



**29ª Encuesta Global de CEO de PwC | Capítulo Bolivia**

# **Liderar ante la incertidumbre en la era de la IA**



# Contenido

<b>01</b> El horizonte de oportunidades.....	5
<b>02</b> Menor confianza, mayores amenazas.....	12
<b>03</b> El camino hacia la reinvención.....	16
<b>04</b> ¿Dinamismo o negación? .....	24
<b>05</b> Capítulo Bolivia .....	26

# Introducción

**A menudo se dice que los líderes exitosos necesitan tanto un microscopio como un telescopio: uno para detectar las amenazas inmediatas y otro para identificar las oportunidades a largo plazo. Esta tensión entre distintos horizontes temporales aparece de forma recurrente en la 29ª Encuesta Global de CEOs de PwC, elaborada a partir de las respuestas de 4.454 directores ejecutivos de 95 países y territorios.**

De cara al próximo año, los CEOs anticipan un entorno lleno de desafíos. Su confianza en el crecimiento a corto plazo ha disminuido de forma notable, mientras que aumenta la preocupación por amenazas como la volatilidad macroeconómica, los riesgos cibernéticos y las tensiones geopolíticas. Paralelamente, muchos están enfocando sus esfuerzos en oportunidades de transformación a varios años, con miras a reinventar sus modelos de negocio. A pesar de que los beneficios inmediatos no siempre son evidentes, los CEOs continúan avanzando en inversiones relacionadas con inteligencia artificial. También están colocando la innovación como prioridad estratégica. Además, un número creciente está incursionando en sectores distintos a los tradicionales, impulsados por la **reconfiguración de sectores e industrias** que está transformando la economía global.

La evidencia muestra que quienes avanzan con mayor rapidez en estos frentes de reinversión están obteniendo mejores resultados que sus pares.

Hallazgos clave del estudio:

- La mayoría de los CEOs reconoce que sus organizaciones aún no obtienen rendimientos financieros derivados de las inversiones en IA. Aunque cerca de un 30% reporta incrementos en ingresos por el uso de IA en los últimos 12 meses y un 26% ha experimentado reducciones de costos, más de la mitad indica que no han logrado beneficios en ninguno de estos ámbitos.
- Muchos líderes están buscando oportunidades de crecimiento en otros sectores e industrias. Más del 40% afirma que su empresa ya ha comenzado a competir en nuevos sectores durante los últimos cinco años. Entre quienes planean

adquisiciones importantes en los próximos tres años, cuatro de cada diez esperan concretar operaciones fuera de su sector tradicional.

- En comparación con el año anterior, los niveles de confianza en el crecimiento de ingresos a corto plazo han caído. Solo el 30% de los CEOs se declara muy o extremadamente confiado respecto a los ingresos de los próximos 12 meses, una baja desde el 38% registrado en la encuesta pasada y lejos del 56% alcanzado en 2022.
- Casi la tercera parte de los CEOs (29%) considera que los aranceles reducirán su margen neto en los próximos 12 meses. La mayoría (60%) no espera cambios significativos. Entre quienes esperan una reducción del margen, la mayoría anticipa solo una ligera disminución.
- Dos tercios de los CEOs (66%) mencionan haber enfrentado preocupaciones relacionadas con la confianza de sus grupos de interés en al menos un área de la operación durante el último año. Existe una brecha considerable en el rendimiento total para los accionistas entre las empresas con mayores preocupaciones de confianza y aquellas con menores incidencias.

En un entorno tan complejo, la agilidad de liderazgo se vuelve esencial. Esto implica la capacidad de alternar rápidamente entre desafíos inmediatos, oportunidades emergentes y metas de largo plazo. Los CEOs señalan que dedican casi la mitad de su tiempo (47%) a asuntos de corto plazo inferior a un año, lo cual triplica el tiempo que destinan a temas con un plazo superior a cinco años (16%). ¿Están logrando el equilibrio adecuado? Esta es una cuestión que los CEOs deberían plantearse mientras trabajan para construir organizaciones capaces de prosperar tanto hoy como en el futuro.

# El horizonte de oportunidades

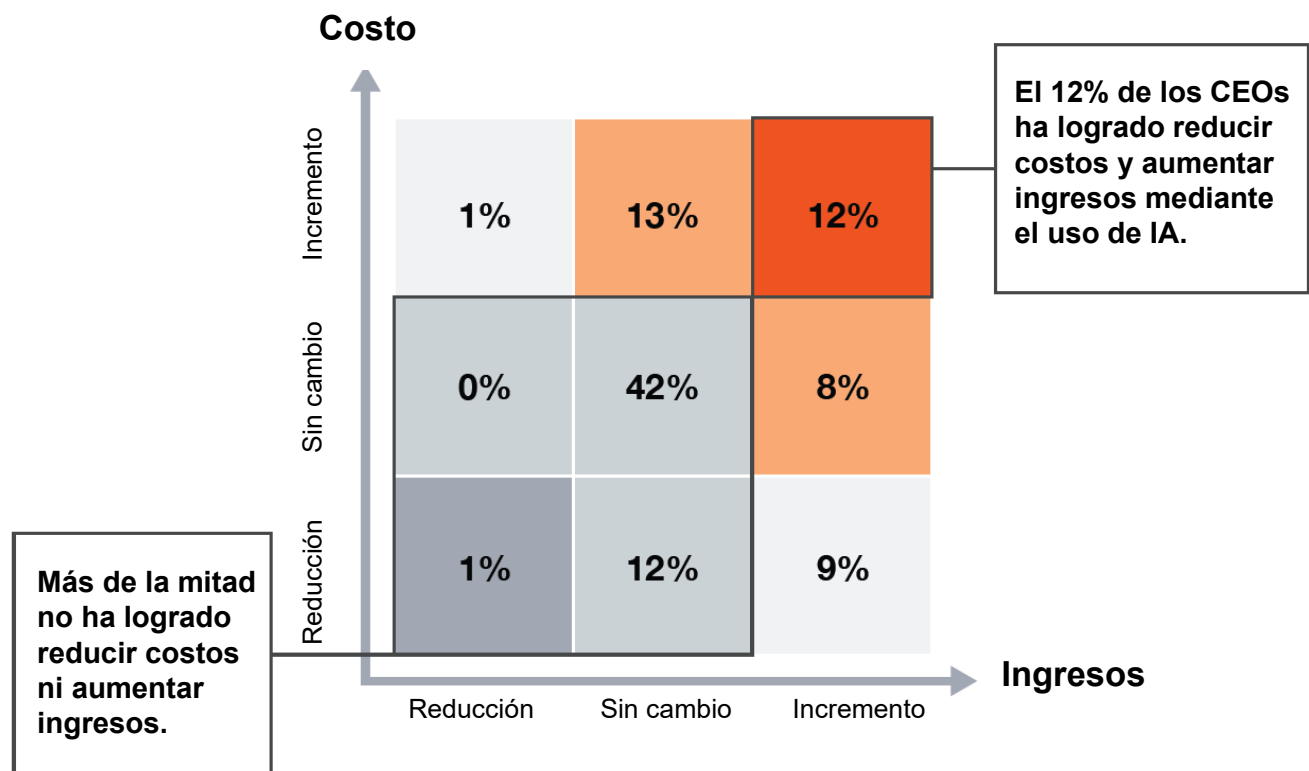
## IA a escala empresarial

Cuando preguntamos a los CEOs cuál es la cuestión que más les preocupa en este momento, hubo una respuesta claramente dominante: ¿estamos transformando nuestro negocio con la suficiente velocidad para mantenernos a la par de la tecnología, incluida la IA?

Aproximadamente un tercio de los CEOs (30%) afirma que su empresa ha obtenido resultados concretos de la adopción de IA en los últimos 12 meses, principalmente a través de un aumento en los ingresos. En cuanto a los costos, un 26% de los CEOs señala que éstos han disminuido gracias al uso de IA, mientras que un 22% reporta que han aumentado. Más de la mitad (56%) indica que su organización no ha experimentado ni mayores ingresos ni menores costos derivados de la IA, y solo uno de cada ocho (12%) señala haber logrado ambos beneficios de manera simultánea.

La mayoría de las empresas aún no ha obtenido beneficios financieros de sus inversiones en IA.

**Pregunta.** En los últimos 12 meses, ¿qué impacto tuvo la IA en los siguientes aspectos de su empresa?



Es evidente que aún estamos en las primeras etapas de la era de la IA. Cuando se les preguntó a los CEOs hasta qué punto sus organizaciones están implementando IA en distintas áreas del negocio, solo una proporción relativamente pequeña indicó estar utilizándola en gran medida. Esto incluye actividades como generación de demanda (22%); servicios de soporte (20%); productos, servicios y experiencias de la empresa (19%); definición de dirección estratégica (15%); y cumplimiento de la demanda<sup>1</sup> (13%). Además, en la encuesta **PwC's Global Workforce Hopes and**

<sup>1</sup> "Demand fulfilment" (por sus siglas en inglés) se refiere a todas las actividades que aseguran que la empresa pueda entregar sus productos o servicios al cliente de manera eficiente, cumpliendo con lo que el mercado solicita.

**Fears Survey 2025**, únicamente el 14% de los trabajadores manifestó utilizar IA generativa diariamente.

**El próximo paso: construir las bases para la IA.** Nuestra experiencia trabajando con organizaciones confirma una **creciente evidencia**: los proyectos de IA aislados y tácticos rara vez generan valor medible. Los retornos tangibles provienen de implementaciones de IA a escala empresarial, alineadas con la estrategia del negocio. Esto requiere establecer bases sólidas de IA, lo que incluye un entorno tecnológico que facilite la integración de IA, un plan de acción claramente definido para las iniciativas de IA, procesos formalizados de IA responsable y gestión de riesgos, así como una cultura organizacional que favorezca la adopción de estas tecnologías.

Los datos de la encuesta de este año muestran que las empresas a la vanguardia — es decir, aquellas empresas, que han conseguido incrementar sus ingresos y, al mismo tiempo, reducir sus costos gracias al uso de IA (una de cada ocho)— son las que más han avanzado en la construcción de estas bases. También están aplicando la IA de forma más amplia en distintas áreas del negocio. Por ejemplo, el 44% de las organizaciones líderes ha incorporado IA en sus productos, servicios y experiencias, en comparación con solo el 17% de las demás empresas. (A lo largo de este informe, nuestro análisis está ajustado por: sector, tamaño de empresa, ubicación geográfica y otros factores externos).

### **Sectores sin fronteras**

La IA no es la única fuerza poderosa que está transformando el negocio global. **La convergencia entre la tecnología, el cambio climático, la geopolítica y otras megatendencias** está generando nuevas necesidades y preferencias en los clientes, habilitando modelos de negocio distintos y difuminando las fronteras entre industrias. Muchas empresas ya están aventurándose más allá de los límites tradicionales de su sector en busca de reinención y crecimiento. Cuatro de cada diez CEOs (42%) afirman que su empresa ha comenzado a competir en nuevos sectores durante los últimos cinco años, resultado que coincide con la encuesta del año anterior. Entre los CEOs que planean realizar al menos una adquisición importante en los próximos tres años, una proporción similar (44%) espera concretar operaciones fuera de su sector o industria actual.

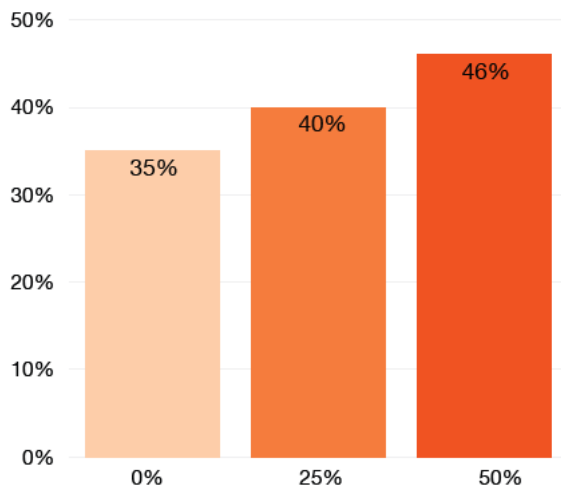
Cuando se les preguntó a los CEOs en qué otros sectores están buscando oportunidades de crecimiento —ya sea de manera orgánica o mediante adquisiciones—, la opción más mencionada a nivel global fue el sector tecnológico. A su vez, los CEOs de empresas de tecnología están apuntando a expandirse hacia salud, servicios empresariales y banca y mercados de capitales. Este último caso refleja tanto la continua expansión de las empresas de tecnología financiera hacia servicios bancarios y de pagos, como los esfuerzos de grandes compañías tecnológicas por asociarse con instituciones financieras tradicionales o incluso desafiar su posición en el mercado.

Las empresas que generan una mayor proporción de sus ingresos en nuevos sectores son más rentables y muestran mayor confianza en su crecimiento futuro.

