

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



# Índice

Editorial	03
-----------	----

Introducción	06
--------------	----

Contenido	07
-----------	----

• Mejoran las perspectivas locales y globales	07
• La viabilidad del negocio y el trabajo interno	10
• Argentina: el creciente protagonismo de la IA en el negocio	13
• La agenda climática, una prioridad que sigue firme	16
• Cómo gestionan los CEO	17

Conclusiones	19
--------------	----

Metodología	22
-------------	----



## Editorial

### **Miguel Urus**

Socio a cargo de PwC Argentina

Nos complace presentarles la edición número 28 de nuestra Encuesta Anual Global de CEO, un informe que presenta la opinión de los ejecutivos de las principales empresas del mundo, en materia de gestión, perspectivas y acciones, en el marco de un contexto donde la irrupción de las nuevas tecnologías nos propone interesantes desafíos, no solo para el presente sino también para el futuro.

En la presente edición exploramos las capacidades estratégicas y de gestión que están desarrollando las empresas para adaptar sus modelos de negocio a un entorno en constante cambio e identificar rápidamente las tendencias emergentes para captar oportunidades y crear valor. En este sentido, identificamos dos megatendencias que reconfigurarán el futuro de las empresas y la sociedad e impulsarán la reinención en la próxima década: inteligencia artificial y sustentabilidad.

En relación con la primera de ellas, vemos cómo los CEO están comenzando a comprender tanto el potencial de estas nuevas tecnologías como los obstáculos de su implementación. Una muestra de ello es que más de la mitad de los líderes empresariales reconoce que la IA ha contribuido a mejorar la eficiencia en el uso del tiempo por parte de los empleados, mientras que casi la mitad de ellos afirma que esta tecnología ha incrementado los ingresos y la rentabilidad de sus empresas.

Esto denota un cambio importante respecto de lo que sucedía un año atrás, cuando la mayoría de los ejecutivos encuestados no veía todavía a la tecnología como una posibilidad a aplicar en todas las áreas, y abre la puerta a un futuro donde es cada vez más importante mantenerse al día con los avances de esta herramienta, no solo para poder aprovechar de forma correcta sus beneficios, sino también para poder prevenir los riesgos asociados a su uso.

Respecto a la segunda de las megatendencias, observamos que la inversión en cuestiones climáticas y de sostenibilidad está dando sus frutos, ya que al menos uno de cada tres CEO a nivel global reportó que las inversiones respetuosas con el clima realizadas durante los últimos cinco años han generado mayores ingresos. Adicionalmente, dos tercios de los ejecutivos afirmaron que estas inversiones redujeron los costos o no tuvieron un impacto significativo en sus empresas.

En Argentina se mantiene la tendencia del año pasado, ya que el 83% de las compañías manifestó haber realizado inversiones para reducir su impacto en la huella de carbono en los últimos cinco años. De igual forma para el 61% de los encuestados estas iniciativas no representaron un aumento significativo de los costos.

Otro de los aspectos destacados en la encuesta tiene que ver con la percepción de un mayor optimismo por parte de los líderes empresariales en materia de expectativas de crecimiento de la economía, luego de la caída del último año signada por la volatilidad de los principales indicadores económicos. Es así como casi el 60% de los CEO del mundo y más del 70% de los directivos argentinos creen que la economía global mejorará en 2025.

Ante este nuevo escenario económico, queda en evidencia que al analizar las amenazas que ven los CEO para el 2025, prevén una normalización del clima económico producto de la desaceleración inflacionaria que incidió en el descenso de la percepción de riesgo.

Este panorama de mayor certidumbre se traslada a las expectativas de viabilidad de los negocios de los CEO argentinos, ya que el 70% de los encuestados augura que estima su compañía podrá seguir funcionando por más de 10 años si continúa por la misma senda.

Dada la magnitud de los desafíos globales de hoy en día, creemos que es fundamental que los directores ejecutivos se enfoquen en el aprovechamiento de los beneficios de las nuevas tecnologías para crear valor y gestionar los riesgos de una forma más eficiente sin dejar de lograr un crecimiento sostenible.

Por último, queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los ejecutivos que nos brindaron un poco de su tiempo para ofrecer su visión sobre cuestiones clave a la hora de gestionar en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de un contexto tan desafiante como el argentino.

# Introducción

## Nuevo contexto, nuevas expectativas

El futuro cercano exhibe una nueva cara para los CEO argentinos. La incertidumbre es un factor que siempre estará presente en la ecuación de los negocios, pero el contexto económico que tantas amenazas encerraba un año atrás despliega ahora un panorama algo más estable que incide en la forma de gestionar y en los planes para los próximos años.

Los resultados que arrojó la 28° edición de la Encuesta Anual Global de PwC muestran que los CEO de las empresas argentinas esperan un año de crecimiento para 2025 (más del 90% de ellos se expresó en ese sentido), alentados por la caída de las expectativas de inflación -casi a la mitad de un año al otro- y la normalización macroeconómica que está dando sus primeros pasos.

Este cambio de aire, que se refleja en las proyecciones de más de la mitad de los líderes sobre una suba de la facturación y la rentabilidad de las compañías en los próximos tres años, ocurre en momentos en que la irrupción de la inteligencia artificial (IA) empieza a mostrar sus resultados concretos en la organización interna de las compañías. La IA, se prevé, desempeñará un papel clave en la reinversión acelerada de las actividades y ocupará un lugar creciente entre las prioridades de los ejecutivos.

