



29° Encuesta Global de PwC a los CEO - Capítulo Paraguay

Liderar en un contexto de incertidumbre en la era de la Inteligencia Artificial (IA)



Contenido

01	Contexto Global para los CEOs	4
02	Paraguay en el Contexto Global	6
03	Preparación del liderazgo y capacidades de reinversión.....	9
04	Prácticas de gestión y toma de decisiones.....	11
05	Retos globales.....	15
06	Metodología	18

Editorial

La 29.^a Encuesta Global de CEOs de PwC brinda una mirada sobre cómo los líderes empresariales gestionan un escenario de aceleración tecnológica, mayor interdependencia y creciente complejidad global. En este contexto, la IA se consolida como una palanca de transformación transversal, al igual que la agenda de riesgos (enfocada en ciberseguridad y tensiones geopolíticas) adquiere un rol cada vez más determinante en la toma de decisiones.

En Paraguay, los resultados muestran un clima de confianza y expectativas positivas, acompañado por una visión favorable del entorno local. Ese marco habilita una conversación orientada a crecimiento, inversión y reinversión, pero también eleva la exigencia sobre la capacidad de ejecución: sostener el impulso requiere traducir la confianza en decisiones consistentes, prioridades claras y disciplina de implementación.

La lectura del capítulo Paraguay, es que el desafío principal no es sólo anticipar cambios externos, sino consolidar las capacidades necesarias para responder con agilidad y escala. Factores como la aceleración del desarrollo de talento, datos, ciberresiliencia y gobernanza tecnológica aparecen como condiciones para escalar el uso de IA, además de la gestión de la incertidumbre y la construcción de resultados sostenibles en el tiempo.

Por último, agradecemos a los CEOs de Paraguay que participaron en el relevamiento y contribuyeron con una visión directa sobre las prioridades de sus organizaciones. Sus perspectivas permitieron comprender mejor cómo combinar expectativas de crecimiento con la necesidad de acelerar capacidades para competir y transformarse.



Gastón Scotover

Country Senior Partner - PwC Paraguay

01

Contexto Global para los CEOs

Con frecuencia se sostiene que los líderes exitosos deben contar tanto con un microscopio como con un telescopio: el primero, para identificar riesgos inmediatos; el segundo, para anticipar oportunidades de largo plazo. Esta tensión entre distintos horizontes temporales constituye uno de los ejes centrales de la 29.^a Encuesta Global de CEOs de PwC, elaborada a partir de las respuestas de 4.454 CEOs de 95 países y territorios, incluido Paraguay.

De cara al próximo año, los CEOs enfrentan un entorno global cada vez más complejo. La confianza en el crecimiento a corto plazo se ha debilitado, al tiempo que aumenta la exposición a riesgos como la volatilidad macroeconómica, las amenazas cibernéticas y los conflictos geopolíticos.

En paralelo, los líderes están enfocando su atención en oportunidades de reinversión de mediano y largo plazo, impulsando inversiones en IA, aun cuando los retornos inmediatos son limitados. La innovación y la incursión en nuevos sectores reflejan una reconfiguración de las industrias que está transformando la economía global. Los CEOs que avanzan con mayor rapidez en estas dimensiones de reinversión están obteniendo mejores resultados que sus pares.

Principales hallazgos a nivel global:

- La mayoría de los CEOs indican que aún no ha obtenido retornos financieros de sus inversiones en IA. Si bien cerca de un tercio (30%) reporta incrementos en ingresos y una cuarta parte (26%) reducciones de costos, más de la mitad (56%) no registra mejoras en ninguno de estos indicadores.

- Los CEOs están explorando oportunidades de crecimiento fuera de sus sectores tradicionales. Más del 40% indican que sus organizaciones comenzaron a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años. Entre quienes planean realizar adquisiciones significativas en los próximos tres años, cuatro de cada diez esperan concretar operaciones en otros sectores o industrias.
- En comparación con el año anterior, los CEOs muestran un menor nivel de confianza en el crecimiento de los ingresos a corto plazo. Sólo el 30 % se declara muy o extremadamente confiado en la evolución de los ingresos durante los próximos 12 meses, por debajo del 38 % registrado en la encuesta previa y del máximo reciente alcanzado en 2022 (56%).
- Casi un tercio de los CEOs (29 %) considera que los aranceles podrían reducir el margen neto de utilidades de sus empresas en los próximos 12 meses. No obstante, la mayoría (60 %) anticipa poco o ningún impacto, y entre quienes prevén una contracción de márgenes predomina la expectativa de una disminución moderada.
- Dos tercios de los CEOs (66%) indican que se han registrado preocupaciones relacionadas con la confianza de los grupos de interés en al menos un área de las operaciones durante el último año. Existe una brecha significativa en los retornos totales para los accionistas entre las empresas que han enfrentado mayores y menores niveles de estas preocupaciones.