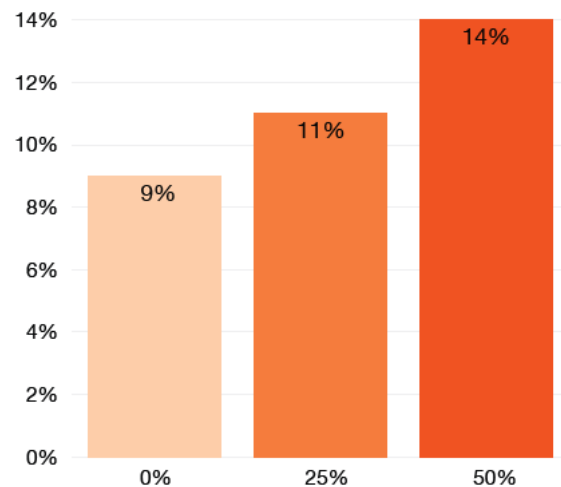
**Pregunta (izquierda). ¿Qué tan confiado está respecto a las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 12 meses?**  
(Mostrando únicamente las respuestas “Muy confiado” y “Extremadamente confiado”)

**Pregunta (derecha). ¿Cuál fue el margen de utilidad de su empresa en el último año fiscal completado?**

**Proporción de CEOs que reportan alta confianza de crecimiento**



**Margen de ganancia reportado**



Proporción de ingresos provenientes de competir en nuevos sectores

Proporción de ingresos provenientes de competir en nuevos sectores

Nota: Los valores son predicciones de modelos de regresión, ajustados por país, sector, estructura de propiedad, ingresos y número de empleados (n = 1.140; 1.685).  
Fuente: Encuesta Global de CEO de PwC, 29ª edición

**El próximo paso: reinventarse para superar a la competencia.** Los datos de la encuesta de este año muestran una fuerte relación entre una mayor proporción de ingresos provenientes de nuevos sectores, márgenes de utilidad más altos y una mayor confianza de los CEOs en las perspectivas de crecimiento de sus empresas. En otras palabras, participar activamente en la reconfiguración de las industrias está generando resultados positivos. Las compañías que buscan aprovechar este momento deberían mirar hacia adentro para evaluar sus capacidades, y hacia afuera para identificar oportunidades. En el ámbito de las transacciones corporativas, por ejemplo, estudios de PwC indican que las adquisiciones generan mayor valor cuando se enfocan en obtener capacidades complementarias, en lugar de centrarse únicamente en aumentar la cuota de mercado o conseguir nuevos clientes.

Más allá de realizar adquisiciones de manera estratégica, operar más allá de los límites tradicionales de los sectores exige la capacidad de colaborar a gran escala con nuevos socios del ecosistema, una competencia que muchas empresas aún necesitan desarrollar. Además, este tipo de colaboración masiva puede requerir inversiones importantes en los sistemas centrales de la organización. Un ejemplo de ello es el de un fabricante industrial que conocemos, el cual ha iniciado una actualización significativa de su entorno y sistemas de datos con el fin de permitir la interoperabilidad con nuevos socios de la cadena de valor dentro del ecosistema de movilidad.

### **Globalización en movimiento**

Un poco más de la mitad de los CEOs (51%) tiene previsto realizar inversiones internacionales en el próximo año. Al profundizar en estas ambiciones globales, Estados Unidos consolida su posición como el principal destino, ya que más de un tercio (35%) de los CEOs lo ubica entre los tres países que recibirán la mayor proporción de su inversión. El Reino Unido y Alemania (ambos con 13%), así como la China continental (11%), continúan siendo opciones populares.

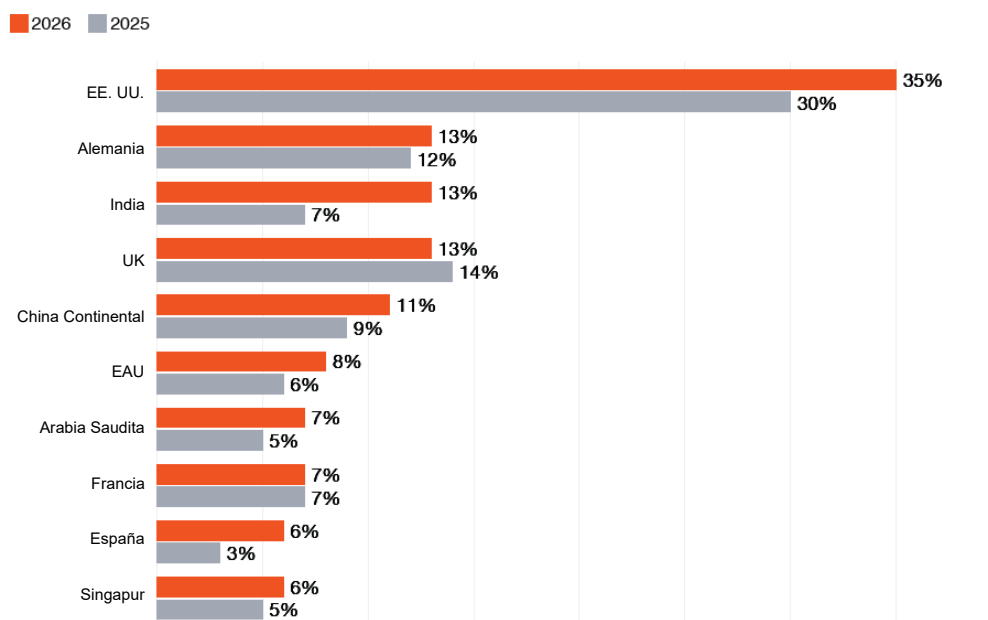
Entre los cambios más relevantes respecto a la encuesta del año pasado, el 13% de los CEOs que planean realizar inversiones internacionales eligió a India como destino, frente al 7% registrado anteriormente.

Los Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita ingresan al top diez, con una fuerte representación de CEOs de los sectores de bienes de consumo envasados, banca y

mercados de capitales, servicios de salud, tecnología, ingeniería y construcción. Esto refleja cómo las economías de Medio Oriente se están diversificando más allá del petróleo y el gas, mientras los países del Consejo de Cooperación del Golfo (GCC) avanzan en una ambiciosa expansión de infraestructura que abarcará varias décadas e incluye ciudades modelo, polos industriales **y proyectos de centros de datos a gran escala**. La oportunidad en centros de datos no solo beneficia a las empresas tecnológicas, sino también a firmas de ingeniería y construcción, empresas de servicios públicos, inversionistas en infraestructura y bancos.

Estados Unidos e India han ganado popularidad entre los CEOs globales como destinos para la inversión internacional.

**Pregunta. ¿Cuáles son los tres países —excluyendo aquel en el que se encuentra su empresa— que recibirán la mayor proporción de su inversión total durante los próximos 12 meses?**



Base: Todos los encuestados que planean inversiones internacionales en los próximos 12 meses (n = 2.265).

Fuente: Encuesta Global de CEO de PwC, 29ª edición

**Tu siguiente paso: seguir los flujos de capital.** Nuestra encuesta muestra un panorama de una globalización en transformación, no en retroceso. Aunque esta visión es parcial (nuestros datos no reflejan la magnitud de las inversiones empresariales planificadas ni consideran el despliegue de capital a largo plazo por parte de bancos y otras instituciones

financieras), sí evidencia cómo están surgiendo nuevos nichos de valor a medida que la economía global se reconfigura. Recomendamos que las empresas integren el seguimiento de los flujos de inversión global como un elemento central en su proceso de planificación estratégica, si aún no lo hacen. Asimismo, los CEOs deberían evaluar de manera integral sus propias actividades transfronterizas para identificar oportunidades que podrían estar pasando por alto.

## Menor confianza, mayores amenazas

En comparación con los resultados de la encuesta Global CEO Survey del año pasado, los líderes muestran una disminución significativa en su nivel de confianza respecto a las perspectivas de crecimiento de los ingresos de sus empresas para los próximos 12 meses. La confianza en el crecimiento de los ingresos a tres años también ha caído, aunque el descenso es menos pronunciado.

¿Qué explica esta disminución en la confianza? Aunque los CEOs siguen siendo, en general, optimistas respecto a las perspectivas de crecimiento de la economía global, en muchos países muestran menor confianza sobre la situación económica local. También influyen los ciclos propios de cada industria. Por ejemplo, la caída en la confianza respecto al crecimiento de los ingresos a corto plazo entre los CEOs del sector asegurador coincide con el cierre de un período excepcionalmente rentable para la industria. De manera similar, los ejecutivos del sector petrolero enfrentan actualmente una demanda debilitada y una preocupación creciente por el exceso de oferta a nivel sectorial.

Más allá de estas dinámicas propias de cada sector, los CEOs muestran una creciente preocupación por una serie de amenazas de corto plazo, como la volatilidad macroeconómica, los riesgos cibernéticos, la disrupción tecnológica y los conflictos geopolíticos. Casi un tercio (31%) indica que su empresa está alta o extremadamente expuesta al riesgo de sufrir pérdidas financieras significativas derivadas de amenazas cibernéticas en el próximo año, una cifra que ha venido aumentando desde el 24% registrado en la encuesta anterior y el 21% hace dos años. Actualmente, los riesgos cibernéticos se sitúan al mismo nivel que la volatilidad macroeconómica como las principales amenazas identificadas por los CEOs. A su vez, cerca de ocho de cada diez (84%) señalan que planean reforzar las prácticas de ciberseguridad en toda la organización en respuesta al entorno geopolítico, lo que evidencia la interconexión entre los distintos riesgos que enfrentan.

La incertidumbre relacionada con los aranceles surge como un nuevo factor a considerar, ya que los gobiernos están recalibrando sus políticas fiscales para proteger los intereses nacionales, asegurar las cadenas de suministro y afrontar

déficits fiscales. Uno de cada cinco CEOs (20%) afirma que su empresa está alta o extremadamente expuesta al riesgo de sufrir pérdidas financieras significativas debido a los aranceles en los próximos 12 meses.

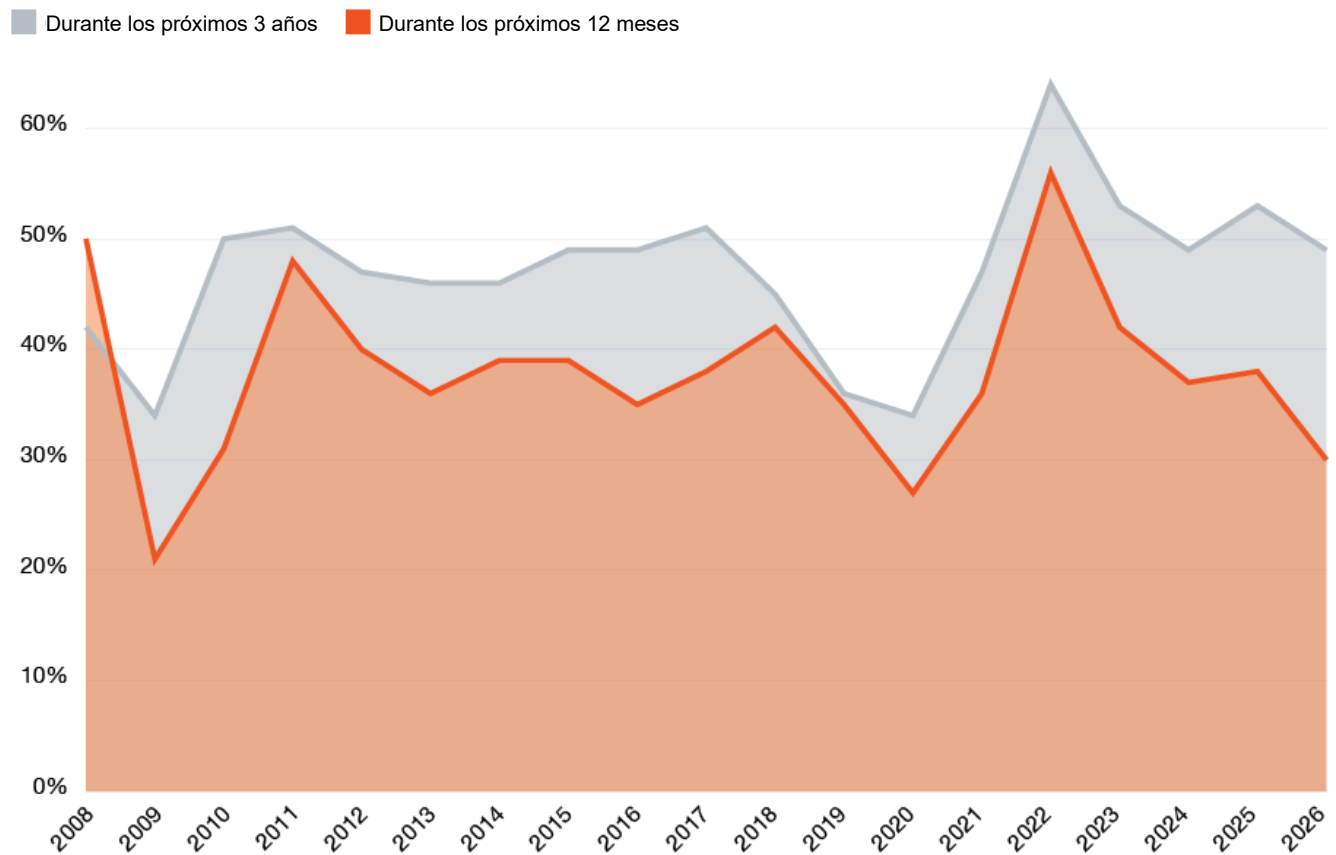
El nivel de preocupación varía considerablemente según la región: desde un promedio de solo 6% en los países de Medio Oriente, hasta 28% en la China continental, 30% en Turquía y 35% en México. Entre los CEOs de Estados Unidos, el 22% señala que su empresa está alta o extremadamente expuesta a los aranceles, cifra que se aproxima al promedio global.