El otro eje estructural que conserva su importancia en la agenda corporativa es la mitigación del cambio climático, ya que el 83% de las empresas señala que hizo inversiones para reducir su impacto en los últimos cinco años, y seis de cada 10 CEO afirman que esos desembolsos no produjeron un aumento significativo en sus costos.

Los CEO argentinos enfrentan este escenario de cambios con el convencimiento de que deberán trabajar más que nunca en las eficiencias organizacionales para alcanzar los objetivos y conscientes de que las estrategias correctas que definan ahora impactarán en esas metas en el futuro. Ahí también jugará un rol la IA -cada vez más integrada al negocio- en su contribución a formular escenarios y trazar líneas de acción. Seis de cada 10 CEO creen que la democratización de la tecnología será clave para delinear los pasos a

seguir, y el 52% dice que la empleará para desarrollar nuevos productos y servicios en los próximos tres años.

## Mejoran las perspectivas locales y globales

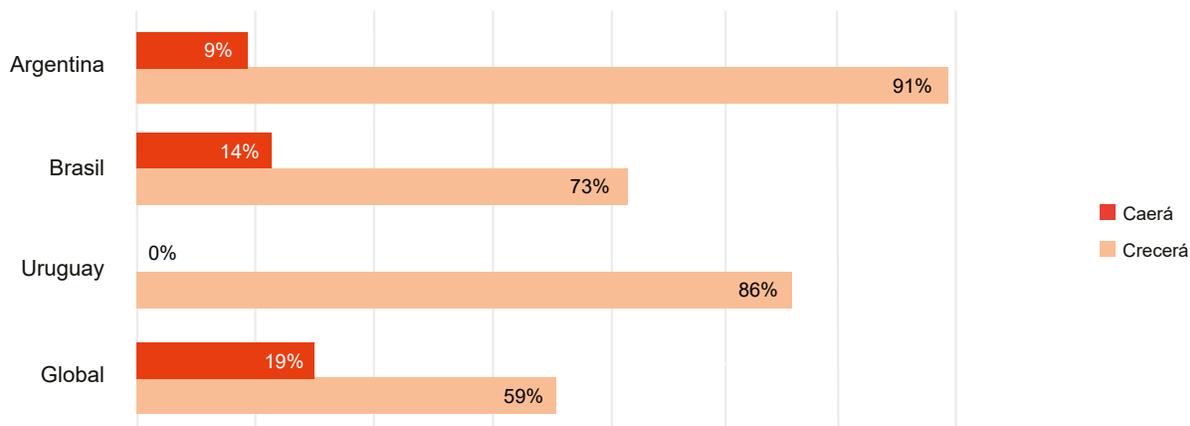
Luego de la caída del último año signada por el alto período de volatilidad, la Argentina encabeza las proyecciones de crecimiento de la región para 2025. En sintonía con el repunte de las expectativas a escala global, donde casi el 60% de los CEO prevé una expansión en el mundo, el 91% de los ejecutivos argentinos espera que la economía local tome impulso y despegue. Para la economía global, en tanto, el 76% de los directivos argentinos pronostican un repunte.

Se trata de un panorama diferente respecto de lo que sucedía un año atrás, cuando el 60% de los CEO pronosticó una baja del Producto Interno Bruto (PIB), y dos de cada 10 previeron una caída pronunciada para 2024, influidos por la aceleración inflacionaria y el desajuste de todas las variables macroeconómicas que se vivía a fines de 2023. Tras el proceso de fuerte ajuste del déficit fiscal y la baja pronunciada de la inflación a niveles inferiores al 3% mensual, los ejecutivos observan otro horizonte (gráfico 1).

Gráfico 1

### Argentina lidera el optimismo en la región para 2025

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



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

La modificación del escenario económico queda en evidencia, asimismo, al analizar las amenazas que ven los CEO para el desempeño de la compañía en 2025. Hay dos indicadores claves que reflejaron cambios frente a la encuesta del año último. El primero, la exposición a la volatilidad económica. Si bien cuatro de cada 10 ejecutivos locales siguen sintiendo que su compañía está altamente expuesta al contexto macroeconómico, el indicador mostró un descenso al compararlo con 2024. En la encuesta anterior, la exposición a la volatilidad era vista como una alta amenaza para el 53% de los CEO.

Se podría interpretar que la normalización del clima económico que trajo la desaceleración inflacionaria incidió en ese descenso de la percepción de riesgo. De todas maneras, para los ejecutivos argentinos la exposición a la volatilidad macro sigue siendo un componente que preocupa en mayor medida que en otros países de la región con mayor tradición de estabilidad. Vale acá la comparación con las opiniones de los CEO de Uruguay (donde solo el 11% cree que su compañía está expuesta a la volatilidad) y de Brasil (un aspecto que mantiene en alerta al 24%).

En el indicador de inflación, como se mencionó, la caída es mucho más pronunciada. Un año atrás, el 61% de los CEO argentinos percibía una alta exposición de su empresa al proceso inflacionario; en el sondeo de 2025 este porcentaje (entre los que se ven alta y extremadamente expuestos) bajó casi a la mitad: 33%.

Para tomar como punto de comparación lo que ocurre en Brasil, el 24% de los directores ejecutivos siente a la inflación como una amenaza en el país vecino. La encuesta, vale aclarar, se cerró antes de que se produjera la reciente devaluación del real, la moneda brasileña, un factor que podría cambiar la dirección de las opiniones de los CEO.

Retomando el análisis del cambio de panorama para la situación argentina, destaca el hecho de que en la edición anterior más del 60% de los CEO esperaba que en 2024 se registrara una inflación superior a la de 2023. Es decir, sus perspectivas antes de que comenzara el año eran muy pesimistas.