En este contexto, los CEOs destinan en promedio el 47% de su tiempo a temas de corto plazo, frente al 16% dedicado a iniciativas de largo plazo, lo que plantea el desafío de equilibrar ejecución inmediata y transformación sostenida.



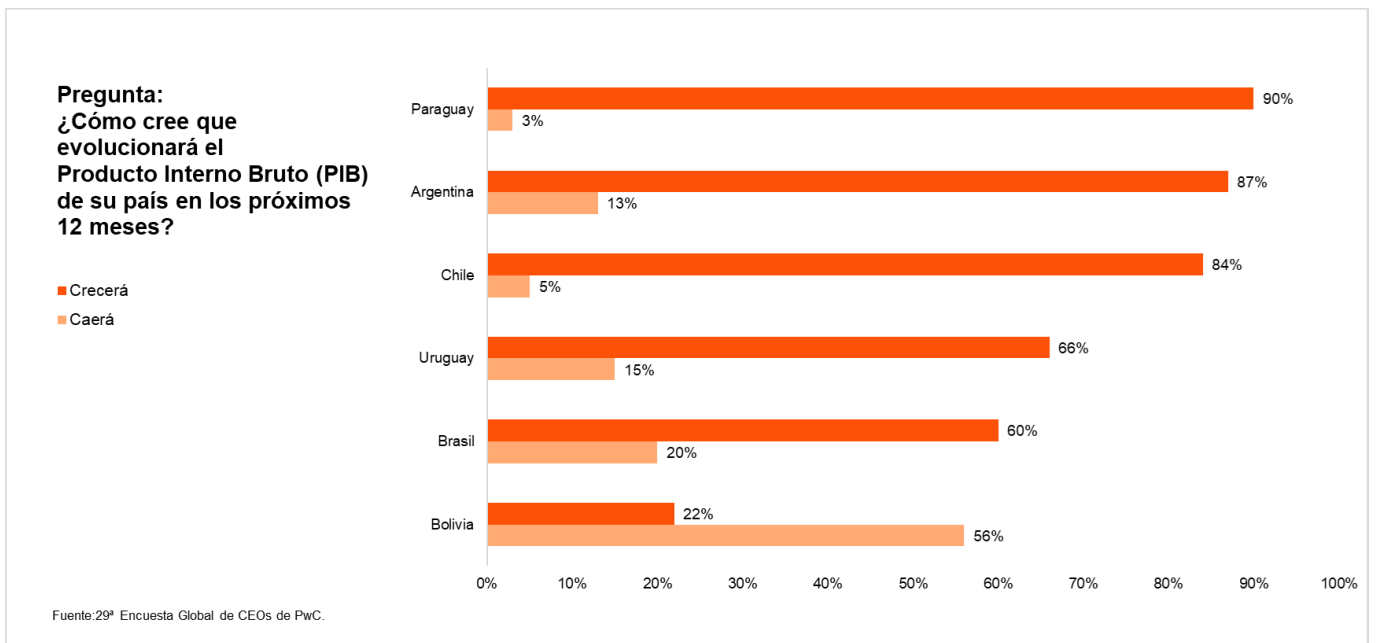
02

Paraguay en el Contexto Global

Esta edición marca un hito para PwC Paraguay, al incorporarse por primera vez al alcance de la Encuesta Global de CEOs. La inclusión del país permite integrar la perspectiva local en el análisis de las principales tendencias globales.

Gráfico 1

Paraguay lidera las expectativas de crecimiento para 2026 en la región



Los CEOs en Paraguay muestran un alto nivel de optimismo respecto al desempeño del mercado local. El 90% espera una mejora del crecimiento económico en los próximos 12 meses, frente a un 5% que anticipa estabilidad y un 3% que prevé deterioro.

Esta percepción contrasta con el escenario global, donde el optimismo es más moderado.

En materia de exposición a riesgos, Paraguay presenta en general niveles bajos a moderados.

Las principales áreas de atención se concentran en la ciberseguridad y en la disponibilidad de talento clave. Frente al riesgo geopolítico, la respuesta más mencionada es el fortalecimiento de las capacidades de ciberseguridad (53%), mientras que medidas de carácter más estructural, como la reconfiguración de las cadenas de suministro, registran una adopción menor.

En este contexto, el impacto de los aranceles sobre los márgenes se percibe mayormente como neutral.

