos de ciberseguridad;** más de la mitad concuerdan en que potenciará la difusión de información errónea dentro de sus empresas.
- Un tercio de los CEOs prevé que la IA generativa incrementará los sesgos hacia grupos específicos de empleados o clientes en el próximo año. Casi otro tanto está en desacuerdo, e indican que el sesgo será probablemente un área de creciente atención a medida que se amplíe el uso de la IA generativa en los negocios.

Nuestra opinión: Considerados en conjunto, estos resultados resaltan el deber social de los CEOs de asegurar que sus organizaciones utilicen la IA con responsabilidad. En vista de la velocidad de la innovación y el retraso al establecer nuevas normas, gran parte de la responsabilidad de gestionar la IA generativa recae, por el momento, en las empresas.

3 Trabajando para el planeta

La mayoría de los CEOs a nivel mundial reportan avances en descarbonización, pero pocos planean otras acciones climáticas

P. A continuación, se enumeran las acciones a las que se pueden comprometer las compañías en relación con el riesgo de cambio climático. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones caracteriza mejor el nivel de avance de su empresa con respecto a estas acciones?



Notas:

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

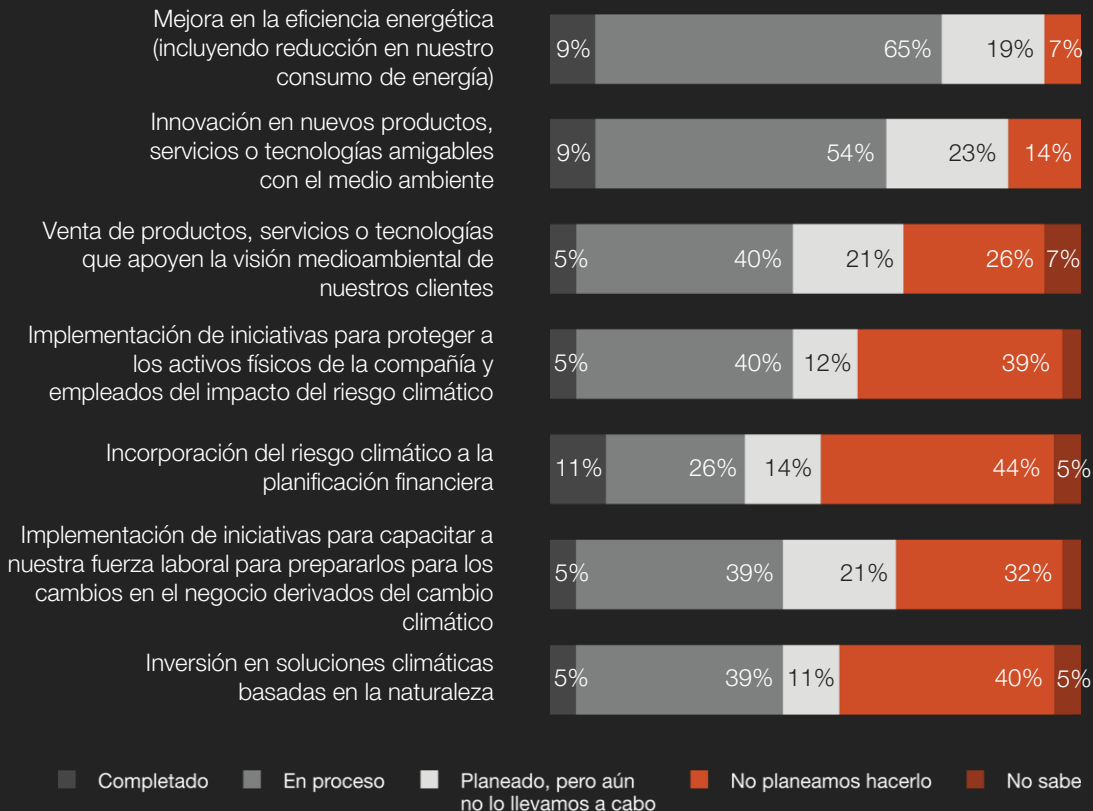
Enero 2024

3 Trabajando para el planeta

En Uruguay, el cambio climático está cada vez más presente: entre un 45% y un 75% de las compañías completó o está en proceso de completar acciones para mitigarlo

P. A continuación, se enumeran las acciones a las que se pueden comprometer las compañías para prepararse para el riesgo de cambio climático. ¿Qué afirmación caracteriza mejor el nivel de progreso de su compañía con respecto a estas acciones?

Notas:
Base: Todos los encuestados de Uruguay (57)
Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

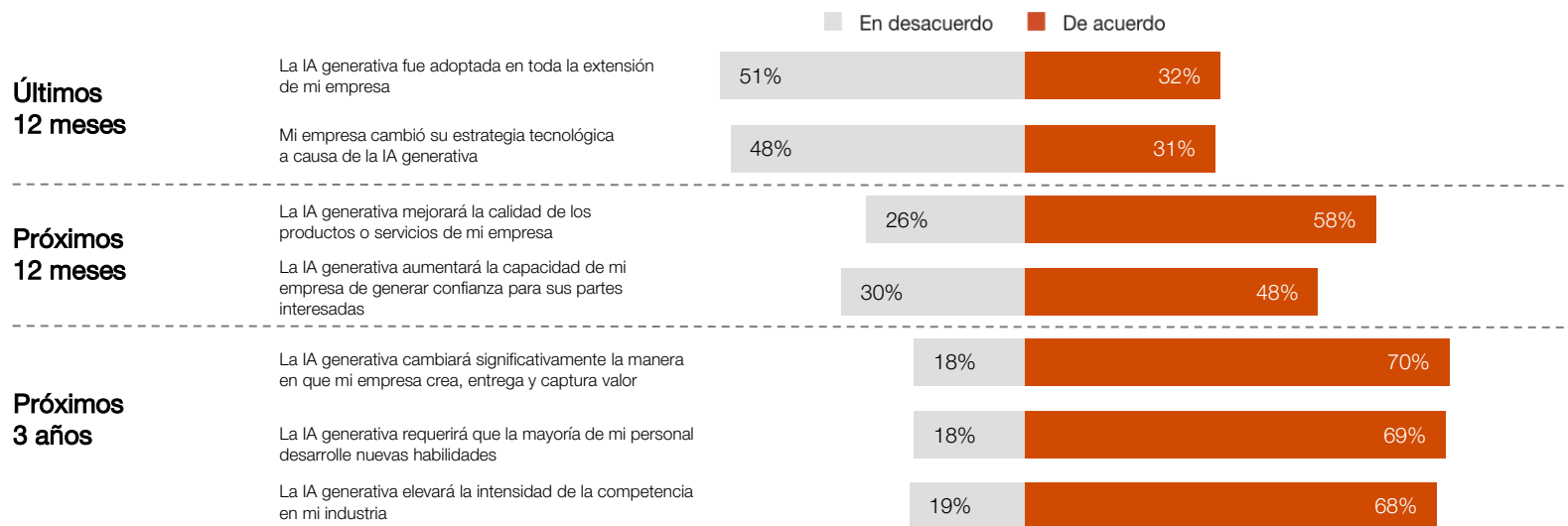


La suma de porcentajes puede no alcanzar el 100 % por razones de redondeo y desestimación de "No sabe".