Casi un tercio de los CEOs (29%) a nivel global afirma que los aranceles reducirán el margen neto de su empresa en el próximo año, mientras que el 60% espera poco o ningún cambio, y un 6% anticipa una mejora en el margen. Entre quienes anticipan una compresión de márgenes debido a los aranceles, la mayoría prevé una disminución inferior al 15%.

La confianza de los CEOs en el crecimiento a corto plazo de sus empresas ha disminuido drásticamente.

**Pregunta. ¿Qué tan confiado está respecto a las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa?**

(Mostrando únicamente las respuestas “Muy confiado” y “Extremadamente confiado”)



Nota: La escala utilizada para evaluar la confianza de los directores ejecutivos cambió en 2022. Las respuestas anteriores a 2022 muestran a los CEO que respondieron "Muy confiado", mientras que desde ese año incluyen tanto "Sumamente confiado" como "Muy confiado".  
Fuente: Encuesta Global de CEO de PwC, 29ª edición

En un contexto marcado por una menor confianza y amenazas en aumento, no sorprende que muchos CEOs se muestren menos dispuestos a tomar decisiones de gran envergadura. Un tercio (32%) indica que la incertidumbre geopolítica está disminuyendo su disposición a realizar nuevas inversiones significativas.

**El próximo paso: calibrar sus preocupaciones.** La incertidumbre siempre está presente. Para los CEOs el desafío no es eliminarla, sino evitar quedar paralizados en un entorno donde el dinamismo genera resultados. Los datos de la encuesta de este año muestran que las empresas que planean realizar adquisiciones importantes y otras inversiones de gran escala —a pesar del contexto incierto— están creciendo más rápido y registrando márgenes de utilidad más elevados.

Una segunda pregunta clave que enfrentan los líderes es si sus percepciones y planes se basan en información actual y relevante. Como hemos observado en ediciones anteriores de la Global CEO Survey de PwC, puede resultar sorprendente lo mucho que varían las percepciones de riesgo entre países incluso cuando están geográficamente muy próximos.

Por ejemplo, más de un tercio (34%) de los CEOs en Alemania afirma que su empresa está alta o extremadamente expuesta a riesgos cibernéticos en el próximo año. En contraste, solo el 16% de los CEOs en el Reino Unido comparte esa percepción, a pesar de que las empresas británicas siguen experimentando ataques cibernéticos frecuentes y de gran relevancia.

De cara a 2026, los CEOs de todo el mundo deberían aprovechar la oportunidad para revisar sus supuestos y contrastarlos con sus pares más allá de sus fronteras.

# El camino hacia la reinención

## Innovar para reinventarse

Cuando preguntamos a los CEOs cuál es el tema que más puede preocuparles en la actualidad, el segundo lugar (después de la tecnología y la IA) respondió a un tema relacionado con la innovación: ¿es adecuada la capacidad de innovación de mi empresa para enfrentar un futuro incierto? Además, la mitad de los CEOs afirma que la innovación es un elemento central de la estrategia empresarial de su organización.

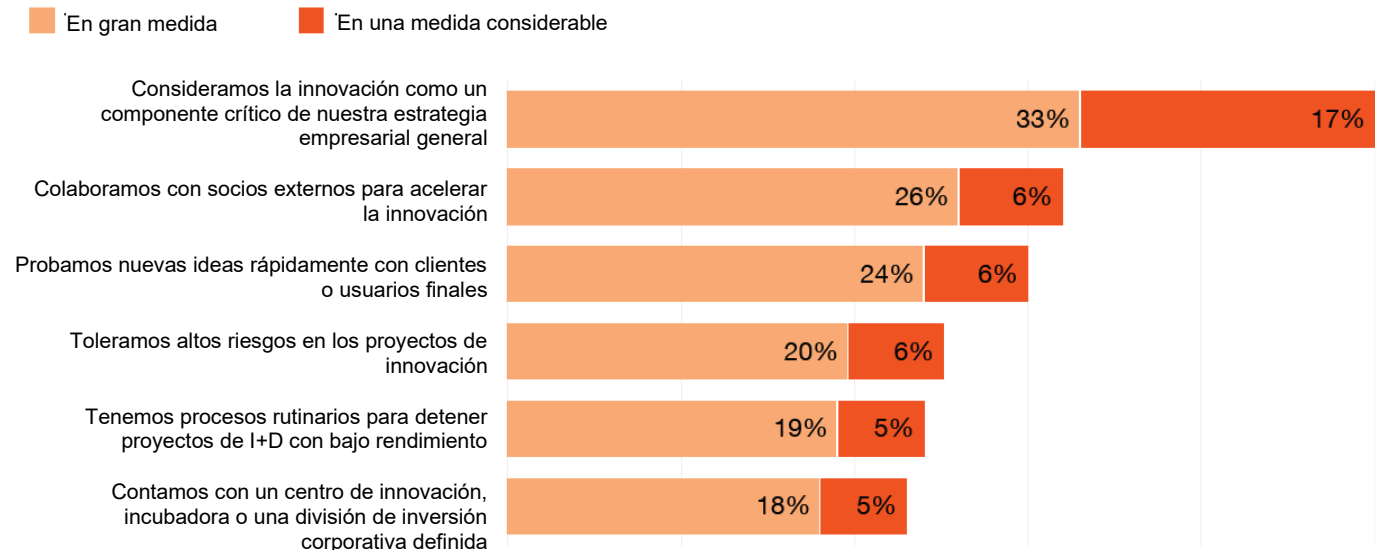
Cuando se les preguntó a los CEOs sobre prácticas específicas que respaldan la innovación, quedó clara la brecha entre la aspiración y la realidad. Solo uno de cada cuatro CEOs afirma, en un grado alto o muy alto, que su empresa tolera proyectos de innovación de alto riesgo, cuenta con procesos establecidos para detener iniciativas de investigación y desarrollo con bajo desempeño, o dispone de un centro de innovación, una incubadora o una unidad de corporate venturing<sup>2</sup>. En total, se consultó sobre seis prácticas favorables a la innovación. Menos de uno de cada diez CEOs (8%) indica que su organización ha implementado al menos cinco de estas seis prácticas en un nivel alto o muy alto.

---

<sup>2</sup> Área dentro de una empresa cuyo propósito es colaborar con startups para impulsar la innovación y generar nuevas oportunidades de negocio.

La mitad de los CEOs afirma que la innovación es fundamental para la estrategia del negocio, pero pocos han implementado prácticas de innovación comprobadas.

**Pregunta. ¿En qué medida cada una de las siguientes afirmaciones caracteriza el enfoque de su empresa hacia la innovación?**



Fuente: Encuesta Global de CEO de PwC, 29ª edición

**El próximo paso: desarrollar la capacidad de innovación.** Los CEOs deben evitar caer en lo que el escritor de gestión Steve Blank denomina **innovation theatre**: actividades que parecen innovación, pero que no generan un valor tangible. Las prácticas que abordamos en la encuesta de este año no constituyen una fórmula infalible para garantizar el éxito en innovación, pero sí representan un buen punto de partida para que los CEOs, su plantel ejecutivo y las juntas directivas tengan conversaciones francas sobre si la innovación es realmente una prioridad o solo un concepto retórico. Los datos de este año muestran que las empresas que aplican un conjunto sólido de prácticas de innovación no solo obtienen un mayor porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos y servicios (como era de esperarse), sino que también registran un crecimiento más rápido de los ingresos y márgenes de utilidad más elevados.

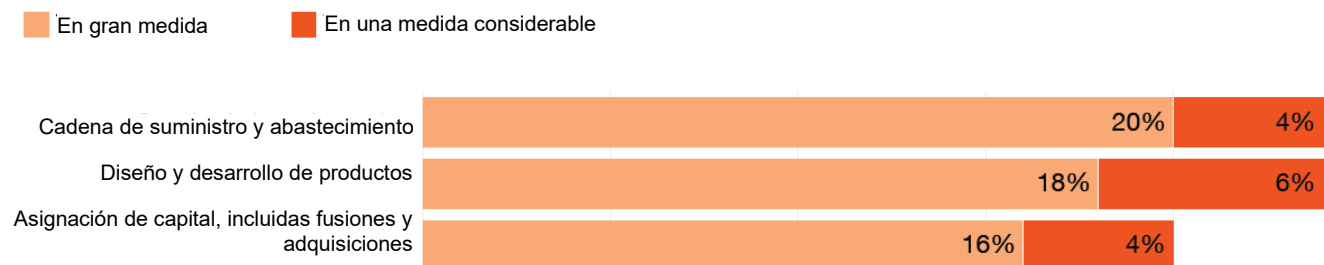
## Del riesgo climático al valor climático

Más de cuatro de cada diez CEOs (42%) afirman que su empresa está, al menos, moderadamente expuesta al riesgo de sufrir pérdidas financieras significativas derivadas del cambio climático en el próximo año. Los CEOs de los sectores de seguros (51%) y energía y servicios públicos (67%) son los más propensos a indicar que su organización enfrenta, como mínimo, un nivel moderado de exposición.

Sin embargo, pocas empresas incorporan de manera sistemática los riesgos y oportunidades climáticas en sus procesos de toma de decisiones. Solo uno de cada cuatro CEOs afirma, en un grado alto o muy alto, que su organización cuenta con procesos definidos para integrar el tema de cambio climático en las decisiones relacionadas con la cadena de suministro y las compras (24%), así como en el diseño y desarrollo de productos (24%). En el caso de las decisiones de asignación de capital, incluidas las operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A), este porcentaje cae a uno de cada cinco (20%). Aunque estas cifras suelen ser más altas en los sectores con mayor exposición inmediata al riesgo climático, resulta llamativo que, por ejemplo, menos de uno de cada tres CEOs del sector asegurador indique que su empresa dispone de procesos formales para considerar los riesgos y oportunidades climáticas en la asignación de capital.

La mayoría de las empresas no cuenta con procesos sólidos para incorporar las oportunidades y los riesgos climáticos en la toma de decisiones

**P. ¿En qué medida su empresa cuenta con procesos definidos que tengan en cuenta las oportunidades y los riesgos asociados al cambio climático en las siguientes áreas?**



Fuente: Encuesta Global de CEO de PwC, 29ª edición

**El próximo paso: integrar el cambio climático en la toma de decisiones.** Un efecto derivado de los **nuevos requisitos de reportes de sostenibilidad** es la mayor disponibilidad de datos relacionados con este ámbito, los cuales pueden incorporarse en los procesos de decisión empresarial. Con información más completa, las compañías tienen la oportunidad de pasar de un enfoque centrado únicamente en la gestión del riesgo a uno orientado a la creación activa de valor. Si bien cada empresa enfrenta un conjunto particular de factores de sostenibilidad que influyen en su capacidad para generar valor, nuestra experiencia trabajando con organizaciones muestra que existen **cinco temas interconectados** que impulsan ese valor en la mayoría de los casos: riesgo físico asociado al clima, regulación, estrategia energética, cadenas de suministro y créditos e incentivos fiscales.

Además, los datos de nuestra encuesta muestran que las empresas que cuentan con procesos definidos para incorporar los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en la toma de decisiones son más rápidas en la comercialización de sus productos y más ágiles para adaptarse a cambios en la demanda o en las condiciones de suministro, ya sea que dichos cambios se deban a eventos climáticos u otros factores.

### **Competir basándose en la confianza**

La confianza de los grupos de interés nunca ha sido tan fácil de perder. Ciberataques, tensiones geopolíticas impredecibles, expectativas crecientes de transparencia y cambios acelerados en las actitudes hacia la sostenibilidad forman parte del contexto actual. A ello se suma la IA, que genera tanto entusiasmo como preocupación entre inversionistas, clientes y empleados. En nuestra encuesta más reciente Global Workforce Hopes and Fears, más de una cuarta parte de los empleados expresó inquietud sobre el impacto de la IA en su trabajo. Un solo error en cualquiera de estos ámbitos puede desencadenar una serie de preocupaciones entre los distintos grupos de interés, con consecuencias perjudiciales tanto para la confianza como para la creación de valor.