Ese desenlace, finalmente, no ocurrió (la inflación terminó el año por debajo del 120%) y el retroceso en el aumento de precios moldeó una expectativa optimista para 2025.

Entre las otras amenazas no ligadas estrictamente a la coyuntura económica, las opiniones de los directores locales difieren de las de sus pares regionales en varios campos. Por ejemplo, respecto del cambio climático, sólo un 9% de los CEO argentinos percibe esa realidad como un riesgo alto o extremadamente alto para su compañía, en contraposición a la visión de los brasileños, que le asignan un 21%. El peligro de un ciberataque informático reunió un 13% de las respuestas, frente a un 26% en el caso de los brasileños y un 20% en el de los ejecutivos uruguayos.

En lo que respecta a los riesgos derivados de la inequidad social (y las demandas vinculadas por salarios), solo un 11% de los ejecutivos argentinos se mostraron preocupados por esta variable, a diferencia de sus pares brasileños y uruguayos, que no ven este tema una amenaza importante para sus organizaciones.

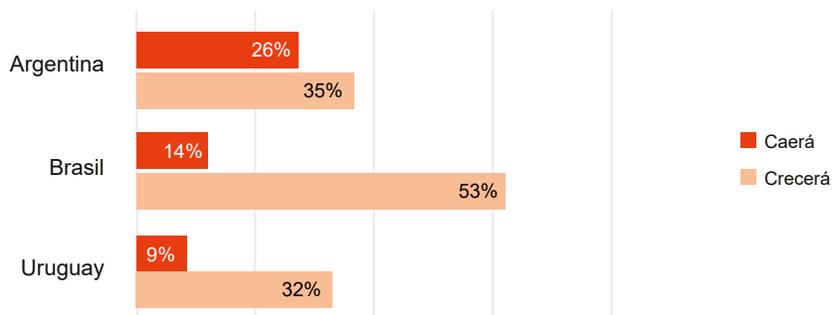
Dentro de ese grupo, el riesgo que más preocupa a los CEO locales es la disrupción tecnológica, lo cual incluye los avances de la IA: un 30% respondió que su compañía estaba entre alta y extremadamente expuesta a ese peligro en el desempeño de su negocio. Aquí, la visión de los argentinos supera a la de los brasileños (24%) y la de los uruguayos (27%) en el mismo campo.

Otro de los riesgos que advierten los ejecutivos es la falta de colaboradores con las habilidades claves para esta era de cambios, o su baja disponibilidad para las necesidades de las compañías. El 22% de los CEO le asignó una exposición entre alta y extremadamente alta a esa situación.

¿Cómo se traduce el clima más optimista en lo macroeconómico en la generación de empleo? En este caso, la correlación no parece ser tan directa por el momento. Un 35% de las empresas prevé incrementar su personal, pero un 26% cree que los planteles sufrirán un recorte (gráfico 2).

Gráfico 2

**Pregunta:** ¿En qué medida su compañía incrementará o reducirá su personal en los próximos 12 meses?



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

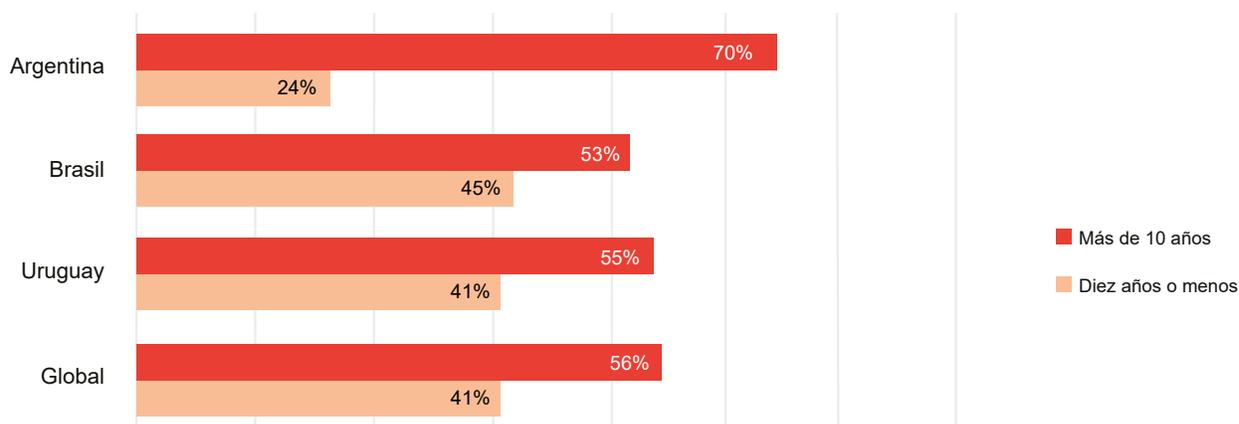
## La viabilidad del negocio y el trabajo interno

La corriente de mayor certidumbre sobre el nivel de actividad que envuelve a los CEO se proyecta sobre las condiciones que observan para las empresas que dirigen en los próximos años. Ante el imperativo de reinventarse en un mundo de cambio acelerado, los ejecutivos argentinos exhiben mayor confianza que sus pares brasileños y uruguayos: el 70% piensa que su negocio puede seguir funcionando más de 10 años, contra un 53% de los brasileños y un 55% de los uruguayos. Solo el 24% de los CEO argentinos ve que su actividad no tendrá futuro en 10 años o menos si continúa por la misma senda (gráfico 3).