4 La oportunidad de la IA

Si bien la adopción e integración estratégica de la IA generativa fueron limitadas, los CEOs a nivel mundial anticipan que su impacto futuro irá en aumento

P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?



Notas:

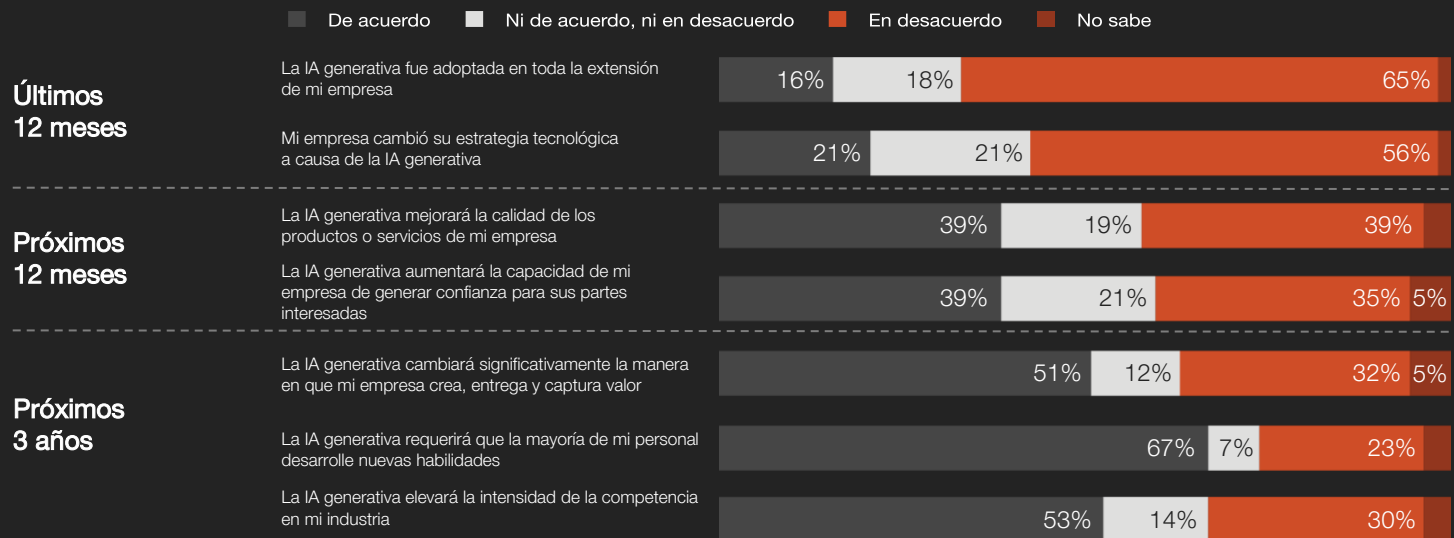
Base: Todos los encuestados (4,702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

4 La oportunidad de la IA

A pesar de que 2 de cada 3 CEOs uruguayos afirman no haber incorporado IA generativa en sus compañías, casi un 40% es muy optimista respecto a los beneficios que puede traer su implementación en el próximo año

P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?



Notas:

Base: Todos los encuestados de Uruguay (57)

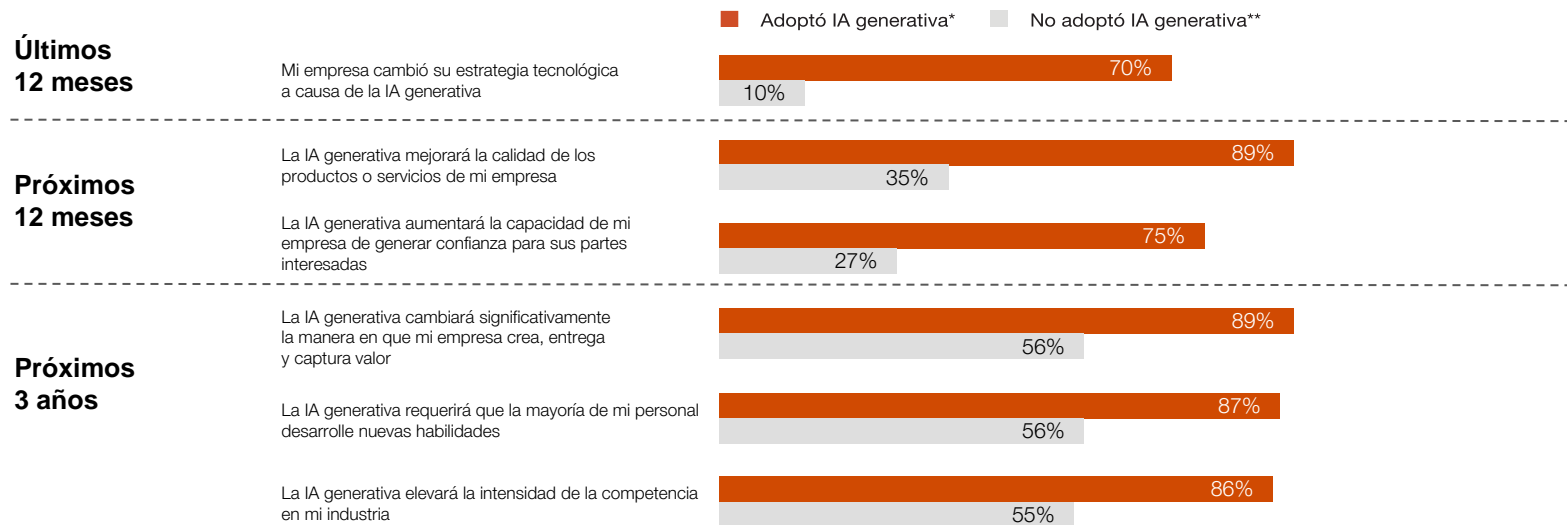
Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

4 La oportunidad de la IA

A nivel mundial, las expectativas de impacto son mayores entre los CEOs que ya han adoptado la IA generativa

P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?