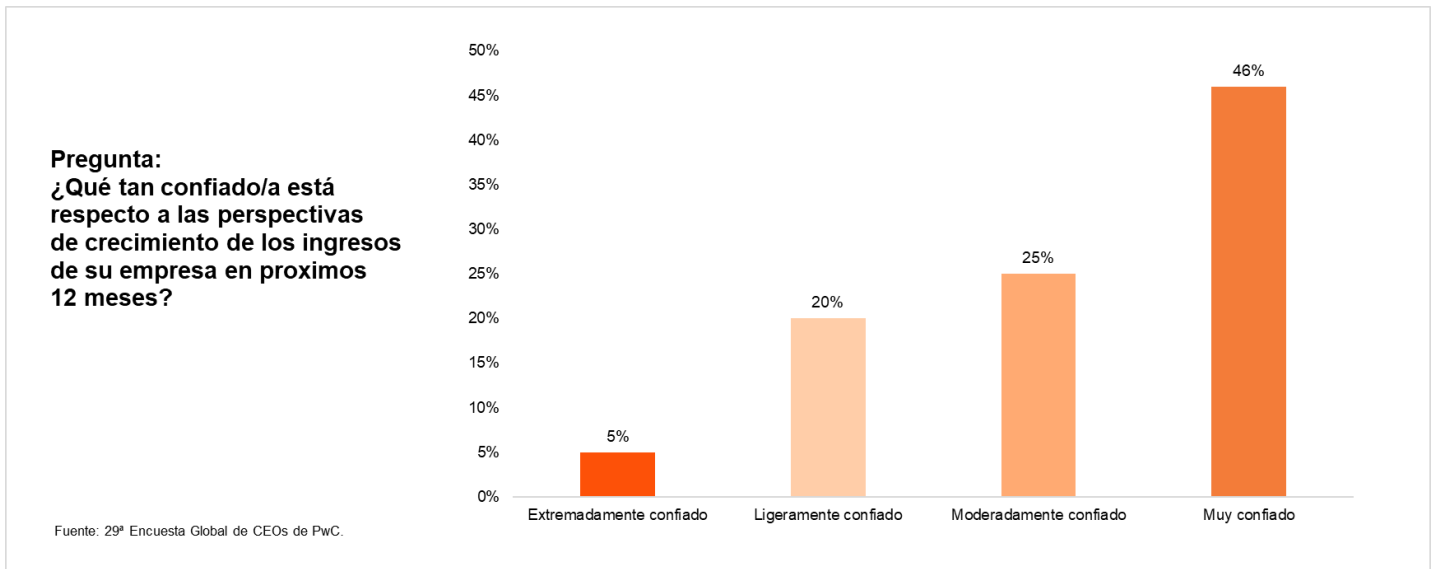
Perspectivas de crecimiento de ingresos

En Paraguay, el 46% de los CEOs se declara muy confiado en el crecimiento de ingresos a 12 meses, con niveles igualmente elevados en el horizonte de tres años.

No obstante, el desafío trasciende el crecimiento: la agenda de reinversión se enfoca en acelerar capacidades internas: talento, tecnología, datos y gobernanza, para transformar ese impulso en resultados sostenibles y resilientes.

Gráfico 2

Perspectivas de crecimiento de los ingresos



Principales preocupaciones

Las prioridades de los CEOs en Paraguay se concentran en la velocidad de transformación organizacional frente a los avances tecnológicos.

Un 39% señala como principal preocupación si su organización está avanzando al ritmo requerido en materia de tecnología, seguido por la capacidad de innovación (31%) y el abordaje de políticas públicas e incertidumbre regulatoria (24%).