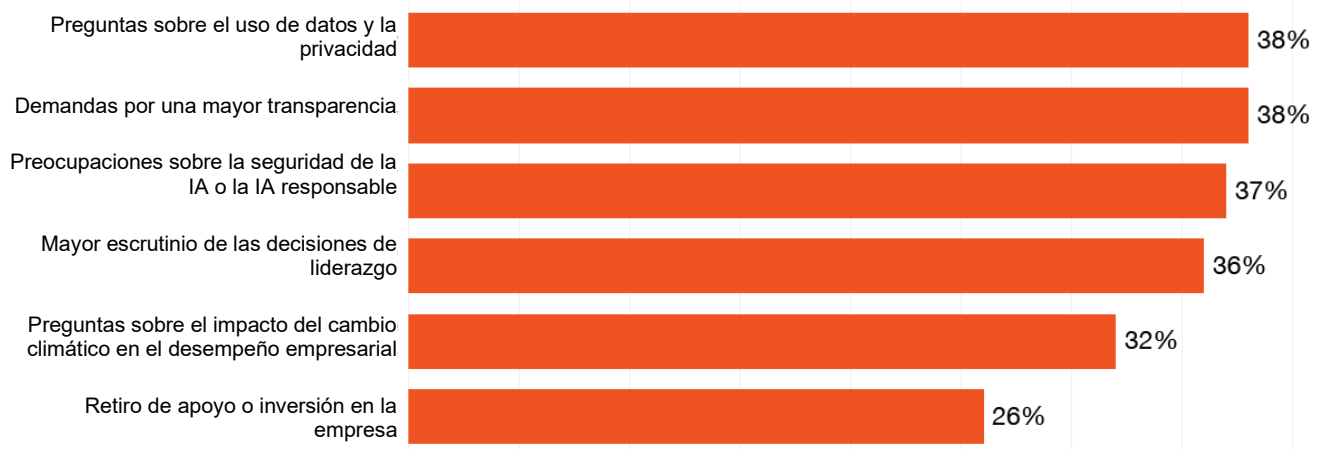
Dos tercios de los CEOs (66%) indican que su empresa enfrentó al menos en un grado moderado durante el último año, preocupaciones relacionadas con la confianza en temas como la seguridad de la IA, la privacidad de los datos, la transparencia y el impacto del cambio climático en el desempeño del negocio. Para evaluar la relación entre la confianza de los grupos de interés y la creación de valor, analizamos el rendimiento total para los accionistas de las empresas públicas

incluidas en nuestra muestra. Los resultados son contundentes: las empresas con menos preocupaciones relacionadas con la confianza lograron, en promedio durante 12 meses, un rendimiento total para los accionistas nueve puntos porcentuales mayor que aquellas que enfrentaron niveles más altos de estas preocupaciones.

Muchas empresas enfrentaron preocupaciones de confianza por parte de sus grupos de interés en los últimos 12 meses.

**Pregunta. En los últimos 12 meses, ¿en qué medida su empresa ha enfrentado alguna de las siguientes preocupaciones de confianza por parte de sus principales grupos de interés (por ejemplo, la junta directiva, clientes, reguladores, inversionistas o empleados)?**

**(Presenta el agregado de las respuestas: “Moderada”, “Alta” y “Muy alta”)**



Fuente: Encuesta Global de CEO de PwC, 29ª edición

### **El próximo paso: convertir la confianza en un tema de agenda para la junta directiva**

Si bien es imposible blindar completamente a una empresa contra la pérdida de confianza de los grupos de interés, muchos CEOs podrían hacer más para anticipar y abordar proactivamente posibles áreas de vulnerabilidad. Como muestra nuestro análisis, la confianza no es un tema abstracto ni secundario: hay valor en juego. Esto significa que la confianza debe ser tratada como un tema prioritario en la sala de juntas y abordarse a través de **tres dimensiones interrelacionadas**: confianza

operacional (basada en operaciones eficientes y resilientes), confianza en la rendición de cuentas (sustentada en reportes y comunicaciones de alta calidad) y confianza digital (fundamentada en sistemas y procesos que protegen datos sensibles, garantizan operaciones seguras y permiten el uso responsable y ético de herramientas digitales).

En consecuencia, las empresas pueden fortalecer y preservar la confianza de sus grupos de interés mediante inversiones deliberadas en datos, procesos y controles. A modo de ejemplo en el ámbito de la confianza digital, investigaciones de PwC muestran que los programas sólidos de IA Responsable<sup>3</sup> **fortalecen la confianza y generan valor** al reducir la frecuencia de incidentes adversos relacionados con la IA, además de ayudar a las organizaciones a recuperarse más rápidamente cuando alguno de estos eventos ocurre.

### **Resistir la tiranía de lo urgente**

Como CEO, la forma en que decide invertir su tiempo es una de las decisiones más importantes que puede tomar, especialmente cuando se trata de equilibrar la atención entre los temas que tendrán impacto en el corto, mediano y largo plazo.

A nivel global, los CEOs señalan que, en promedio, dedican cerca de la mitad de su tiempo (47%) a actividades con un horizonte inferior a un año. Más de un tercio (37%) de su tiempo lo destinan a actividades con horizontes de uno a cinco años, y el resto (16%) lo reservan para asuntos de más largo plazo.

Como era de esperarse, los CEOs de empresas respaldadas por fondos de private equity<sup>4</sup> dedican más tiempo que el promedio (57%) a asuntos de corto plazo, en línea con el enfoque de sus inversionistas en generar valor dentro de los plazos objetivo de tres a cinco años. De manera quizás sorprendente, los CEOs de otras empresas privadas también destinan una proporción mayor de su tiempo (51%) a temas de corto plazo en comparación con sus pares de compañías públicas, quienes dedican el 39%.

---

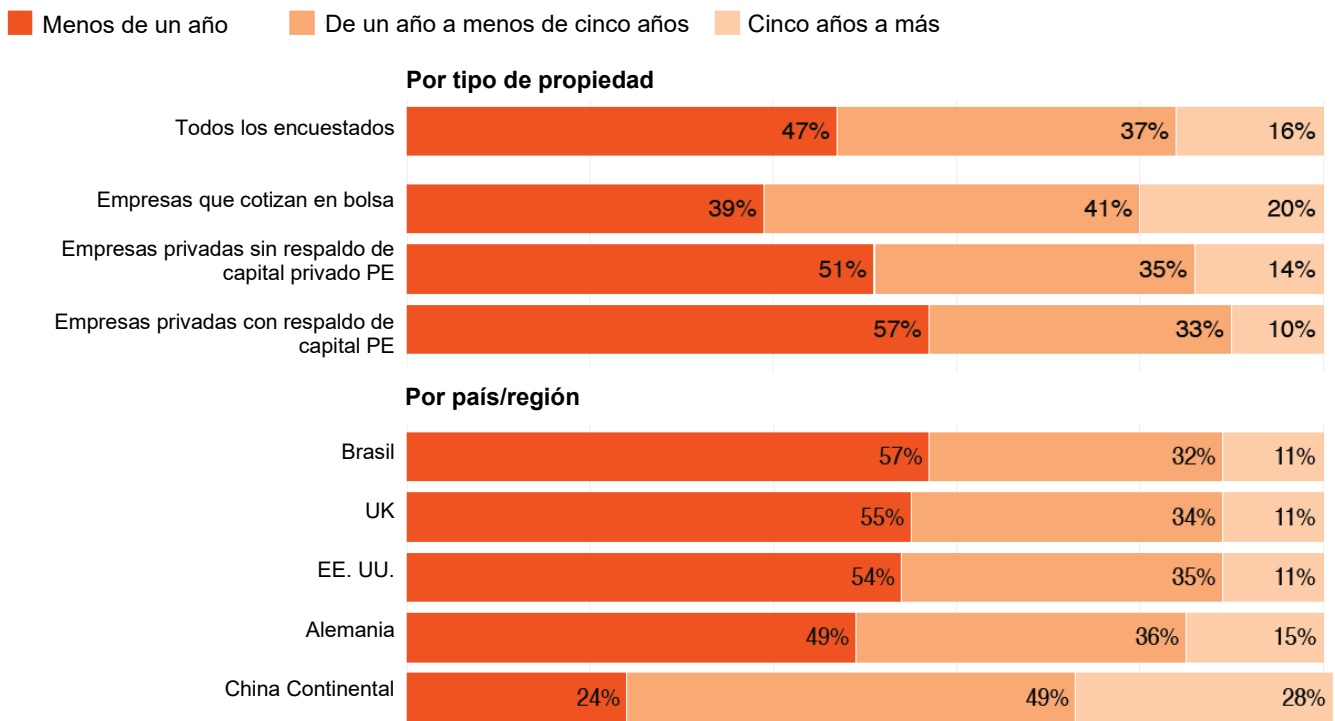
<sup>3</sup> La IA Responsable es un enfoque estratégico y holístico para diseñar, desarrollar y desplegar inteligencia artificial de manera ética, segura y confiable, gestionando riesgos técnicos y de negocio. Integra gobernanza, cumplimiento normativo y mitigación de sesgos para transformar la IA en un motor de valor sostenible.

<sup>4</sup> Por "private equity" nos referimos a un tipo de inversión en empresas privadas, cuyo capital no cotiza en bolsa ni se negocia en un mercado regulado.

También existen diferencias interesantes entre países y regiones. Los CEOs de la China continental indican que dedican significativamente más tiempo que el promedio global a actividades con horizontes de mediano y largo plazo (49% y 28%, respectivamente). Por su parte, los CEOs de Estados Unidos y Europa tienden a invertir más tiempo que el promedio global en actividades de corto plazo, aunque con variaciones entre los distintos países.

En promedio, los CEOs dedican casi la mitad de su agenda a asuntos de corto plazo —pero con diferencias significativas según el tipo de empresa y la geografía

**Pregunta. ¿Qué proporción de su agenda habitual está dedicada a actividades asociadas con los siguientes horizontes de tiempo?**



Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo.  
Fuente: 29ª Encuesta Global de CEO de PwC

**El próximo paso: reinventar tu agenda.** Es imposible generalizar cuál debería ser la asignación ideal del tiempo de un CEO entre los distintos horizontes temporales. En situaciones de crisis, por ejemplo, los líderes pueden necesitar dedicar toda su atención al presente inmediato. Sin embargo, muchos —quizás la mayoría— de los

CEOs con los que trabajamos luchan contra “la tiranía de lo urgente”, que los lleva a pasar demasiado tiempo mirando a través de su proverbial microscopio, aun cuando saben que deberían dedicar más atención a la viabilidad de largo plazo del negocio.

De hecho, y de forma contraintuitiva, los CEOs que afirman que la viabilidad de mediano y largo plazo de la empresa es uno de los temas más apremiantes que enfrentan también señalan que dedican más tiempo que otros a actividades relacionadas con horizontes inferiores a un año. Si estos líderes realmente buscan impulsar la reinención, es posible que necesiten reinventar también la forma en que invierten su tiempo.

## ¿Dinamismo o negación?

Las organizaciones no pueden sobresalir en todo. El desafío que enfrentan los CEOs en este momento crítico es decidir, junto con su equipo directivo y la junta de accionistas, cómo debe ajustarse la fórmula de creación de valor de la empresa para la próxima década, marcada por la innovación y la reconfiguración de industrias. Si bien no existe una única respuesta a los retos que enfrentan los CEOs —nadie puede saber con certeza cómo será la economía global dentro de diez años—, quizá el mayor riesgo sea la negación.