(Mostrando sólo respuestas "de acuerdo")



Notas:

*Basado en encuestados que seleccionaron "ligeramente de acuerdo", "moderadamente de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que se ha adoptado la IA generativa en toda su empresa en los últimos 12 meses (1500)

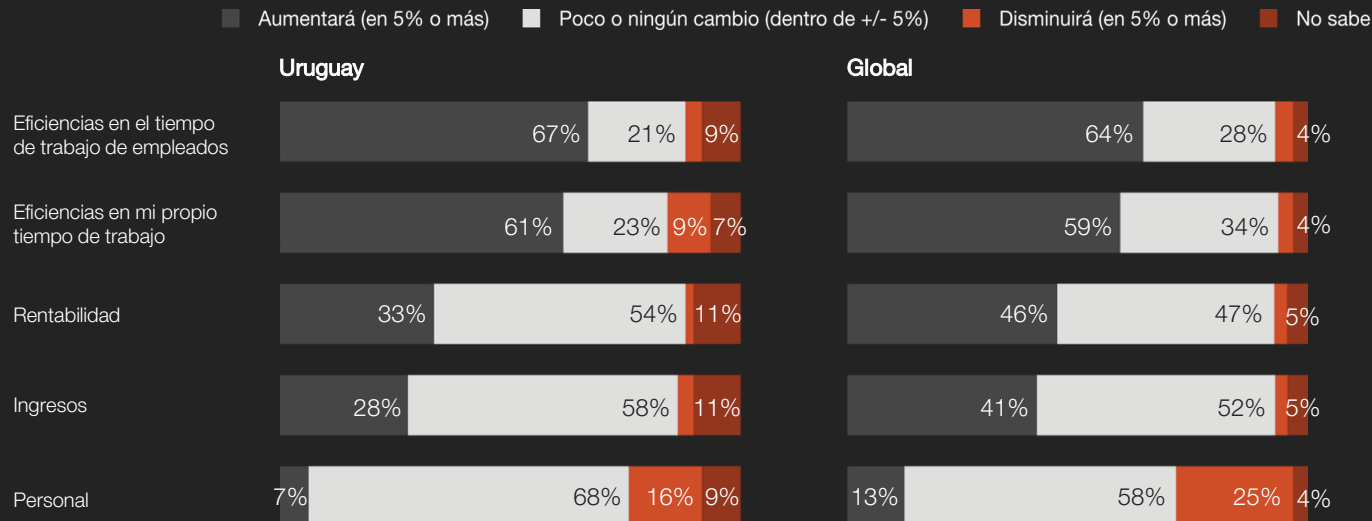
**Basado en encuestados que seleccionaron "ligeramente en desacuerdo", "moderadamente en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" con que se haya adoptado la IA generativa en su empresa en los últimos 12 meses (2394)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

4 La oportunidad de la IA

Los CEOs, tanto en Uruguay como en el resto del mundo, prevén que la IA generativa aportará beneficios significativos a todo nivel

P. ¿Hasta qué punto la IA generativa hará aumentar o disminuir los siguientes conceptos en su empresa, en los próximos 12 meses?



Notas:

Los porcentajes que se muestran podrían no sumar 100, debido a redondeos.

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

4 La oportunidad de la IA

Uno de cada cuatro CEOs a nivel mundial (y uno cada seis en Uruguay) anticipa una reducción de su personal en 5 % o más en 2024, a causa de la IA generativa.

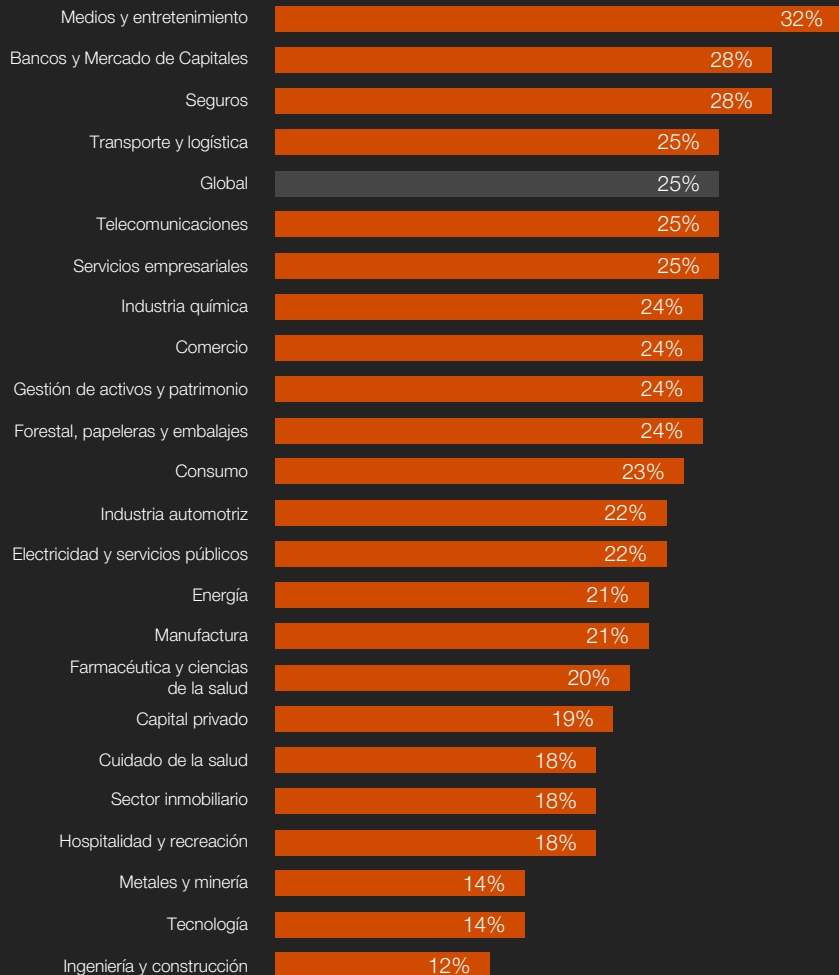
P. ¿Hasta qué punto la IA generativa tendrá impacto en la dotación de personal de su empresa en los próximos 12 meses?