Gráfico 3

Cómo ven los CEO argentinos la viabilidad de su negocio

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



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

Asimismo, el 70% de los líderes ejecutivos estima que sus compañías serán económicamente viables por 10 años o más, dato que denota una mayor confianza en la economía local a largo plazo, debido a que el año pasado solo el 58% de los directivos tenía esta perspectiva. A escala global, cuatro de cada 10 ejecutivos admite la necesidad de reinversión al juzgar que su empresa no será viable dentro de una década por el actual camino.

Es para destacar, además, la visión hacia adentro de las compañías que expresan los directores ejecutivos cuando deben detenerse en los factores que mayor influencia tendrán en la performance de su empresa en el corto plazo. La eficiencia organizacional encabeza las respuestas, con un 75% de preferencias, un nivel que supera lo que piensan sus colegas brasileños, quienes le asignan un 60% de importancia a esa opción. En segundo lugar, por porcentaje de menciones figuran un incremento de la demanda de sus productos/servicios y las decisiones estratégicas correctas, ambas con el 53% (gráfico 4).

Gráfico 4



Ligada con esta última, las buenas apuestas (*good bets*) que pueda hacer la compañía recogió un 47% de menciones. El factor tecnológico, como no podía ser menos en estos tiempos de aceleración de la IA, está presente a través del 41% de las respuestas de los CEO, resumido en “tecnología disruptiva”. Más abajo, con un 25% de importancia cada una, emergen las habilidades necesarias para enfrentar el entorno competitivo, y los cambios regulatorios en el sector en el que operan.

De igual forma, observamos que los ejecutivos globales, regionales y locales coinciden en que la disrupción tecnológica continúa siendo uno de los principales drivers que modificaron

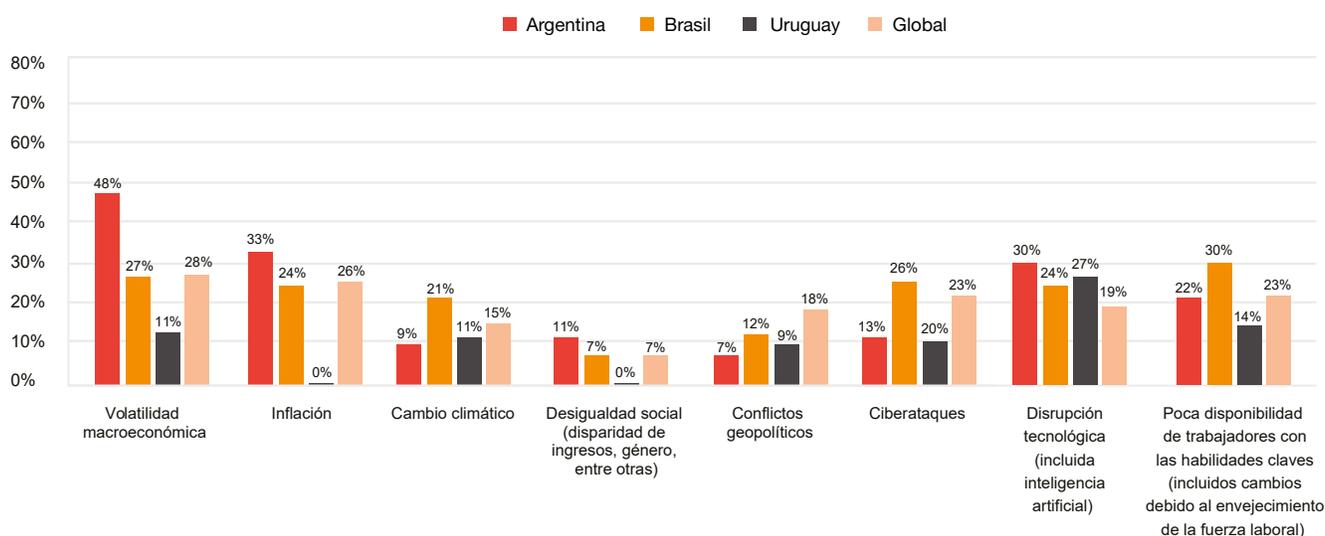
la manera de generar valor en los últimos años y esperan que esta tendencia continúe en aumento de cara los próximos tres años. También se prevé que influyan los cambios en las preferencias de los consumidores, la inestabilidad de la cadena de proveedores, las acciones de la competencia y el cambio climático (gráfico 5).

Gráfico 5

## 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?

(Porcentaje que respondieron entre alta y extremadamente alta)



Una posible lectura indicaría que los máximos ejecutivos argentinos sienten que viene un tiempo de trabajo interno de revisión de estrategia y búsqueda de eficiencias operativas como factores primordiales de su destino, en un ambiente en el que la influencia de las regulaciones -y su determinación en los resultados del negocio- es menor respecto de lo que sucedía un año atrás. O, más precisamente, cambia la orientación de esas regulaciones desde una intervención creciente del Estado hacia una apertura económica y liberación de trabas que redundan en una mayor competencia privada dentro de cada uno de los sectores.

Respecto a los países que resultan claves para su expectativa de crecimiento, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y China son los mercados más importantes para la actividad de las empresas globales de acuerdo con la opinión de los ejecutivos. En la región, Argentina continúa siendo un importante mercado (11%), solo por detrás de Estados Unidos

(39%) y Colombia (14%) y por encima de Brasil (11%) y México (10%). Como punto de referencia, en el caso de Brasil, Argentina (20%) se encuentra en el segundo lugar junto con México (20%) de los mercados más importantes para las compañías brasileñas, por debajo de Estados Unidos (36%).