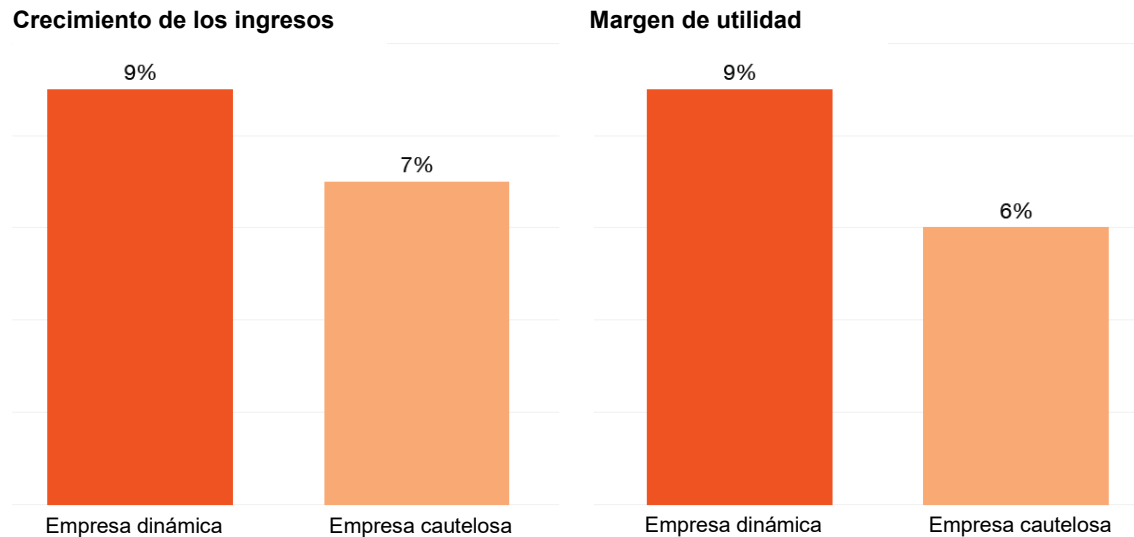
A lo largo de la encuesta Global CEO Survey de este año, observamos evidencia de que las empresas que avanzan más lejos y más rápido en la reinención de sus modelos de negocio y operación están superando a sus pares menos dinámicos. En resumen:

- Alrededor de uno de cada ocho participantes de la encuesta (12%) ha logrado, en el último año, reducir costos y generar ingresos adicionales gracias a la IA. ¿Cómo? Estableciendo bases sólidas y aplicando la IA de manera más extensa en distintas áreas del negocio, incluidas las relacionadas con los propios productos, servicios y experiencias de la empresa.
- Una proporción similar (8%) de los encuestados está utilizando prácticas de innovación comprobadas para impulsar los ingresos provenientes de nuevos productos y servicios. Estas empresas están creciendo a un ritmo más rápido en general y alcanzando márgenes de utilidad más altos.
- Cuatro de cada diez participantes (42%) señalan que sus empresas han comenzado a competir en nuevos sectores o industrias durante los últimos cinco años. Aquellas que generan un mayor porcentaje de ingresos provenientes de estos nuevos sectores son más rentables y cuentan con CEOs con mayor confianza en las perspectivas de crecimiento de la compañía.

Si aún no está convencido de la necesidad de actuar con urgencia, considere el caso de las empresas cuyos CEOs afirman que la incertidumbre geopolítica está reduciendo su disposición a realizar nuevas inversiones de gran magnitud y que no planean adquisiciones importantes en los próximos tres años. Estas compañías más cautelosas, que representan el 15% de nuestra muestra, están creciendo a un ritmo

más lento —dos puntos porcentuales menos— que sus pares. Además, presentan márgenes de utilidad tres puntos porcentuales inferiores.

Las empresas cautelosas están obteniendo un desempeño inferior al de las empresas dinámicas.



Nota: Los valores son predicciones basadas en modelos de regresión, ajustadas por país, sector, estructura de propiedad, ingresos y número de empleados.  
Las empresas cautelosas (15% de la muestra) son aquellas que no planean realizar adquisiciones importantes en los próximos tres años y tienen una menor probabilidad de realizar grandes nuevas inversiones debido a la incertidumbre geopolítica.  
Las empresas dinámicas son todas las demás empresas de la muestra (n = 3.134; 4.185).  
Fuente: 29ª Encuesta Global de CEO de PwC

Los líderes tienen razón al prestar especial atención a las amenazas reales que ponen en riesgo el desempeño de las empresas en el próximo año, como los conflictos geopolíticos, los riesgos cibernéticos, la volatilidad económica y otros factores. Sin embargo, no pueden permitir que las amenazas de corto plazo dominen la atención de la alta dirección en un momento en el que las fuerzas de largo plazo que están transformando los negocios requieren atención inmediata.

## Capítulo Bolivia

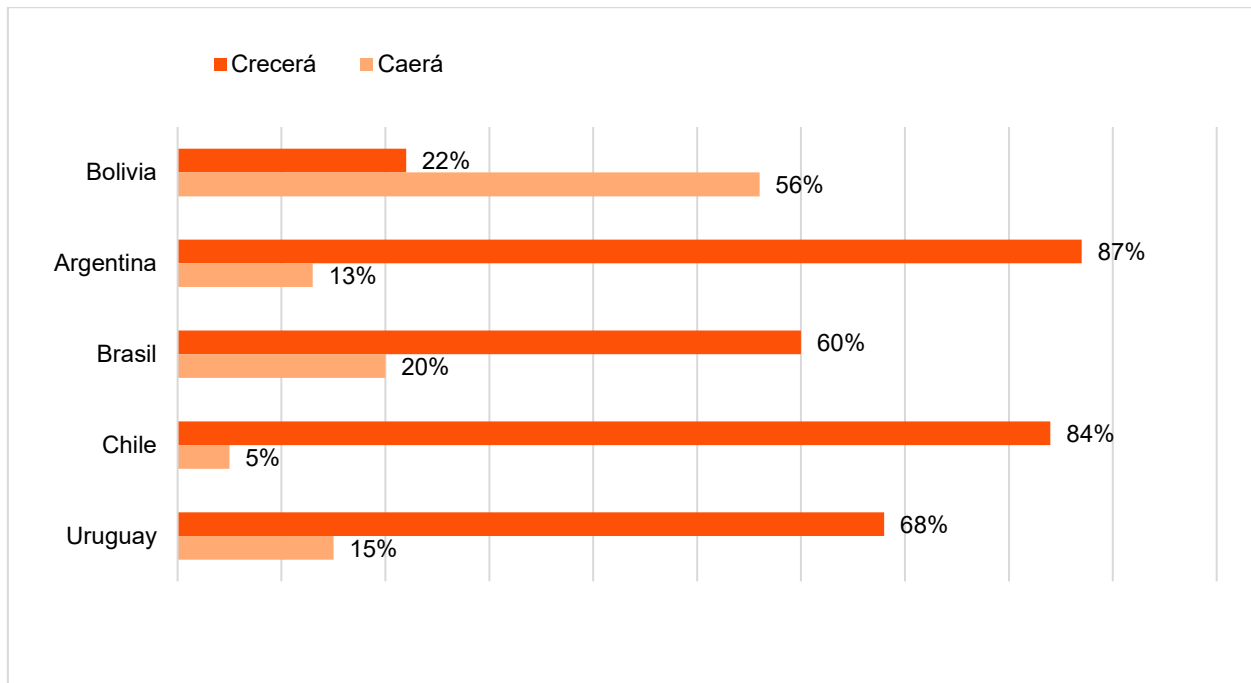
El capítulo Bolivia de la 29ª Encuesta Global de CEO, que contó con la participación de 32 CEOs locales, ofrece una radiografía de cómo los ejecutivos proyectan el 2026 en áreas prioritarias para los negocios. Los resultados revelan señales mixtas: por un lado, persiste la exposición a riesgos cibernéticos, la volatilidad macroeconómica y la disrupción tecnológica; por otro, se observa un optimismo moderado en las perspectivas de crecimiento y una clara intención de capitalizar oportunidades en áreas como Inteligencia Artificial (IA), innovación y expansión hacia nuevos mercados. Este estudio también pone sobre la mesa temas que trascienden lo financiero: la necesidad de fortalecer la transparencia, la gobernanza y la capacidad de adaptación frente a expectativas sociales y regulatorias cada vez más exigentes.

### Proyecciones para el 2026

La expectativa sobre el crecimiento económico en los próximos 12 meses muestra una brecha significativa entre Bolivia, el promedio global y otros países de la región. En Bolivia, predomina una visión más cautelosa: 56% de los líderes encuestados anticipa una contracción del PIB, mientras que 22% espera que se mantenga sin cambios y 22% proyecta mejora. En contraste, a nivel global prevalece el optimismo: 50% estima que el crecimiento mejorará, 28% prevé estabilidad y 19% anticipa una caída.

## Bolivia exhibe una perspectiva más conservadora que el promedio global respecto al crecimiento económico a 12 meses

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



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

Los CEOs de Bolivia consideran que las amenazas a las que estarán expuestos en los próximos 12 meses se concentran principalmente en factores económicos.

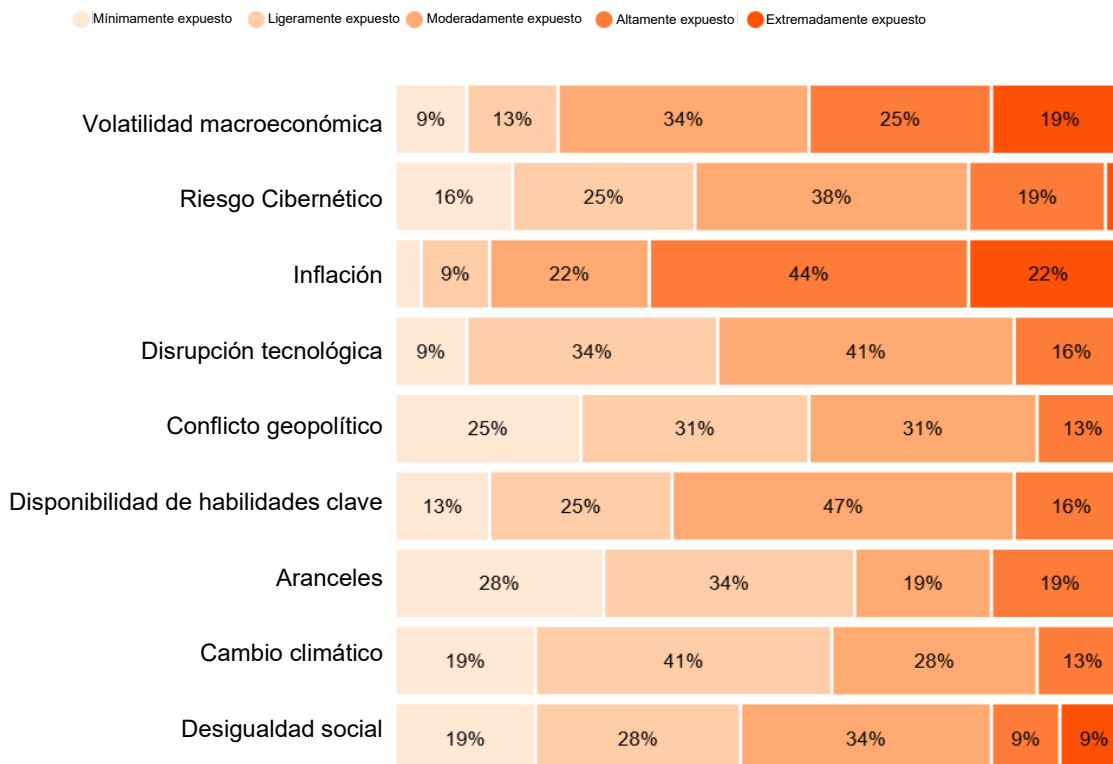
- La volatilidad macroeconómica surge como el riesgo más crítico: 44% de los líderes se percibe alta o extremadamente expuesto, un nivel superior al promedio global ponderado.
- En segundo lugar, destaca la inflación, donde 31% de los CEOs afirma estar alta o extremadamente expuesto, en línea con el patrón global ( $\approx 25\%$ ).
- En contraste, amenazas como los riesgos cibernéticos (Bolivia:  $\sim 19\%$  altamente expuesto y un porcentaje marginal en “extremadamente”) y la

disrupción tecnológica (16% altamente expuesto) muestran una intensidad menor que la observada a nivel global (ciber: 25% altamente + 6% extremadamente; tecnología: 20% altamente).

- Finalmente, en Bolivia, los riesgos vinculados a cambio climático (13% altamente expuesto) y desigualdad social (18% altamente/extremadamente expuesto) se ubican en niveles más bajos, evidenciando que la agenda local de corto plazo está dominada por la incertidumbre macroeconómica, por encima de amenazas estructurales de sostenibilidad (Base Bolivia: n=32).

### Los CEOs de Bolivia consideran que las amenazas en los próximos 12 meses se concentran principalmente en factores económicos

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



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

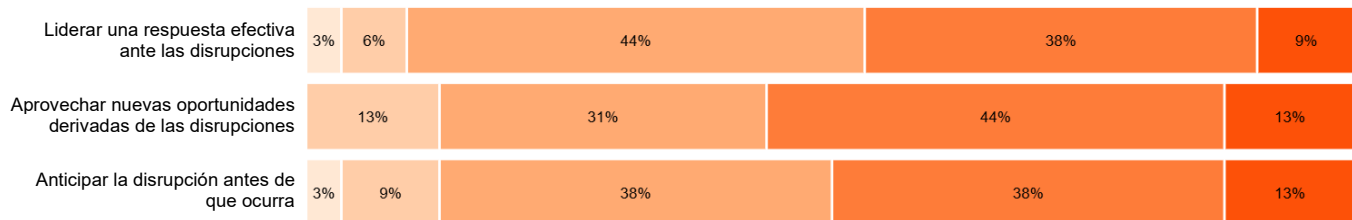
Los CEOs en Bolivia proyectan un escenario desafiante para los próximos meses, marcado principalmente por la volatilidad macroeconómica y la inflación, riesgos que concentran los mayores niveles de exposición percibida en la encuesta. Esta preocupación refleja un entorno donde la incertidumbre económica presiona los costos, limita la planificación y exige a las empresas operar con mayor resiliencia.