Gráfico 3

Principales preocupaciones



03

Preparación del liderazgo y capacidades de reinversión

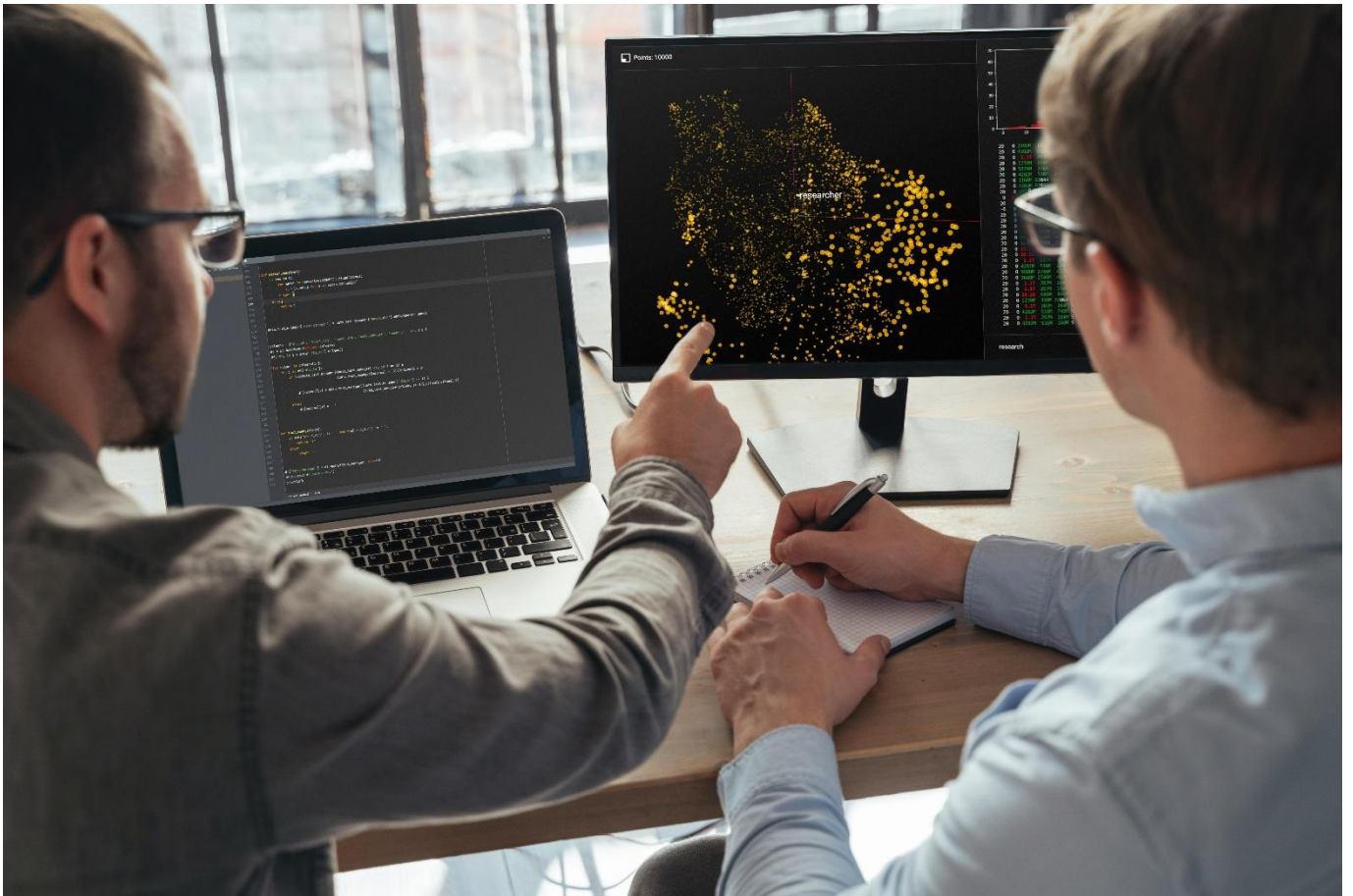
El contexto de expectativas económicas favorables influye en cómo los CEOs evalúan la viabilidad de sus negocios. Si bien se observa un nivel de preparación relevante, las respuestas se concentran en rangos intermedios, lo que evidencia oportunidades para fortalecer capacidades clave.

El contexto económico favorable influye en la percepción de viabilidad de los negocios. No obstante, los niveles de preparación del liderazgo se concentran principalmente en rangos intermedios, lo que evidencia oportunidades de mejora.

Ante disrupciones significativas:

- El 25% se considera altamente preparado para anticiparse.
- El 26% para liderar respuestas efectivas.
- El 31% para capturar nuevas oportunidades.

Estos resultados indican que, si bien existen bases sólidas, el fortalecimiento de capacidades de anticipación y ejecución sigue siendo una prioridad.



Reinvención y diversificación

La reinvención también se manifiesta en la diversificación del negocio. En Paraguay, 47% de las empresas declara haber comenzado a competir en nuevos sectores o industrias en los últimos cinco años, superando el promedio global (42%).

De cara al futuro, en el contexto de la reconfiguración de las industrias, una mayor apertura relativa a crecer fuera del negocio principal: sólo 27% descarta expandirse hacia nuevas industrias en Paraguay, frente al 41% a nivel global, aunque persiste un nivel relevante de indefinición respecto a los destinos de crecimiento, lo que sugiere una fase activa de exploración estratégica.