## Argentina: el creciente protagonismo de la IA en el negocio

En virtud del rol creciente en el mundo de los negocios por su carácter revolucionario desde que irrumpió en escena hace dos años, el papel que está jugando la IA mereció este año un análisis más detallado sobre su impacto en comparación con el sondeo del año último. Los máximos ejecutivos respondieron cuáles fueron los efectos de su adopción en los últimos 12 meses y qué perspectivas tienen para este 2025.

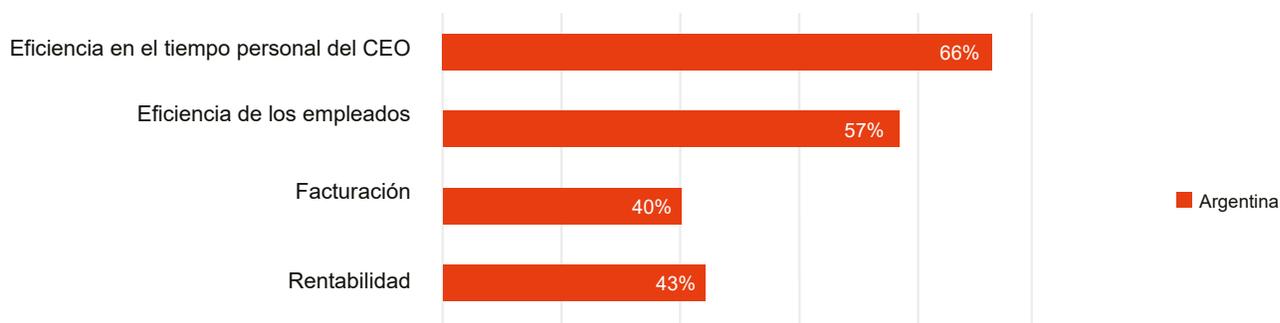
Como anticipo de las principales conclusiones, los CEO están abrazando la IA: ya empezaron a recoger resultados en el desempeño de las compañías y piensan extender su aplicación en los próximos años.

El 66% de los ejecutivos señaló que su eficiencia en el tiempo personal laboral creció gracias a la IA. En cuanto a la efectividad de los empleados de la compañía, el 57% de los ejecutivos dice que observó un incremento en los últimos 12 meses.

Otros de los indicadores ligados con la implementación de la IA también arrojaron cifras positivas. El 40% de los ejecutivos señaló que la tecnología le permitió incrementar la facturación a su compañía y el 43% afirmó que esa implementación contribuyó a un aumento de las ganancias en el último año. Dos indicadores más que significativos (gráfico 6).

## La inteligencia artificial y su impacto en la gestión

**Pregunta:** ¿En qué proporción el uso de IA mostró resultados en los últimos 12 meses?  
(Porcentaje de ejecutivos argentinos que advirtieron un incremento en los resultados)



En cuanto al impacto en los niveles de empleo, el dato es ambiguo: un 60% respondió que no hubo cambios significativos en la nómina, mientras que un 23% observó una caída en la dotación de personal debido a la implementación tecnológica. Estos datos permitirían concluir que por el momento no hay indicios concretos de que la IA esté desplazando mano de obra.

El crecimiento de la IA en el último año queda en evidencia en su uso extendido: el 76% de las empresas está adoptando esta tecnología en todos los niveles de la compañía, según respondieron los ejecutivos. Se trata de una aceleración respecto de lo que sucedía un año atrás, cuando eran mayoritarios los CEO que no veían todavía a la tecnología como una posibilidad a aplicar en todas las áreas.

La velocidad del cambio cobra relevancia en la proyección de lo que viene. Adoptar IA en forma generalizada modifica el escenario y las perspectivas para el año que comienza. Es por esto que el 50% de los CEO cuyas empresas planean usar IA en todas sus áreas confía en que las utilidades crecerán gracias a ello (con un 37% que prevé, en rigor, un leve aumento de entre 5 y 15% de las ganancias producto de los beneficios de la tecnología).

Otros datos contundentes sobre la revolución que se está gestando: de cara a 2025, el 65% de las compañías adoptarán IA a todo nivel. Solo un 17% de los CEO dice que no lo tiene hoy en sus planes, en tanto otro 17% aún no tomó una decisión.

La mirada de los máximos ejecutivos respecto de los próximos tres años también permite anticipar el peso creciente que adquirirá el avance tecnológico. Casi seis de cada 10 número uno imagina que la IA será importante (en distintos grados) a la hora de definir la estrategia de su *core business* y un 52% proyecta que la aplicarán para desarrollar nuevos productos y servicios.