(Solo se incluyen las respuestas “Disminuirá en 5 % o más”)

Notas:

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs



4 La oportunidad de la IA

La tendencia generalizada de contratación podría compensar la pérdida de puestos generada por la IA generativa

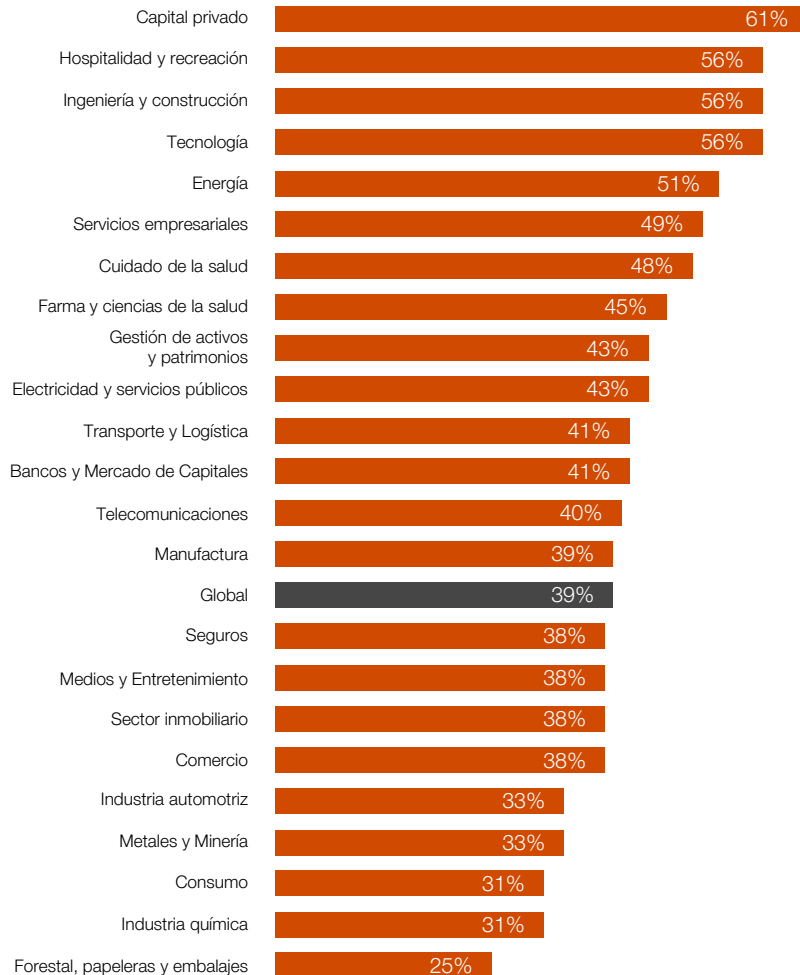
P. ¿En qué medida su empresa cambiará su plantilla en los próximos 12 meses?

(Mostrando solo respuestas 'aumentar en un 5% o más')

Notas:

Base: Todos los encuestados (4702)

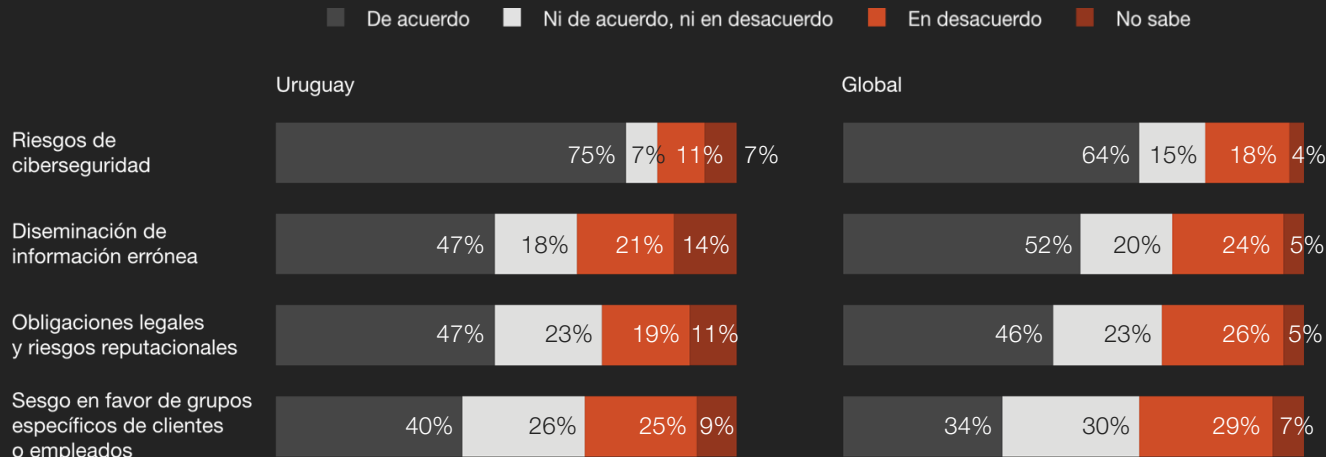
Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs



5 El desafío de la IA

En lo que respecta a los riesgos de la IA generativa, la ciberseguridad es lo que más preocupa a los CEOs uruguayos y del resto del mundo

P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con que, en los próximos 12 meses, es probable que la utilización de la IA generativa en su empresa produzca el aumento de lo siguiente?



Notas:

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

Su estrategia de reinvencción

Se establecen cuatro acciones esenciales para impulsar la reinvencción continua.

6. Transformar las barreras en oportunidades

- Sorpresivamente pocos CEOs percibieron algunos obstáculos, como la falta de apoyo de la dirección, para lograr que los esfuerzos de cambio tengan impacto.
- Sin embargo, **muchas de las barreras percibidas se encuentran dentro del ámbito de influencia de los CEOs.**
- Por ejemplo, **la eficiencia fue una de las preocupaciones de los CEOs**, que reportaron que, en promedio, **el 40 % del tiempo dedicado a procesos administrativos es ineficiente.**

Nuestra opinión: Los líderes de la primera línea gerencial pueden hacer aún más para resolver las ineficiencias y eliminar barreras, pero no pueden ocuparse de todo. Es fundamental fortalecer la alineación entre líderes y empleados en torno a las prioridades de cambio y construir una cultura de confianza con el objetivo de que los empleados se sientan seguros para proponer mejoras.

7. Identificar las decisiones más importantes

- Nuestro análisis muestra una **asociación positiva entre acciones de reinvencción y márgenes de ganancia.**
- Niveles más altos de reasignación anual de recursos están asociados con niveles más grandes de reinvencción y márgenes de ganancia más altos.

Nuestra opinión: Las decisiones correctas para cada empresa variarán en función de su estrategia, su modelo operativo, el contexto de la industria en la que se desarrolla y el panorama competitivo. La reasignación ágil de recursos sigue siendo un área a la cual los CEOs deben prestarle especial atención, al igual que la aceptación de los ecosistemas de negocios.