04

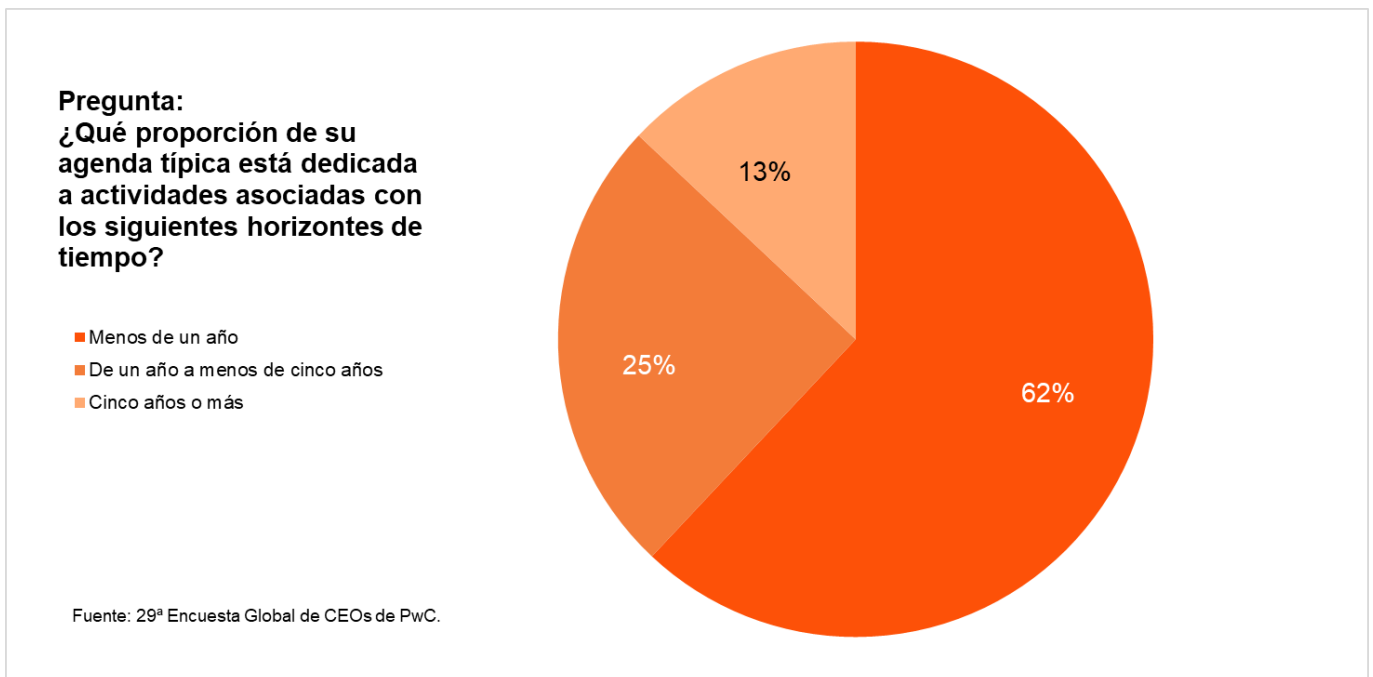
Prácticas de gestión y toma de decisiones

Gestión del tiempo

Los CEOs en Paraguay destinan el 62% de su tiempo a temas de corto plazo, por encima del promedio global. Esta orientación refleja un enfoque en la ejecución inmediata, pero plantea el desafío de sostener una agenda estratégica de largo plazo.

Gráfico 4

Horizontes temporales y toma de decisiones



Inteligencia Artificial: adopción y madurez

La IA dejó de ser un tema exploratorio y se consolidó en la agenda de los líderes empresariales en Paraguay. El principal desafío identificado es la velocidad de transformación: el 39% de los CEOs cuestiona si su organización avanza con la rapidez necesaria para acompañar el ritmo del cambio tecnológico. Si bien la adopción está en curso, la captura de valor aún se ubica en niveles de madurez limitada a moderada, con avances dispares entre las distintas áreas del negocio.

La implementación de IA se concentra principalmente en funciones comerciales y de desarrollo de productos, mientras que operaciones y áreas de soporte muestran un progreso más incipiente. En comparación con el promedio global, la adopción es menos extendida, lo que sitúa a Paraguay en una etapa más temprana del proceso de escalamiento.

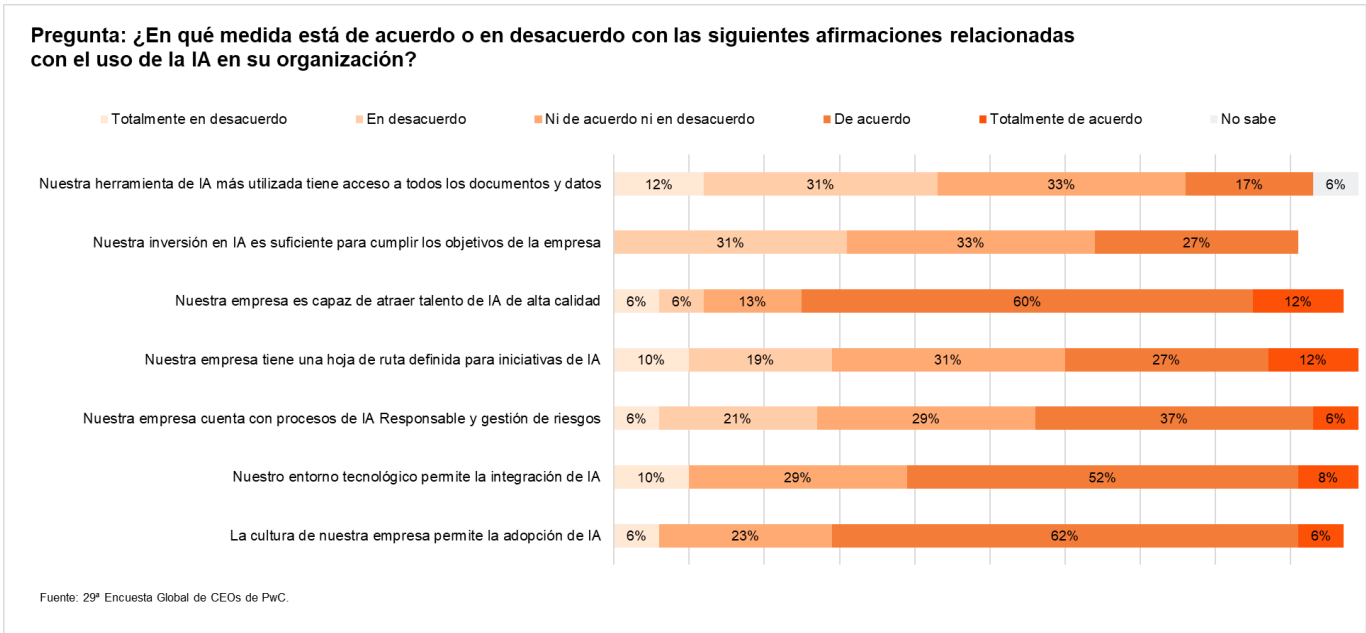
Fortalezas y brechas en las prácticas de IA