## Reinvención: más allá de la preparación de las empresas

Consultados sobre en qué medida consideran que su nivel gerencial está preparado para tomar decisiones mientras la organización atraviesa procesos significativos de disrupción, los CEOs en Bolivia destacan una combinación de capacidades consolidadas y oportunidades de fortalecimiento. Más de la mitad señala que su liderazgo puede capturar nuevas oportunidades derivadas de estos escenarios (57% en gran o muy gran medida), y 47% afirma estar en condiciones de liderar respuestas efectivas cuando las operaciones se ven afectadas. No obstante, aunque 51% indica que la empresa es capaz de anticipar disrupciones antes de que ocurran, esta habilidad se encuentra menos desarrollada que las capacidades de adaptación y reacción, lo que evidencia la necesidad de profundizar en anticipación estratégica, monitoreo del entorno y gestión preventiva de riesgos para aumentar la resiliencia en un contexto volátil como el boliviano.

**Pregunta: ¿En qué medida el liderazgo de su Plantel Ejecutivo ha preparado a su empresa para tomar las siguientes acciones al enfrentar grandes disrupciones? -suite ha preparado a su empresa para tomar las siguientes acciones al enfrentar grandes disrupciones?**

● En absoluto / en una medida muy limitada
 ● En una medida limitada
 ● En una medida moderada
 ● En gran medida
 ● En una medida muy alta

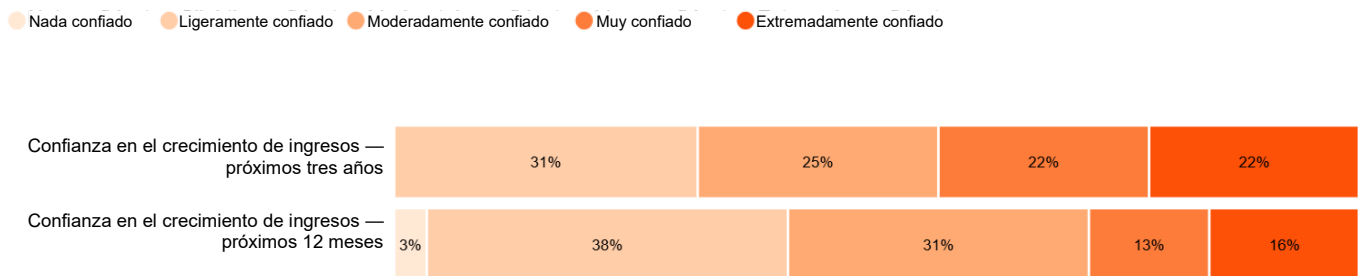


Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Perspectivas de crecimiento de ingresos

Consultados sobre su confianza en el crecimiento de ingresos, los CEOs en Bolivia muestran una perspectiva más optimista hacia el mediano plazo que hacia el próximo año. Mientras que 44% expresa una confianza alta o extrema en el crecimiento a tres años, solo 29% mantiene ese nivel de optimismo para los próximos 12 meses, reflejando un entorno donde las presiones de corto plazo siguen presentes, pero con expectativas de mejora progresiva. En comparación con el promedio global, Bolivia exhibe un nivel de confianza futura ligeramente superior, especialmente en el segmento de “extremadamente confiado”, lo que sugiere un mayor convencimiento sobre la capacidad de recuperación del mercado local y la continuidad de planes de expansión en el mediano plazo.

**Pregunta. ¿Qué tan confiado está en las perspectivas de crecimiento de ingresos de su empresa en los siguientes períodos?**



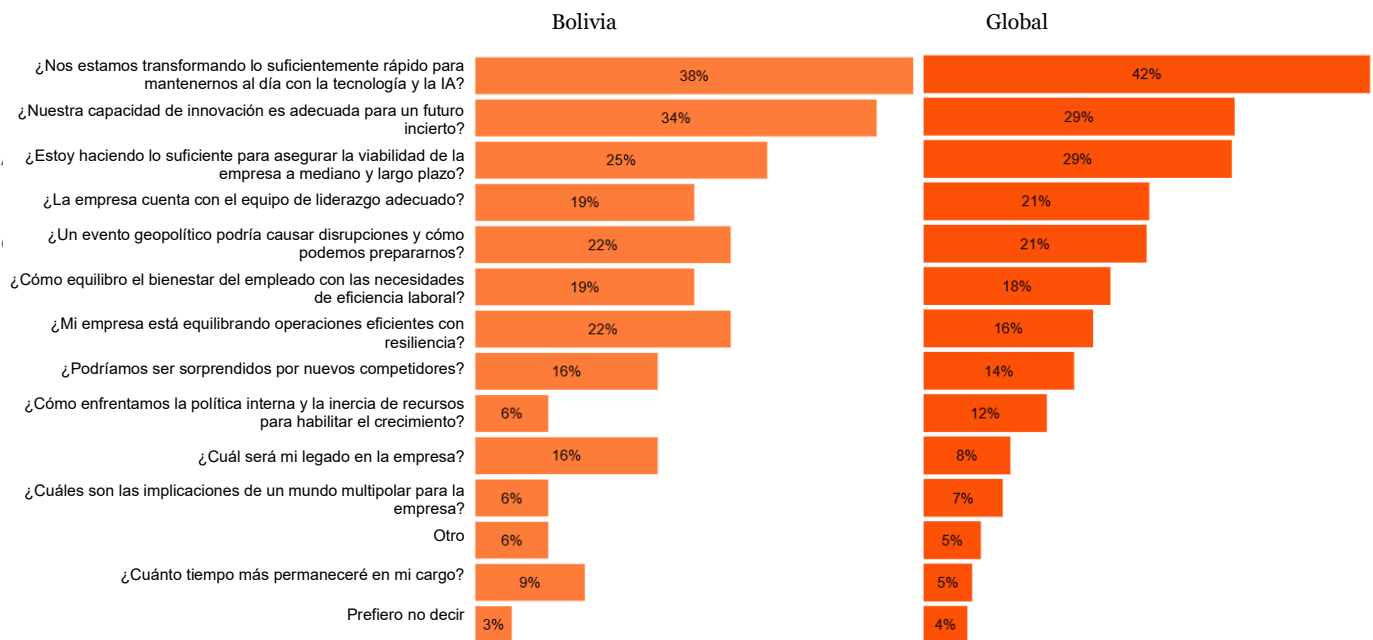
Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Preguntas clave para los CEOs de Bolivia

Respecto sobre cuál es la pregunta que más los inquieta en el contexto actual, los CEOs en Bolivia priorizan desafíos vinculados a la transformación tecnológica y la innovación, con 38% y 34% respectivamente ubicando estas preocupaciones en el primer plano de su agenda. Les siguen temas relacionados con la viabilidad de largo plazo (25%) y la preparación ante disrupciones geopolíticas (22%), reflejando un interés creciente por la resiliencia estratégica. Asimismo, temas asociados al liderazgo, la gestión del talento y el equilibrio entre operaciones presenciales y remotas completan el conjunto de inquietudes predominantes. En comparación con la referencia global, Bolivia muestra un perfil donde la adaptación a la tecnología y la

sostenibilidad futura adquieren una relevancia proporcionalmente mayor, evidenciando la necesidad de acelerar capacidades internas para responder a un entorno empresarial en constante cambio.

### Pregunta. ¿Cuál es la pregunta que más le preocupa últimamente?



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo

Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.

Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

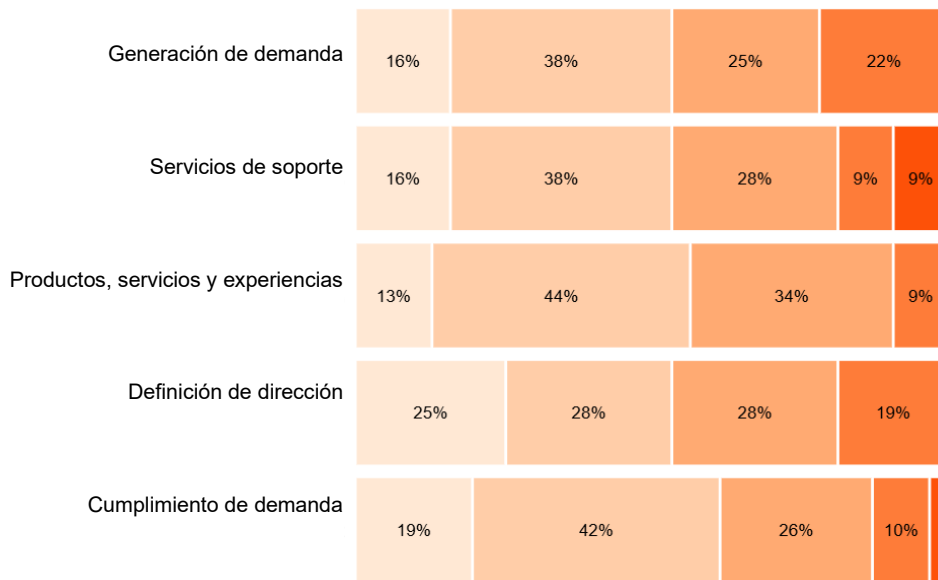
## El impacto de la IA dentro de las empresas: oportunidades y amenazas

La Inteligencia Artificial (IA) es hoy un valioso activo en el mundo empresarial, tal como lo refleja la **PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025**, en que un 92% de los encuestados afirmó que la IA podría aumentar su productividad. Pese a este dato, en las respuestas de los CEO locales y globales se observan importantes brechas respecto a la frecuencia de uso o utilidad por parte de los equipos.

En Bolivia, la aplicación de IA muestra avances puntuales, pero aún con predominio de usos limitados o moderados en la mayoría de las áreas. Las mayores implementaciones se observan en generación de demanda (22% en gran medida) y en servicios de soporte (18%), mientras que productos y experiencias, así como cumplimiento de demanda, presentan niveles más bajos de madurez avanzada. En conjunto, los resultados sugieren que la IA está avanzando, pero todavía existe una amplia oportunidad para escalar casos de uso de mayor impacto.

**Pregunta. ¿En qué medida se ha aplicado IA en las siguientes áreas de su negocio?**

● En absoluto / en una medida muy limitada  
 ● En una media limitada  
 ● En una medida moderada  
 ● En gran medida  
 ● En una medida muy alta



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Uso de la IA

La perspectiva de los CEO bolivianos revela que la adopción de IA en el país avanza, aunque aún sobre bases limitadas y con resultados concentrados principalmente en eficiencias operativas. Aunque tres de cada diez líderes reportan el uso de herramientas orientadas a automatizar el acceso y procesamiento de documentos y datos, estas implementaciones siguen siendo puntuales y no representan todavía una integración transversal de capacidades de IA dentro de las

organizaciones. El énfasis en productividad —más que en impacto comercial o crecimiento— muestra que la IA en Bolivia continúa cumpliendo un rol táctico antes que estratégico.

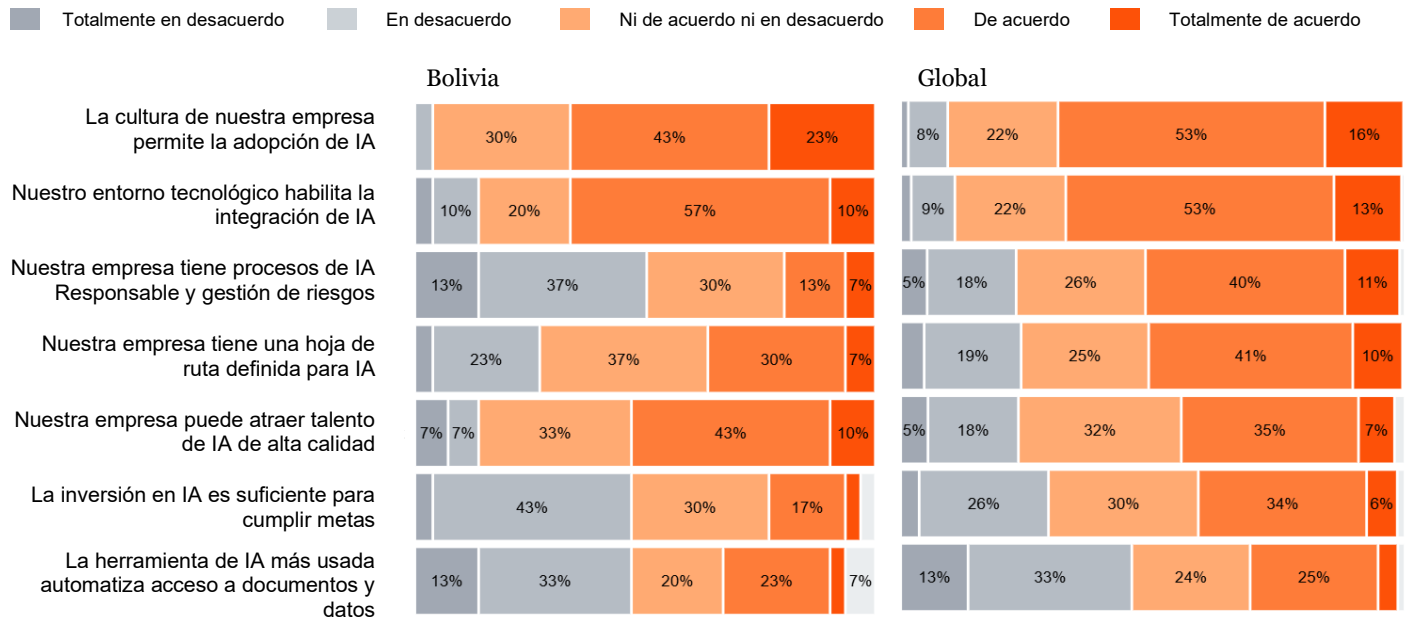
Este patrón se vincula directamente con la percepción que los CEO tienen sobre las capacidades internas de sus empresas. Solo el 13% considera que su entorno tecnológico está efectivamente preparado para habilitar iniciativas de IA, y dentro de ese grupo son pocos quienes lo expresan con convicción firme. La cultura organizacional muestra señales similares: aunque un cuarto de los CEO indica que su cultura facilita la adopción de inteligencia artificial, el nivel de firmeza en esa afirmación es bajo, lo que evidencia que todavía no existe una narrativa interna robusta que impulse la transformación con claridad.