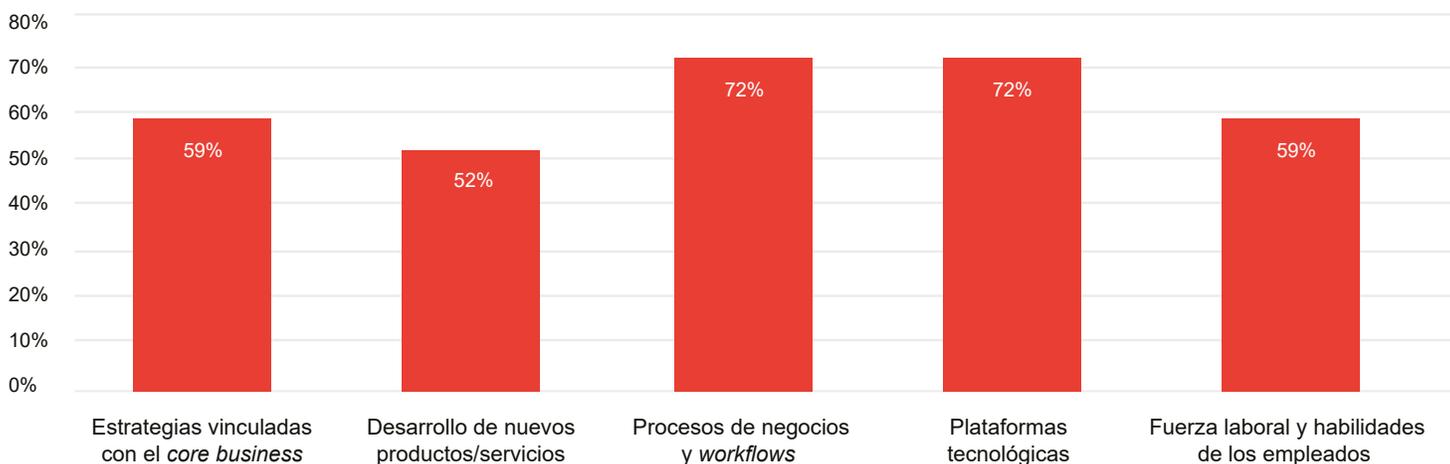
Para los procesos de negocios, la influencia será superior: un 72% de los CEO prevé su integración plena en la administración interna del negocio, mismo porcentaje que asignan a la plataforma tecnológica de la compañía. En cuanto a los recursos humanos, casi el 60% de los directivos estima que en los próximos tres años la IA será una herramienta integrada que permitirá mejorar habilidades de la fuerza de trabajo.

Sin duda se vislumbra un futuro cercano muy diferente a lo conocido, en el que la IA estará íntimamente entrelazada con todas las operaciones de las compañías. Pero esta oportunidad de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad no deja de encerrar desafíos de gestión y para el negocio en sí. De ahí que el 30% de los ejecutivos mencionó a la propia disrupción tecnológica como una de las amenazas en una de las preguntas anteriores.

Gráfico 7

## Las proyecciones para los próximos tres años

**Pregunta:** ¿En qué medida predice que la IA estará completamente integrada en los procesos de su compañía en los próximos tres años? (Porcentaje de respuestas de una moderada a una muy larga medida)



## La agenda climática, una prioridad que sigue firme

Las estrategias para combatir el cambio climático son otro de los grandes ejes que siguen determinando los movimientos del mundo corporativo. El 83% de las compañías declara que hizo inversiones para reducir su impacto en la huella de carbono en los últimos cinco años, un porcentaje que se mantiene constante respecto de lo que arrojó la encuesta de la edición anterior.

En ese período, las iniciativas encaradas por las compañías no representaron un aumento significativo de los costos para el 61% de ellas, y solo un 29% respondió que experimentó una suba. La mirada es similar respecto de su facturación, con un 71% de los CEO que dijeron no observar cambios relevantes en sus ingresos por haber encarado políticas para reducir el nivel de emisiones. Un 21% de los ejecutivos, no obstante, señaló que esas iniciativas sí habían contribuido a un aumento de la facturación.

Los incentivos gubernamentales para que las empresas sigan una agenda *ecofriendly* no parecen haber influido tampoco en las estrategias de las compañías: un 76% de los ejecutivos dijo que no resultaron relevantes a la hora de definir qué orientación tomar. El camino ya estaba trazado de todas maneras.

Invertir para reducir el impacto ambiental en las operaciones no necesariamente significa que a ese desembolso se le pidan retornos por debajo de los mínimos aceptables. Así lo dijo un 30% de los CEO cuyas empresas realizaron inversiones en materia climática en el último año. Un 11% sí admitió que espera menores retornos de esas asignaciones.

Pero los CEO no parecen encontrar resistencias internas a continuar por el sendero de las políticas *ecofriendly*. Un teórico bajo retorno de la inversión en acción climática no significa una traba para el 41% de los ejecutivos, que tampoco perciben una falta de apoyo de parte de los directorios de las compañías que actúe como factor inhibitorio: un 61% dijo que no debió frenar sus estrategias en la materia por ese motivo.

En ese sentido, la complejidad de las regulaciones gubernamentales y cambios en las obligaciones divide un poco las aguas, con casi la misma proporción de ejecutivos que cree que son una variable obstaculizadora y los que no, entre las empresas que adoptaron planes climáticos en el último año.

Las exigencias de los *stakeholders* externos (clientes, inversores), en cambio, no representan un factor que esté empujando a las compañías a incrementar sus iniciativas, según puede interpretarse de la opinión de los número uno. Un 50% de los ejecutivos admitió que la falta de demanda de acciones climáticas concretas inhibió en parte la disposición a invertir, desde una moderada a una larga medida, en los últimos 12 meses. La falta de financiamiento disponible es otro elemento que resultó un obstáculo para el 61% de las empresas. Un 47%, al revés, no lo vio como una traba que haya alterado los planes.

## Cómo gestionan los CEO

Esta edición presentó un apartado especial con preguntas que indagaron en la manera en que los CEO toman decisiones estratégicas y gestionan los planes de sus compañías. Entre las conclusiones, puede destacarse que los ejecutivos argentinos basan su gestión en los datos y se inclinan a evaluar diferentes escenarios antes de decidirse por una u otra opción. También se observa una apertura hacia el resto del *management*.