El análisis de las prácticas de IA en Paraguay muestra una base organizacional favorable, aunque con brechas relevantes para su escalamiento. Entre las fortalezas destacan la capacidad percibida para atraer talento (72%), la cultura organizacional (68%) y el entorno tecnológico (60%).

Sin embargo, persisten debilidades estructurales: sólo el 27% considera suficiente la inversión, el 39% cuenta con una hoja de ruta clara y el 50% reporta acceso adecuado a datos. Asimismo, las prácticas de gestión de riesgos e IA Responsable muestran menor desarrollo.

Gráfico 5

Prácticas de IA



Captura de Valor

En Paraguay, el impacto operativo de la IA en los últimos 12 meses ha sido mayormente neutral: 74% de las empresas no registra cambios ni en ingresos ni en costos, lo que refleja una etapa temprana de materialización del valor.

No obstante, 19% ya se ubica en el escenario más favorable, combinando aumento de ingresos y reducción de costos, evidenciando que la captura de valor es posible, aunque aún limitada a un grupo reducido.

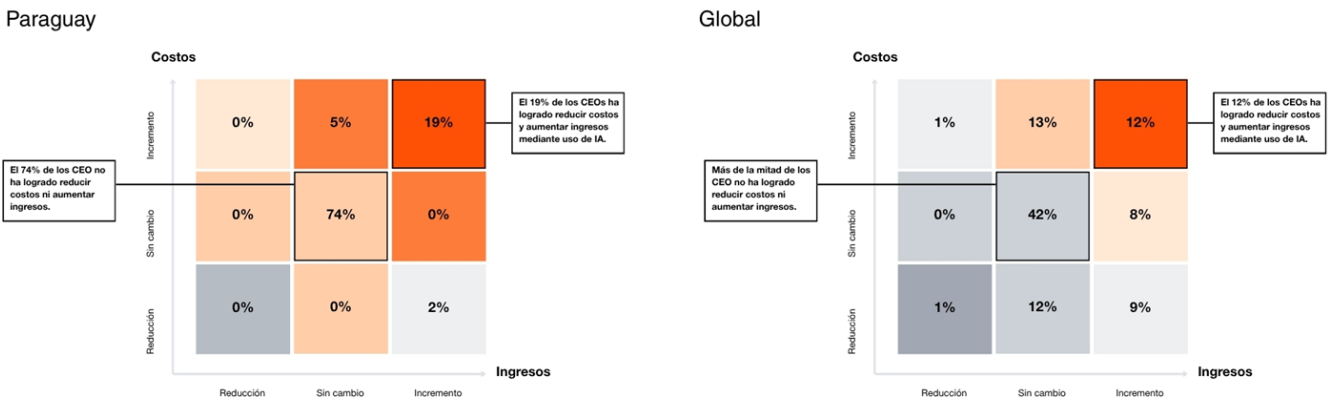
A nivel global, el panorama muestra una mayor madurez: sólo 42% permanece sin cambios, mientras que una proporción más amplia de empresas reporta impactos positivos, especialmente en ingresos (12%) y en combinaciones de efectos.

En conjunto, la comparación indica que Paraguay avanza en adopción, pero mantiene una brecha frente al promedio global en la capacidad de escalar la IA hacia resultados operativos sostenidos.

Gráfico 6

Efectos operativos de la IA (Comparativo Paraguay vs. Global)

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



Fuente: 29ª Encuesta Global de CEOs de PwC.