Los elementos estructurales refuerzan esta imagen de madurez emergente. Apenas el 10% de los CEO afirma contar con una hoja de ruta definida para IA, y solo el 20% señala disponer de procesos formales de IA Responsable y gestión de riesgos. Estas cifras revelan que la mayoría de las empresas operan sin un marco ordenado de priorización, escalamiento y control, lo que reduce significativamente la probabilidad de capturar beneficios tangibles. Además, únicamente uno de cada diez CEO considera que la inversión actual en IA es suficiente para cumplir los objetivos organizacionales, lo que indica que la capacidad financiera para impulsar transformaciones más profundas sigue siendo un desafío.

En conjunto, los resultados muestran que la IA en Bolivia ya está generando valor puntual, pero aún de manera fragmentada. Las organizaciones parecen estar capturando beneficios iniciales —principalmente vinculados a eficiencia operativa— mientras que las oportunidades para impulsar crecimiento, diferenciación de mercado y nuevas fuentes de ingresos permanecen ampliamente disponibles. Para los CEO bolivianos, este contexto presenta un espacio evidente para avanzar hacia un modelo más estratégico, en el que la IA no solo automatice tareas, sino que se convierta en un habilitador fundamental de decisiones, diseño de productos, experiencias de cliente y modelos de negocio futuros.

## La adopción de la IA en las empresas bolivianas

**Pregunta. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el uso de IA en su empresa?**



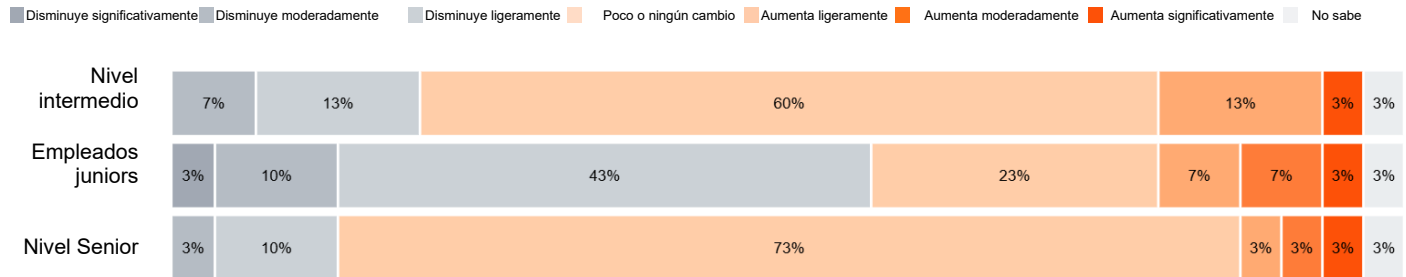
Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo. Se excluye a los encuestados que seleccionaron "Para nada o en medida limitada" o "No sabe".  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Influencia de la IA en los empleos

En relación con el impacto de la IA en el empleo, las expectativas de los CEO bolivianos evidencian una tendencia predominante hacia la estabilidad en todos los niveles. En nivel medio, el 60% anticipa que los puestos se mantendrán sin cambios, el 19% proyecta incrementos (principalmente leves) y el 20% prevé reducciones. En puestos juniors, el 43% espera estabilidad, mientras que el 37% estima aumentos (23% leve, 7% moderado y 7% significativo) y el 13% prevé una disminución; un 3% no tiene una postura definida. En cargos senior, el 73% proyecta estabilidad, el 9% anticipa incrementos y el 13% reducciones, con un 3% sin opinión. En conjunto, estos resultados sugieren que, para los CEO bolivianos, la adopción de IA no implicará cambios abruptos en la dotación de personal en el corto y mediano plazo, sino ajustes graduales, con estabilidad predominante y aumentos selectivos en perfiles específicos.

## Los CEO bolivianos prevén estabilidad en los niveles de empleo junior pese al avance de la IA

**Pregunta. Para los siguientes grupos. ¿Cuáles son los cambios esperados en los niveles de empleo en tres años debido a la IA, según el nivel de experiencia?**



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Valor en movimiento

### Motivación para adquisiciones

En Bolivia, casi dos de cada tres CEOs (63%) señalan que sus empresas han ingresado en nuevos sectores o industrias durante los últimos cinco años, una proporción significativamente superior al promedio global (42%). Este resultado evidencia una mayor propensión local a diversificar y explorar nuevos espacios competitivos, reflejando un entorno empresarial dinámico y orientado a la expansión. En contraste, el 38% que aún no ha incursionado en nuevas industrias sugiere que persisten oportunidades para seguir desarrollando estrategias de crecimiento más amplias en el mercado boliviano.

**Pregunta: En los últimos cinco años, ¿su empresa ha comenzado a competir en nuevos sectores o industrias en los que no competía anteriormente?**

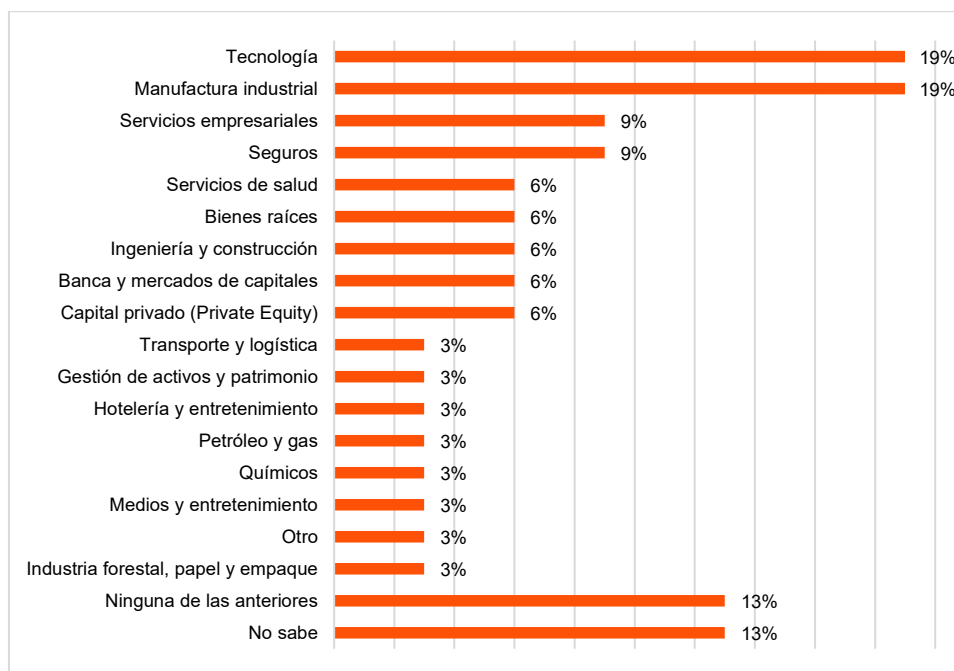


Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Expansión del negocio

Para los próximos años, un 19% de los CEOs en Bolivia proyecta expandir su negocio hacia tecnología o manufactura industrial, posicionando a estos sectores como los destinos preferidos para el crecimiento. Asimismo, un 9% muestra interés en servicios empresariales y otro 9% en seguros, mientras que áreas como salud y bienes raíces concentran cada una un 6% de las preferencias.

**Pregunta. ¿En cuáles de las siguientes industrias, distintas a la suya, buscará hacer crecer su negocio (incluyendo asociarse con otros para lograrlo) durante los próximos tres años?**



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo

Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.

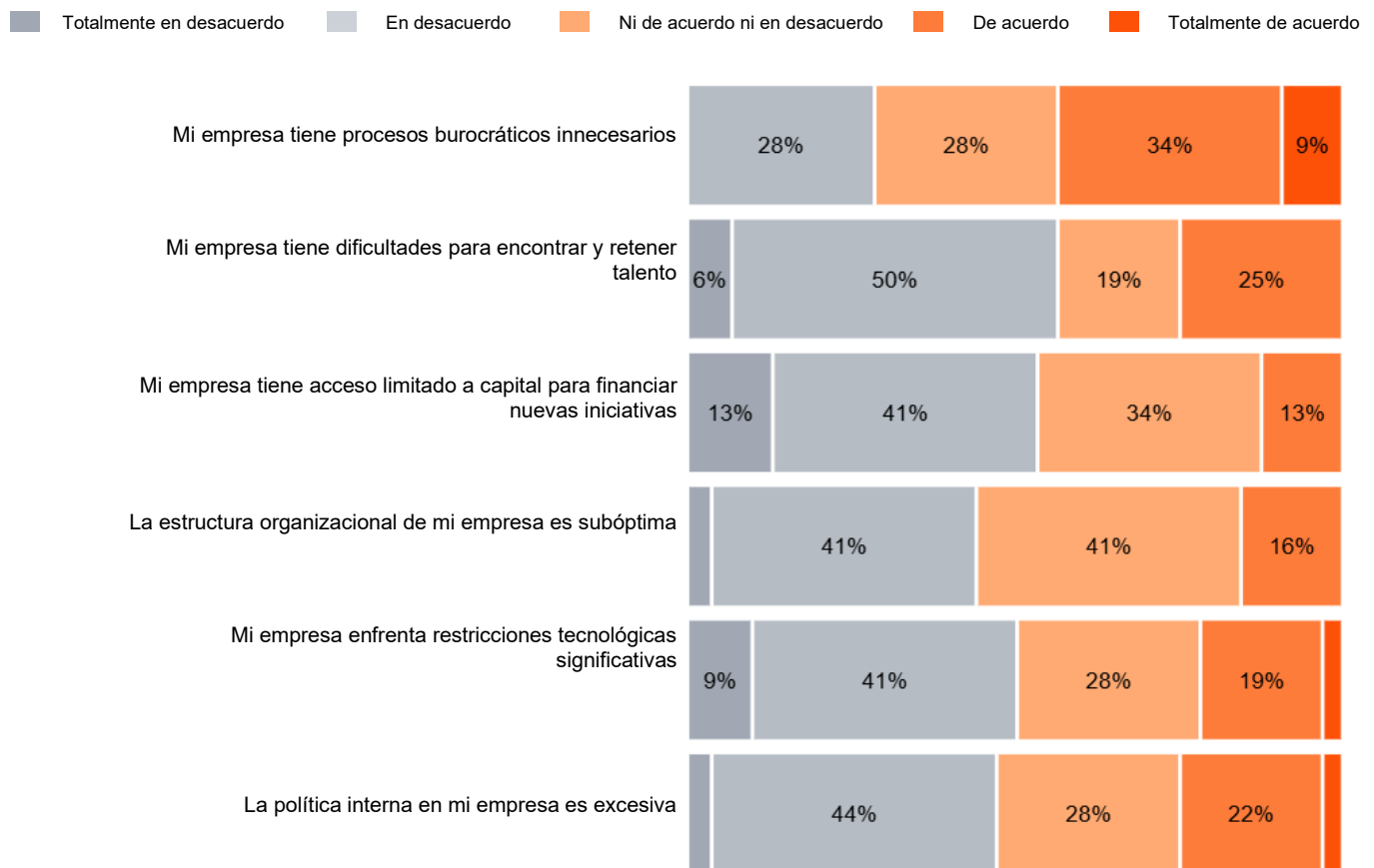
Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Reinventar el modelo operativo

Consultados sobre los factores que estarían inhibiendo el desempeño operativo, los CEOs en Bolivia identifican como principal brecha la existencia de procesos burocráticos innecesarios, con 43% de acuerdo en que este aspecto limita la operación. En contraste, otras restricciones —como talento (25%), tecnología (19%), estructura organizacional (16%) y acceso a capital (13%)— muestran niveles de

acuerdo más acotados. Frente al promedio global, Bolivia presenta una percepción relativamente menor de fricciones internas en la mayoría de estas áreas, lo que sugiere la necesidad de avanzar en mejoras graduales tanto en procesos como en capacidades internas, de manera que la operación pueda desenvolverse con mayor consistencia en un entorno cada vez más exigente.