Al momento de definir líneas estratégicas, los CEO argentinos confían más en el análisis cuantitativo que en la intuición, y seis de cada 10 ejecutivos ponen el acento en los resultados esperados por encima de los procesos al evaluar la calidad de la decisión a tomar. El 65% afirma tomarse el tiempo para evaluar si está perdiendo oportunidades, y el 52% dimensiona si esa apuesta es equivocada.

### Otros datos a destacar:

- El 37% de los líderes asigna explícitamente diferentes probabilidades y resultados a la decisión estratégica tomada.
- El 83% sigue criterios de transparencia al tomar la decisión.

- El 54% somete la decisión a los puntos de vista de sus reportes, alentando las visiones críticas para encontrar aspectos contradictorios.
- El 52% evalúa información que puede contradecir la hipótesis inicial al momento de definir.
- El 74% debate las decisiones en el marco de las orientaciones generales de la compañía.

Se trata, en suma, de un perfil de liderazgo que combina rigor analítico, apertura a la crítica y una alineación con los objetivos generales de la empresa.



## Conclusiones

### **Martín Barbafina**

Socio de PwC Argentina, a cargo de Marketing y Comunicaciones

Con el pasar de los años, los CEO se enfrentan al imperativo de la reinención que les exige esgrimir nuevas estrategias para avanzar en el proceso de transformación que supone desenvolverse en un entorno cambiante, frente al escenario dual de gestionar no solo para el presente sino para el futuro. Es así como la gran mayoría de los ejecutivos ha mostrado avances significativos en la reconfiguración del negocio para no quedarse atrás. El uso de la inteligencia artificial ha contribuido a esa redefinición.

Es por ello que las principales empresas del mundo no solo se centran en actualizar su modelo de negocios, sino también en robustecer la parte operativa y tecnológica. La encuesta de este año confirma además que uno de los principales desafíos de los CEO es mantener el camino y, al mismo tiempo, estar atento a la interacción entre las condiciones macroeconómicas, las disrupciones geopolíticas y otras amenazas que podrían aún frenar el progreso de sus organizaciones.

En este sentido, los CEO argentinos enfrentan un futuro con expectativas de crecimiento económico y una mayor adopción de la IA responsable. Sin embargo, deben gestionar cuidadosamente los riesgos asociados a la volatilidad económica y la disrupción tecnológica, mientras continúan invirtiendo en sostenibilidad y eficiencia organizacional.

Como muestra de ello, el 75% de los ejecutivos considera que la eficiencia organizacional representa el factor más influyente en el desempeño de la empresa al tiempo que seis de cada 10 CEO considera que las nuevas tecnologías serán clave para delinear los pasos a seguir y el 52% manifiesta que la empleará para desarrollar nuevos productos y servicios en los próximos años.

A esto se suma el hecho de que el tema climático y de sustentabilidad continúa ganando terreno en la agenda de los líderes empresariales, ya que el 83% de las empresas argentinas encuestadas ha invertido en reducir su impacto ambiental en los últimos cinco años sin que esto represente un aumento significativo en los costos.

Ante este nuevo contexto, donde se respira mayor optimismo respecto al crecimiento de la economía global, en el ámbito local, más de la mitad de los líderes ejecutivos también auguran un panorama alentador para 2025, debido principalmente a la caída de la tasa de inflación y al proceso de normalización macroeconómico del país.

Los ejecutivos coinciden además en que la inflación, la volatilidad macroeconómica y los ciberataques, continúan siendo las principales amenazas para el crecimiento de las compañías. Como novedad se sumó la baja disponibilidad de talento especializado y la disrupción tecnológica como otros de los principales aspectos que podrían frenar el desarrollo de las compañías en el futuro cercano.

Por esta razón, los CEO continúan apostando a la reasignación de recursos para la reinversión, al desarrollo de nuevos productos y servicios, a la eficiencia administrativa, al cierre o venta de divisiones de negocios, al cambio de proveedores globales a regionales, entre otras estrategias para sortear las perturbaciones, tanto globales como locales.

Es así como uno de los grandes desafíos de los ejecutivos para los próximos años radica en la adopción e integración estratégica de la IA generativa, por lo que se hace imprescindible la capacitación de los colaboradores para que pueda ser aprovechada de forma efectiva. Esto, sin duda, representa un gran desafío para las empresas y sus líderes, ya que deberán adaptarse a las nuevas tecnologías y transformar sus negocios, sin dejar de gestionar los nuevos riesgos de seguridad, privacidad, ética y *upskilling* que supone la adopción de estas nuevas tecnologías.

Respecto al cambio climático y la sustentabilidad, más del 80% de las empresas tanto globales como locales, ha realizado inversiones en materia de descarbonización e implementación de políticas amigables con el medio ambiente en los últimos cinco años, sin que ello represente un aumento significativo en los costos. En este sentido, durante

este período, las iniciativas desarrolladas por las compañías argentinas no representaron un aumento significativo de los costos para el 61% de ellas, y solo un 29% respondió que experimentó una suba.

Es por ello que estos desafíos en materia de liderazgo y visión estratégica requieren de un esfuerzo coordinado para impulsar una visión holística sobre cómo están cambiando las necesidades de los clientes. Por esta razón, conforme a que avanzamos en la era de reinención continua, los CEO tienen una oportunidad única de fomentar la creación de valor con acciones novedosas que se alineen con las tendencias actuales, para generar confianza y entregar resultados sostenibles.