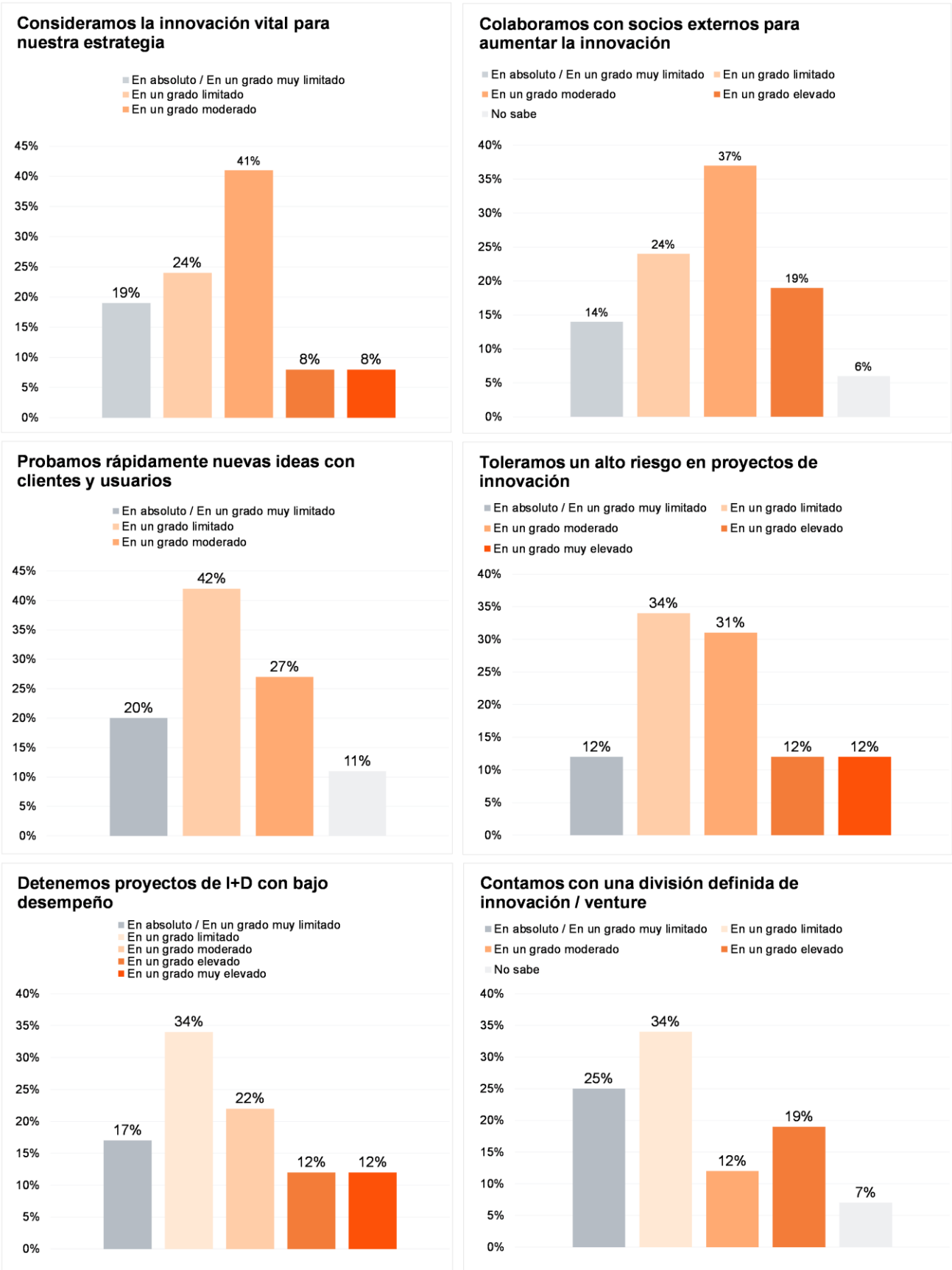
Innovación como motor estratégico

La innovación forma parte de la agenda estratégica en Paraguay, aunque con menor intensidad que a nivel global. El 73% de los CEOs la considera relevante, pero su ejecución se concentra en niveles moderados.

Capacidades críticas como la tolerancia al riesgo, la asignación disciplinada de recursos y las estructuras formales de innovación muestran menor desarrollo, evidenciando una brecha frente a referentes internacionales.

Gráfico 7

Innovación: ¿En qué medida cada una de las siguientes afirmaciones caracteriza el enfoque de su empresa respecto a la innovación?



Fuente: 29ª Encuesta Global Anual de CEOs de PwC.

05

Retos globales

El entorno empresarial en Paraguay presenta desafíos alineados con el contexto global, aunque el impacto de las disrupciones externas se percibe como más acotado.

En este escenario, las prioridades del liderazgo se concentran en el fortalecimiento de habilitadores internos como la ciberseguridad, el talento y las capacidades organizacionales, considerados clave para sostener el crecimiento.