8. Recalibrar las expectativas de prioridades climáticas

- **Casi un tercio de los CEOs estima que el cambio climático afectará a su modelo de negocios dentro de los próximos tres años.**
- El 41 % afirma que sus empresas establecieron tasas de retorno mínimas para las inversiones respetuosas con el clima.

Nuestra opinión: Los requisitos de retorno son insumos críticos para las decisiones corporativas de asignación de recursos; por lo tanto, el hecho de que los CEOs estén flexibilizando sus expectativas de retorno en materia climática es una señal esperanzadora. Dado el foco que tienen en el rendimiento y el valor a largo plazo, los CFOs son los socios ideales de los CEOs para construir modelos de negocios más sostenibles.

9. Mantenerse alerta

- Los CEOs que tienen menos confianza en la viabilidad de su empresa son más conscientes de las amenazas que enfrentan.
- Estos CEO también se esfuerzan más que otros por adaptarse.

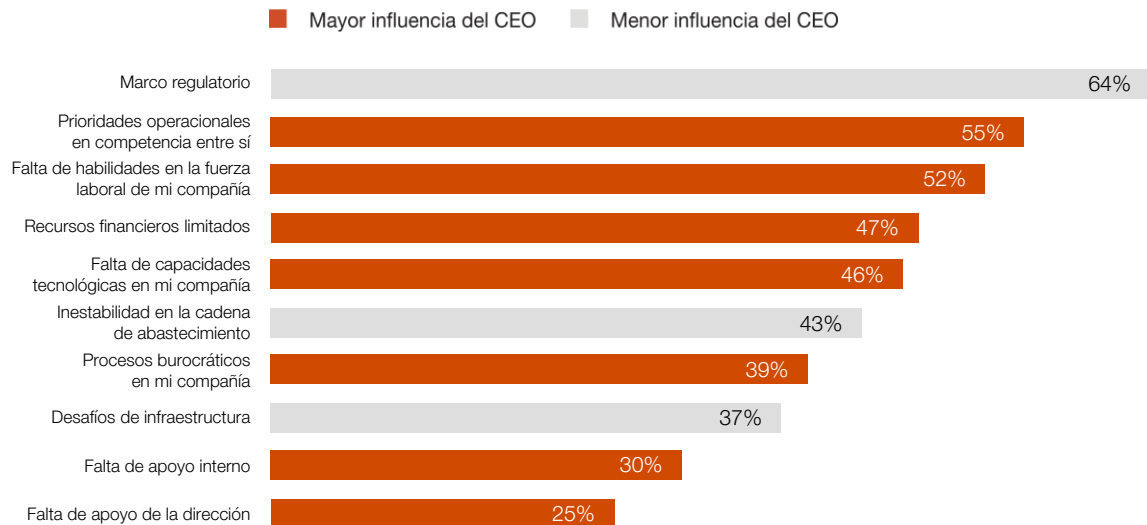
Nuestra opinión: Los gerentes deben ser guardianes "paranoicos" de sus empresas frente a sus competidores, ya que se enfrentan a puntos de inflexión que precipitan "cambios de gran escala en la manera de hacer negocios". Todos los líderes deben cuestionar el conocimiento convencional si quieren adelantarse a los cambios en los fundamentos de su empresa, aunque esto puede variar según la industria.

6 Transformar las barreras en oportunidades

Muchas de las barreras para la reinversión que preocupan a los CEOs se encuentran dentro de su propio ámbito de influencia

P. ¿En qué medida los siguientes factores impiden que su empresa cambie la forma de crear, entregar y capturar valor?

(Solo se muestran las respuestas "de forma moderada", "en gran medida" y "considerablemente")



Notas:

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

6 Transformar las barreras en oportunidades

Otro tipo de barrera cobra gran importancia: los CEOs estiman que la ineficiencia administrativa es del 40 %

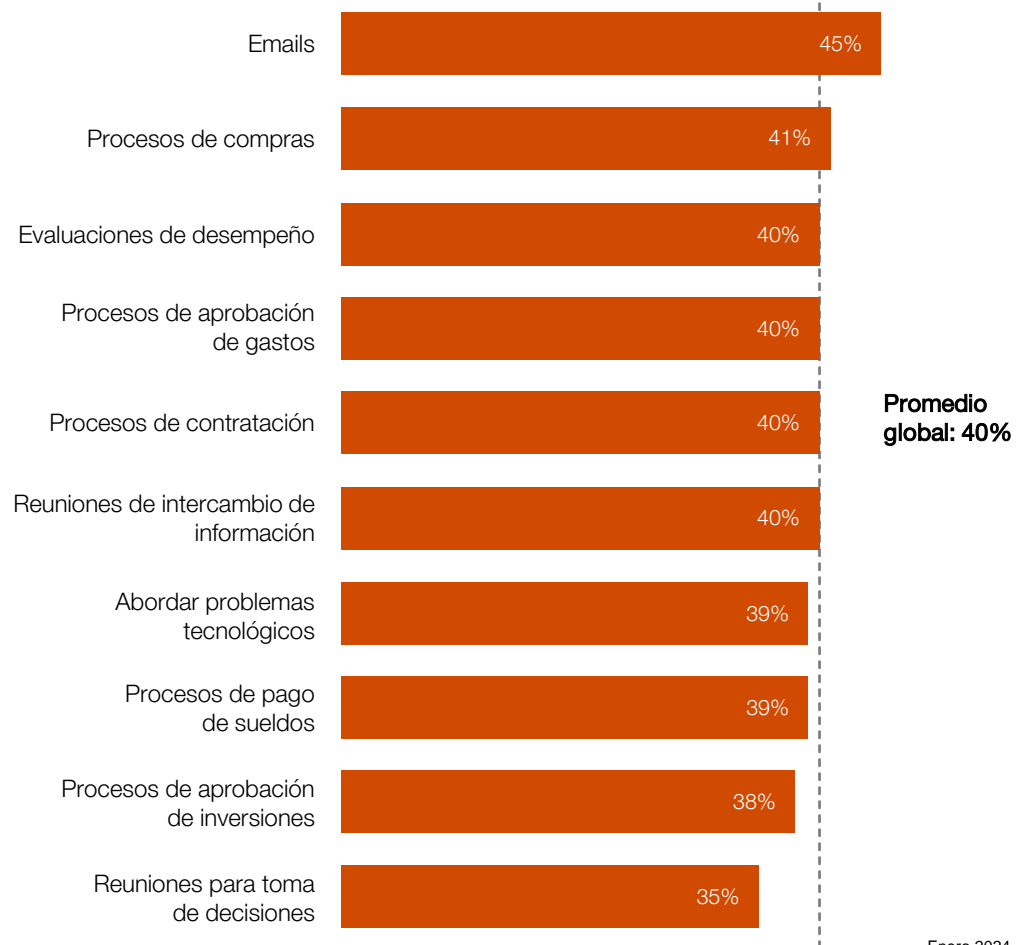
P. En su empresa, ¿qué porcentaje de tiempo dedicado a las siguientes actividades o procesos es ineficiente?