# Metodología y participación de la encuesta

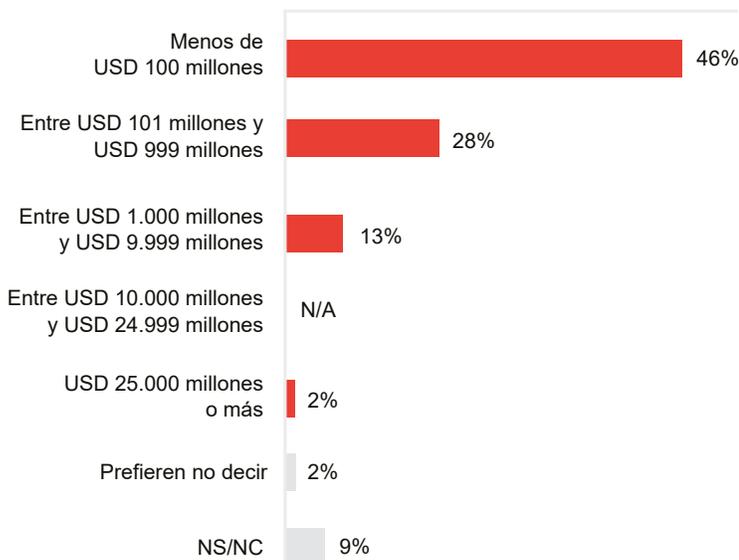
PwC realizó 4.701 encuestas a CEO en 109 países y territorios entre octubre y noviembre de 2024. La muestra está ponderada por el PIB nacional para garantizar que las opiniones de los CEO estén representadas de manera justa en las principales regiones.

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

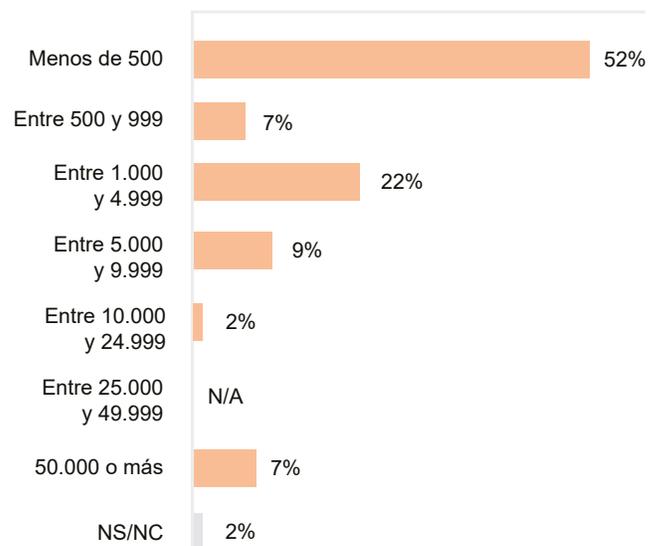
El presente informe se escribió a partir de las encuestas realizadas a ejecutivos de organizaciones locales, de las cuales el 65% pertenece al sector privado y el 35% son sociedades abiertas.

En tanto, también podemos afirmar que, dentro de las organizaciones respondientes, la apertura por industrias fue la siguiente: Retail y Consumo Masivo (30%), Servicios y automotriz (20%), Tecnología, Información, Comunicación, Entretenimiento y Medios (TICE) (15%), Farmacéutica (15%), Servicios Financieros y Seguros (13%), Energía (7%).

### Ingresos



### Cantidad de empleados



## 28° Encuesta Anual Global de CEO - Capítulo Argentina

### Capítulo Argentina:

[www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-ceos-capitulo-argentina](http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-ceos-capitulo-argentina)

### Capítulo Global:

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

## Contactos:

---

### Miguel Urus

Socio a cargo de PwC Argentina

miguel.a.urus@pwc.com

### Martín Barbafina

Socio de PwC Argentina, a cargo de

Marketing y Comunicaciones

martín.barbafina@pwc.com



28° Encuesta Anual Global de CEO contiene material de distribución gratuita de propiedad de PricewaterhouseCoopers International Limited y de sus firmas miembro Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L., todas en adelante PwC, cada una de las cuales actúa como una entidad legal separada e independiente. La información provista no es una recomendación, asesoramiento o sugerencia para la realización de cualquier actividad, operación, inversión o negocio, quedando 28° Encuesta Anual Global de CEO y PwC exentos de todo tipo de responsabilidad por las decisiones que pudiera tomar el lector en base a la mencionada información. Los contenidos y comentarios de cada artículo son responsabilidad de sus autores así como las consecuencias legales derivadas de su publicación. Los contenidos expuestos no reflejan la opinión de PwC. PwC no declara ni garantiza que la información sea precisa, completa o actual. No ofrece garantías ni declaraciones relativas al uso del contenido del material distribuido en cuanto a la exactitud, precisión, utilidad, oportunidad, fiabilidad, etc. Las imágenes que se encuentren en el material son de carácter ilustrativo, referencial y no contractual. PwC garantiza el derecho de acceso, información, rectificación, actualización, supresión y/o portabilidad según la Ley N° 25326. Si desea información sobre la recolección, recopilación y procesamiento de su información de identificación personal, así como que la misma sea suprimida de nuestros registros o actualizada, deberá enviar un correo electrónico a [ar\\_datospersonales@pwc.com](mailto:ar_datospersonales@pwc.com) o dirigirse a Hipólito Bouchard 644, PB, C.A.B.A. Por consultas, temas sugeridos para tratar en la próxima edición y/o comentarios, envíenos un correo a la casilla antes mencionada.

© 2025 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L. Todos los derechos reservados.

En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L., cada una de las cuales es una entidad legal independiente, que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina. Para más información visitá [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).