**Pregunta ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que los siguientes factores están afectando el rendimiento operativo de su empresa?**



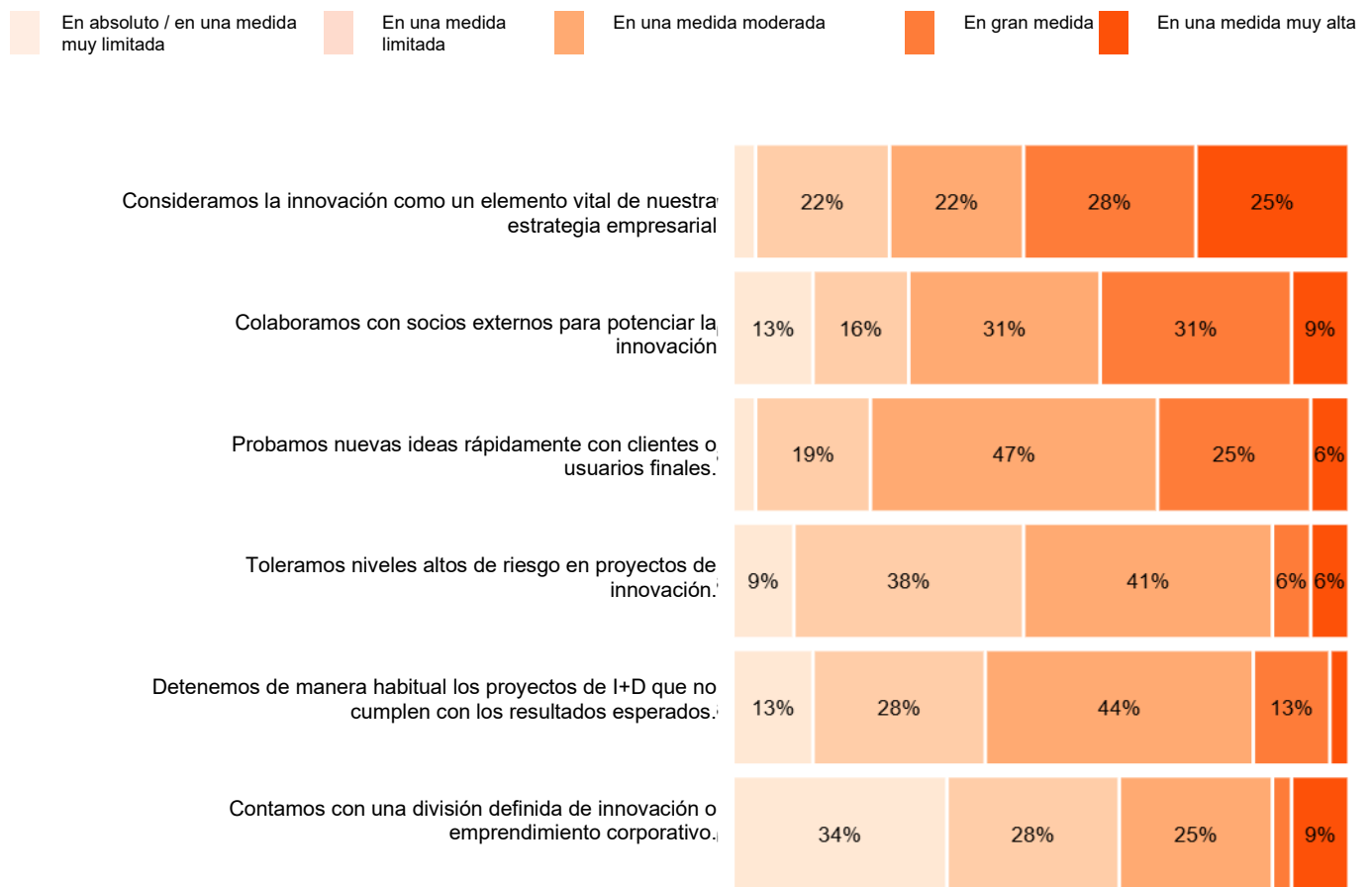
Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

**Capacidad de innovación**

Frente a los desafíos vinculados a la innovación, las respuestas de los CEOs en Bolivia y a nivel global muestran que se trata de un ámbito relevante para la

estrategia, aunque con avances distintos según la práctica evaluada. En Bolivia, más de la mitad considera que la innovación es vital para su negocio (53% versus 50% global), y un 40% señala que colabora con socios externos para impulsar nuevas iniciativas (33% global). En contraste, la presencia de estructuras formales dedicadas a innovación es menos extendida: 34% de los líderes locales afirma contar con un área definida, frente al 23% global. Estos resultados indican que, si bien la innovación ocupa un lugar importante en la agenda empresarial del país, todavía existen oportunidades para fortalecer capacidades y consolidar mecanismos que permitan avanzar hacia una implementación más sistemática.

**Pregunta. ¿En qué medida cada una de las siguientes afirmaciones caracteriza el enfoque de su empresa hacia la innovación?**

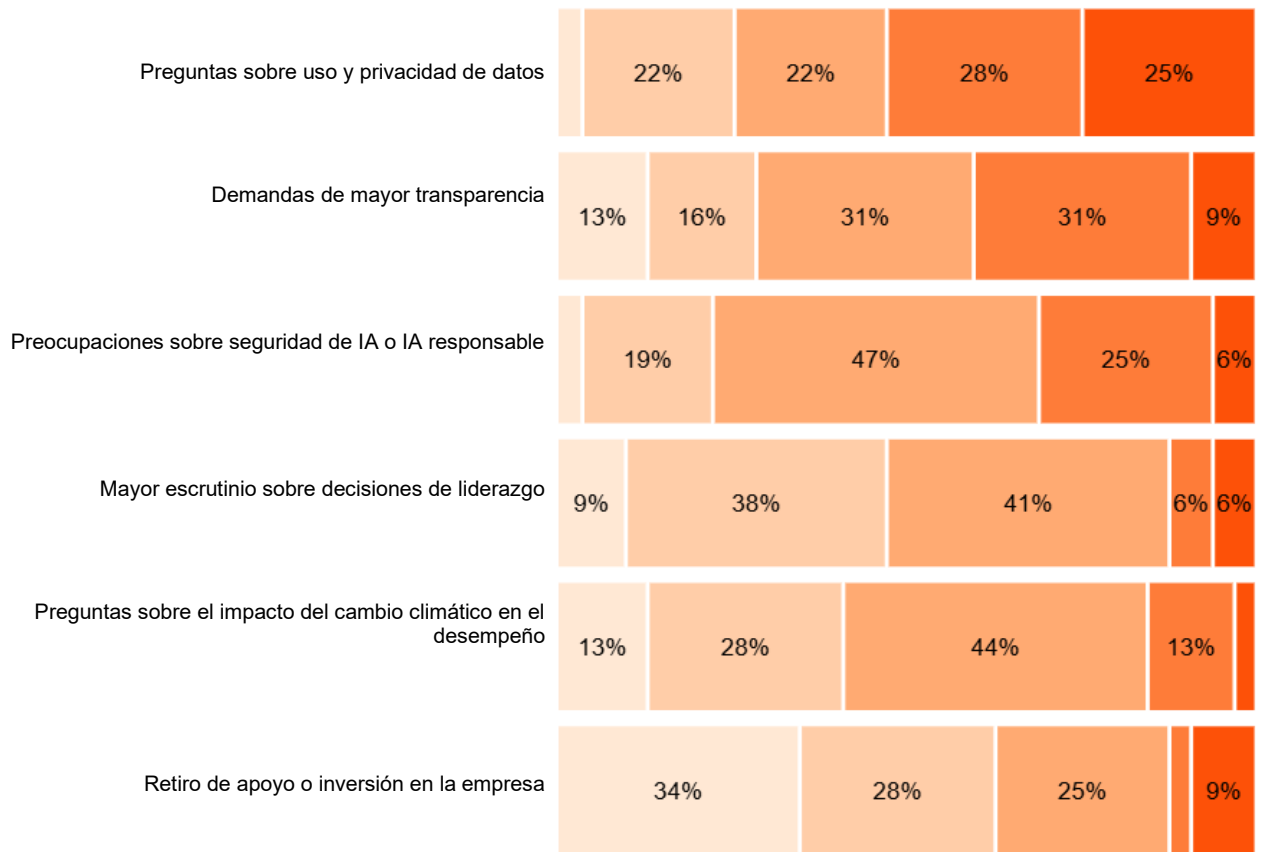


Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

### Limitar las brechas de confianza

La confianza de los grupos de interés es un activo estratégico para la construcción de reputación y hay un consenso claro de que las organizaciones tienen la responsabilidad de generarla.

**Pregunta. En los últimos 12 meses, ¿en qué medida su empresa ha experimentado alguna de las siguientes preocupaciones de confianza por parte de sus principales grupos de interés (por ejemplo, directorio, clientes, reguladores, inversionistas, empleados)?**



Nota: Los resultados pueden no dar 100% debido al redondeo  
 Base: Todos los encuestados= 32 Bolivia, 4.454 global.  
 Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEO

## Metodología de la encuesta

Encuestamos a 4.454 CEOs en 95 países y territorios entre el 30 de septiembre y el 10 de noviembre de 2025. Las cifras globales y regionales de este informe están ponderadas de manera proporcional al producto interno bruto nominal de cada país, lo que garantiza que las opiniones de los CEOs estén ampliamente representadas en todas las principales regiones. Las cifras a nivel de industria y país se basan en datos sin ponderación provenientes de la muestra completa de 4.454 CEOs. Detalles adicionales por región, país o industria están disponibles a solicitud.

Entre los CEOs que participaron en la encuesta:

- **2%** lideran organizaciones con ingresos de **US\$25 mil millones o más**.
- **4%** lideran organizaciones con ingresos entre **US\$10 mil millones y US\$25 mil millones**.
- **22%** lideran organizaciones con ingresos entre **US\$1 mil millones y US\$10 mil millones**.
- **35%** lideran organizaciones con ingresos entre **US\$100 millones y US\$1 mil millones**.
- **30%** lideran organizaciones con ingresos de **hasta US\$100 millones**.
- **60%** lideran **organizaciones de propiedad privada**.

El capítulo Bolivia de la 29ª Encuesta Global Anual de Ceo de PwC considera las respuestas de **32 CEOs** de empresas bolivianas, que forman parte de la muestra global.

## Notas

Los porcentajes presentados en las gráficas anteriores pueden no sumar el 100% debido al redondeo, a la posibilidad de seleccionar múltiples respuestas y a la decisión, en algunos casos, de excluir ciertas opciones, como "Otro", "No aplica" y "No sabe".

La investigación fue realizada por **PwC Research**, nuestro centro global de excelencia en investigación primaria y servicios de consultoría basados en evidencia.

## Técnicas estadísticas avanzadas

Algunos de los análisis emplearon técnicas estadísticas avanzadas para identificar relaciones entre las respuestas del cuestionario. Estos análisis fueron más allá de simplemente dividir a los CEOs en grupos y comparar sus respuestas (como, por ejemplo, el margen de utilidad promedio) dentro de esos

grupos. En su lugar, utilizamos análisis de regresión multinivel bayesiana dentro de un marco de inferencia causal para estimar efectos marginales bajo escenarios alternativos.

Los efectos marginales bajo escenarios alternativos miden la diferencia en los resultados que se produciría si se modificara un nivel específico de una variable, manteniendo todo lo demás constante. Estos efectos permiten comprender escenarios del tipo “¿Qué ocurriría si...?”, por ejemplo, prever cómo podría mejorar un resultado empresarial si una estrategia determinada se implementara de manera diferente. Este enfoque nos permitió modelar las relaciones entre variables, teniendo en cuenta la incertidumbre, e identificar el efecto causal de una variable sobre otra, bajo el supuesto de que el modelo causal propuesto es correcto (es decir, que no existen otras variables —aparte de aquellas por las que se ajusta— que influyan en las dos variables de interés).

Para la mayoría de estos análisis, ajustamos los efectos de variables relacionadas con la industria (por ejemplo, el sector industrial y la concentración del mercado), las características de la empresa (como el tamaño y la ubicación geográfica) y las características del CEO (por ejemplo, la antigüedad en el cargo). Además, modelamos las variables de resultado de acuerdo con el proceso de generación de datos asumido (por ejemplo, regresión lineal para datos distribuidos de manera normal y regresión logística para datos con distribución Bernoulli). Los predictores ordinales se modelaron como efectos monotónicos.



# 29th Global CEO Survey

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

© 2026 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.