Notas:

El texto de la pregunta se modificó para mayor claridad; las barras representan valores medios

Base: Todos los encuestados (4.702)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

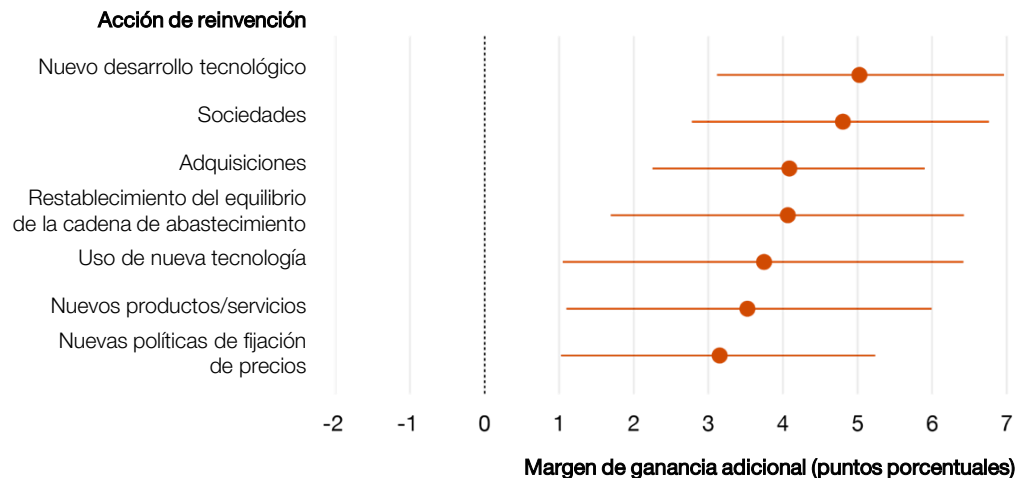


7 Identificar las decisiones más importantes

Las acciones de reinversión, individualmente, se asocian con márgenes de ganancia más altos

P. ¿Hasta qué punto considera que las siguientes acciones afectaron la manera en que su empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años?

P. ¿Cuál fue el margen de ganancia de su empresa en el ejercicio económico más reciente?



Notas:

El margen de ganancia adicional es la diferencia del margen de ganancias previsto entre los CEOs que respondieron "considerablemente" y "para nada o de manera limitada" a cada medida de reinversión; las barras de error representan intervalos de credibilidad del 95 %; y la línea punteada indica que no hay relación

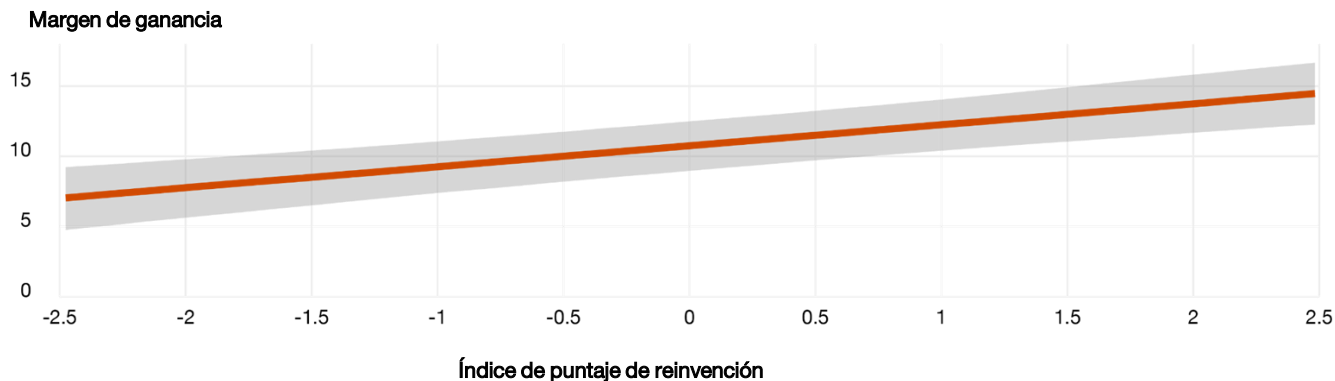
Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

7 Identificar las decisiones más importantes

En conjunto, una mayor reinversión también se asocia con márgenes de ganancia más altos

P. ¿En qué medida las siguientes acciones han impactado la forma en que su empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años?

P. ¿Cuál fue el margen de ganancia de su empresa durante el año fiscal completado más recientemente?



Notas:

Los valores de la puntuación del índice derivan de un análisis factorial del alcance del impacto que tuvieron las siguientes acciones en la forma en que las empresas crean, entregan y capturan valor: adopción de nuevas tecnologías para nuestra empresa que mejoraron nuestras capacidades; desarrolló nuevos productos/servicios; formamos nuevas asociaciones estratégicas que mejoraron nuestras capacidades; desarrolló una nueva tecnología internamente; implementó nuevos modelos de precios; realizamos adquisiciones que mejoraron nuestras capacidades; y pasó de un modelo de cadena de abastecimiento global a uno regional. Los valores de la puntuación del índice representan desviaciones estándar de la media: una puntuación más alta indica una mayor reinversión; la línea roja representa predicciones de modelos de regresión, ajustadas por industria, territorio y tamaño de empresa; la región sombreada representa el intervalo de credibilidad del 95%.

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

7 Identificar las decisiones más importantes

Niveles más elevados de reasignación de recursos se asocian con un mayor grado de reinversión

P. ¿Qué parte de los recursos de su empresa (financieros y humanos) reasigna usted y el equipo gerencial año a año en las distintas áreas de su negocio?

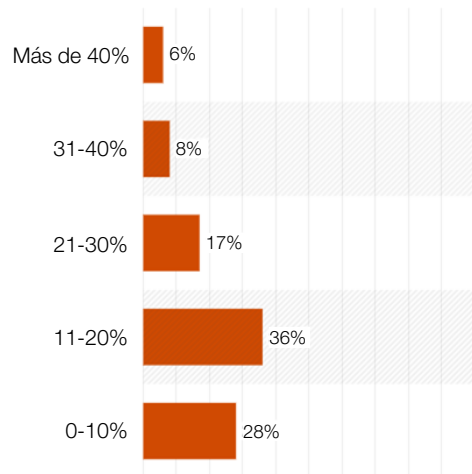
P. ¿Hasta qué punto considera que las siguientes medidas afectaron la manera en que su empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años?

Notas:

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

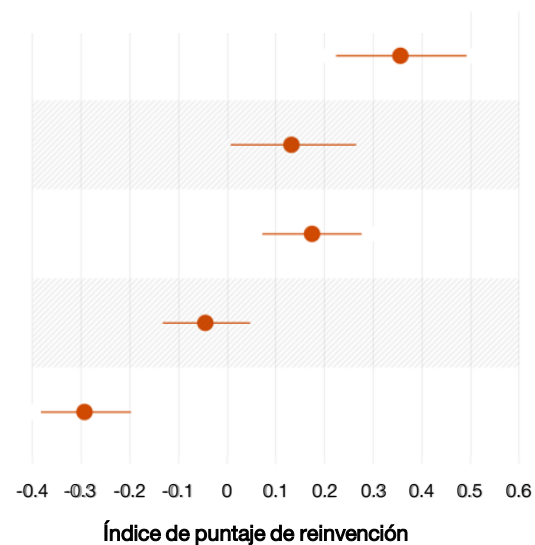
Niveles actuales de reasignación anual

Como parte de los recursos financieros y humanos de una empresa



Niveles de reinversión asociados

Sobre un índice agregado de acciones de reinversión



Notas:

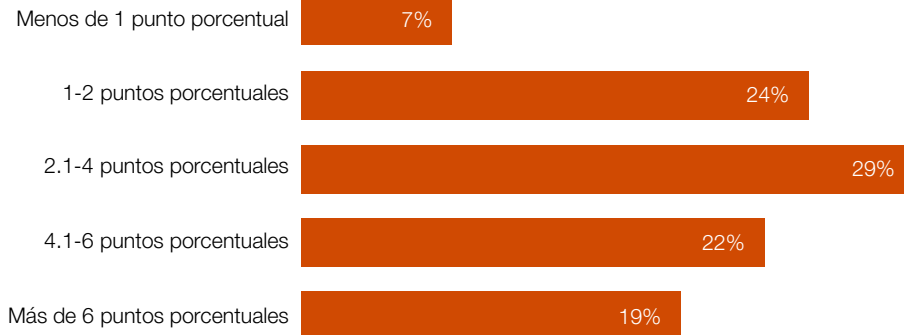
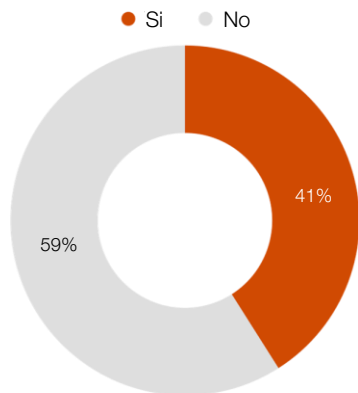
Los valores de puntuación se obtienen a partir de un análisis factorial del grado de impacto de las siguientes medidas en la manera en que las empresas crean, entregan y capturan valor: Se utilizaron nuevas tecnologías en la firma que afianzaron nuestras capacidades, se desarrollaron nuevos productos y servicios, se formaron nuevas alianzas estratégicas que afianzaron nuestras capacidades, se desarrolló una nueva tecnología de manera interna, se implementaron nuevas políticas de precios, se llevaron a cabo adquisiciones que afianzaron nuestras capacidades y se produjo un cambio de una cadena de abastecimiento global a una regional. Los valores de puntuación representan desviaciones estándar de la media: una puntuación más alta indica que hubo más reinversión; la línea representa las estimaciones del modelo de regresión y la parte sombreada representa el intervalo de credibilidad del 95 %

8 Recalibrar las expectativas de prioridades climáticas

Cuatro de cada diez CEOs a nivel mundial aceptaron tasas de retorno significativamente más bajas para inversiones respetuosas con el clima

P. Al evaluar las inversiones respetuosas con el clima* en los últimos 12 meses, ¿su empresa aceptó tasas de retorno más bajas que para otras inversiones?

P. ¿Cuánto más baja fue la tasa de retorno aceptable para las inversiones respetuosas con el clima* en comparación con otras inversiones?



Notas:

*Inversiones respetuosas con el clima son "por ejemplo, la transición a operaciones de mayor eficiencia energética, el desarrollo de productos y servicios más ecológicos, la implementación de tecnologías de reducción de emisiones"

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

9 Mantenerse alerta

Los CEOs que tienen menos confianza en la viabilidad de su empresa son más conscientes de las amenazas que enfrentan

P. ¿Cuán expuesto* cree que estará su empresa a las siguientes amenazas en los próximos 12 meses?

(Mostrando solo las respuestas “altamente expuesto” y “extremadamente expuesto”)

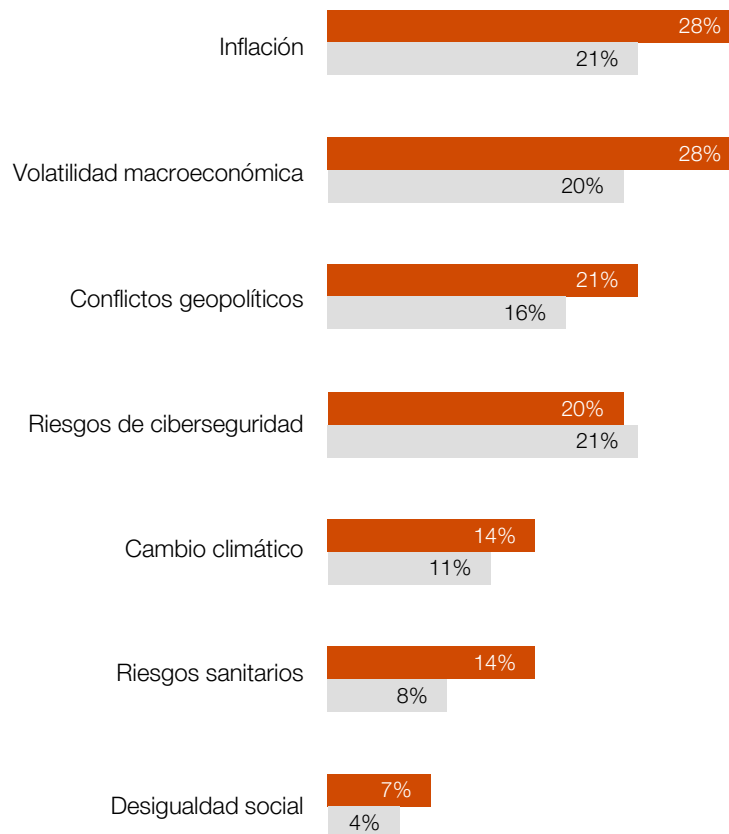
Notas:

*Exposición está definida como probabilidad de pérdidas financieras significativas

Base: Todos los encuestados (10 años o menos=2112, Más de 10 años=2493)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

- CEOs que perciben que sus modelos de negocio serán viables por los próximos 10 años o menos
- CEOs que perciben que sus modelos de negocio serán viables por más de 10 años



9 Mantenerse alerta

Los CEOs que tienen menos confianza en la viabilidad de su empresa tienen mayor probabilidad de emprender acciones de reinversión

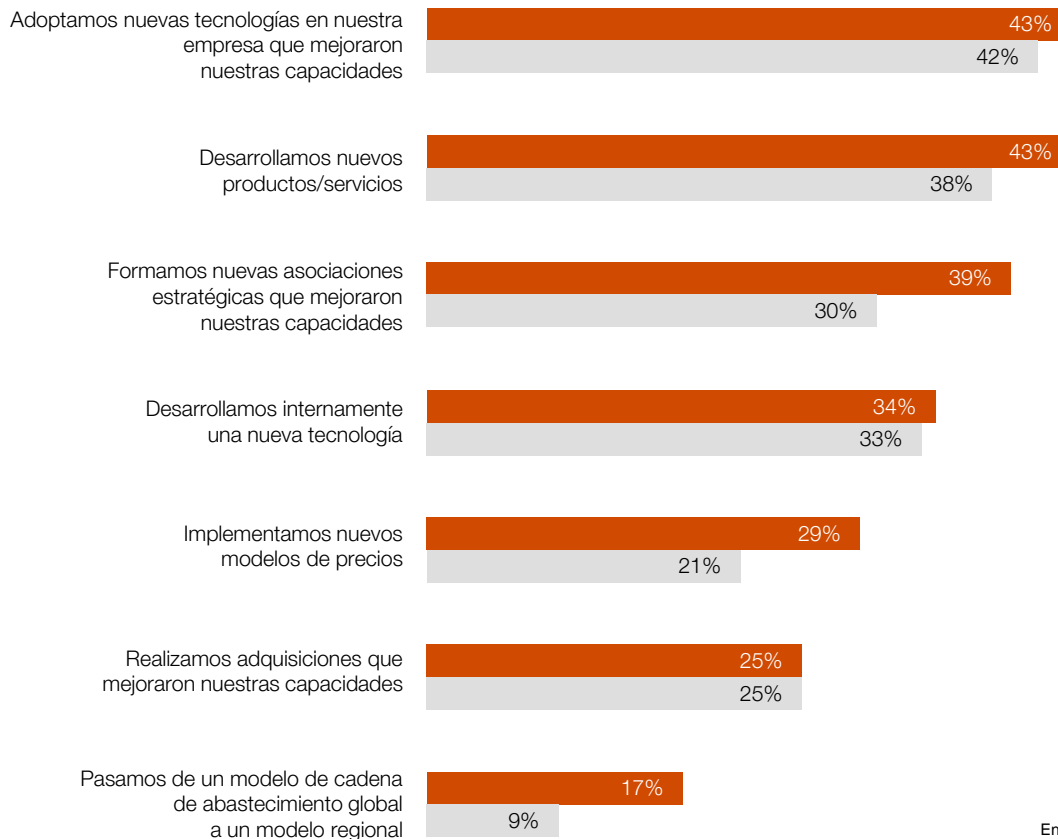
P. ¿En qué medida las siguientes acciones han impactado la forma en que su empresa crea, entrega y captura valor durante los últimos cinco años? (Mostrando sólo las respuestas “en gran medida” y “muy en gran medida”)

Notas:

Base: Todos los encuestados (10 años o menos=2112, Más de 10 años=2493)

Fuente: 27a Encuesta Anual Global de PwC a CEOs

- CEOs que perciben que sus modelos de negocio serán viables por los próximos 10 años o menos
- CEOs que perciben que sus modelos de negocio serán viables por más de 10 años



Sostener el cambio

Los resultados de la encuesta de este año reflejan que **los CEOs son conscientes de que están atravesando puntos de inflexión críticos para su estrategia**, y que existe una sensación de urgencia y una predisposición a la acción. Los datos también apuntan a que la eficacia del liderazgo es cada vez más importante para mantener la energía, desafiar el statu quo y generar un mayor impulso. En un [reciente artículo de strategy+business](#), Ryan Hawk, Nadia Kubis y Blair Sheppard, de PwC, describen una serie de prioridades fundamentales en materia de liderazgo para aquellos líderes con mentalidad de reinversión.

Por ejemplo, **es posible que los CEOs necesiten ampliar sus equipos ejecutivos a fin de incluir expertos en áreas emergentes que serán fundamentales para el éxito de sus empresas en el futuro, como regulaciones respecto al clima o la IA**. También crucial: lograr que todo el equipo directivo se comprometa con el cambio, incluidos sus sistemas de gobernanza y control, en lugar de asignar iniciativas aisladas a los líderes funcionales o de las unidades de negocio. Además, muchas organizaciones necesitarán nuevos mecanismos para poder explicar el hecho de que las respuestas a muchas preguntas simplemente no existen, lo que exigirá nuevos formatos para resolver problemas, en lugar de proponer soluciones y buscar aprobaciones, así como nuevas formas de hacer un seguimiento del progreso y recompensar a las personas. Los CEOs que toman en serio la reinversión deben encontrar métodos para reconocer las preocupaciones, premiar la curiosidad y la apertura al aprendizaje, y alentar a los gerentes a que ayuden a las personas a adaptarse.

Algunos de estos imperativos en materia de liderazgo pueden resultar familiares, pero todos ellos generan expectativas de que los CEOs lideren el camino hacia el descubrimiento estratégico necesario para lograr que los enfoques tradicionales de creación de valor evolucionen. A medida que nos adentramos en una era de reinversión continua, los CEOs tienen una oportunidad única de transformar sus organizaciones y transformarse ellos mismos, para crecer en la adversidad y volver realidad sus aspiraciones.

Metodología

PwC encuestó a 4.702 CEOs (57 correspondientes a Uruguay) en 105 países y territorios del 2 de octubre al 10 de noviembre de 2023. Las cifras globales y regionales están ponderadas proporcionalmente al PBI nominal del país. Las cifras a nivel de industria y país se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.702 CEOs.

Se puede acceder a los hallazgos completos en pwc.com/ceosurvey

pwc.com

© 2024 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite www.pwc.com/structure para más detalles.