Aranceles y Geopolítica

El impacto esperado de los aranceles es mayormente neutral, y la incertidumbre geopolítica no ha generado cambios significativos en las decisiones de inversión. No obstante, existe una postura de cautela, reflejada en niveles relevantes de indefinición.



Ciberseguridad y talento: prioridades operativas claras

La ciberseguridad emerge como la principal respuesta estratégica frente a la incertidumbre, mientras que la disponibilidad de talento se posiciona como un factor crítico para sostener la transformación.



Cambio climático: avances operativos y brecha estratégica

A nivel global, el cambio climático se consolida como un eje estratégico, pero en Paraguay su integración en los procesos internos muestra un grado de madurez desigual.

Los resultados indican avances en la incorporación de criterios climáticos en ámbitos operativos, como la gestión de la cadena de suministro y el desarrollo de productos. Sin embargo, esta integración pierde fuerza cuando se traslada a decisiones estratégicas de largo plazo.

La asignación de capital y las operaciones de M&A aparecen como los ámbitos con menor nivel de integración de riesgos y oportunidades climáticas, evidenciando una brecha entre la consideración operativa del tema y su incorporación sistemática en la disciplina de inversión y gestión del portafolio.

En conjunto, el cuadro que surge es el de un liderazgo que percibe el entorno externo como relativamente manejable, pero que reconoce que los principales desafíos se concentran en el fortalecimiento de capacidades internas y en la calidad de la ejecución. La capacidad de traducir este enfoque en decisiones consistentes de inversión será clave para sostener la competitividad y la viabilidad del negocio en el largo plazo.



Implicancias estratégicas para Paraguay

Paraguay se posiciona en un escenario de optimismo económico, con una agenda empresarial orientada a la ejecución y al crecimiento. Sin embargo, los resultados muestran que el principal desafío no reside en la identificación de oportunidades, sino en la capacidad de capturarlas de manera sostenida.

El fortalecimiento de las capacidades internas, en particular en talento, tecnología, innovación y gobernanza, será determinante para cerrar la brecha entre adopción y generación de valor, especialmente en el caso de la IA.

En un contexto dinámico, las organizaciones que mejor se posicionan son aquellas capaces de responder a las demandas actuales mientras avanzan de forma sostenida en las transformaciones que consolidan su futuro.

06

Metodología

La 29.^a Encuesta Global de CEOs de PwC se realizó entre el 30 de septiembre y el 10 de noviembre de 2025, a partir de las respuestas de 4.454 CEOs de 95 países y territorios, incluido Paraguay.

Las cifras globales y regionales presentadas en este informe están ponderadas de acuerdo con el producto interno bruto nominal de cada país, con el objetivo de asegurar la representatividad regional de los resultados.

Las cifras a nivel país y por industria se basan en datos no ponderados correspondientes al total de los encuestados. Información adicional por región, país e industria está disponible a solicitud.

Perfil de las organizaciones participantes

- 2% lidera organizaciones con ingresos iguales o superiores a USD 25.000 millones
- 4% con ingresos entre USD 10.000 millones y USD 25.000 millones
- 22% con ingresos entre USD 1.000 millones y USD 10.000 millones
- 35% con ingresos entre USD 100 millones y USD 1.000 millones
- 30% con ingresos de hasta USD 100 millones
- 60% lidera organizaciones de propiedad privada

Notas

Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo, a respuestas múltiples y a la exclusión de opciones como “Otro” y “No sabe”.

La investigación fue llevada a cabo por PwC Research, nuestro centro global de excelencia para la investigación primaria y servicios de consultoría basados en evidencia.

Técnicas estadísticas avanzadas

Algunos análisis utilizaron técnicas estadísticas avanzadas para identificar relaciones entre las respuestas del cuestionario. Estos análisis fueron más allá de segmentar a los directores ejecutivos en grupos y comparar las respuestas dentro de dichos grupos. En su lugar, se emplearon análisis de regresión bayesianos multinivel dentro de un marco de inferencia causal, con el objetivo de estimar efectos marginales contrafactuales.

Los efectos marginales contrafactuales miden la diferencia en los resultados que se produciría al modificar un nivel específico de una variable, manteniendo constantes el resto de los factores.

Este enfoque permite analizar escenarios hipotéticos del tipo “qué pasaría si...”, así como identificar el efecto causal de una variable sobre otra, incorporando la incertidumbre y bajo el supuesto de que el modelo causal planteado es correcto.

Para la mayoría de estos análisis, se ajustaron los efectos asociados a la industria, las características de la empresa y las del director ejecutivo.

Asimismo, las variables de resultado se modelaron en función del proceso de generación de datos y los predictores ordinales se trataron como efectos monotónicos.



Contactos



Gastón Scotover

Country Senior Partner

PwC Paraguay

gaston.scotover@pwc.com



Boris Mercado

Partner

PwC Paraguay

mercado.boris@pwc.com



Justo Báez

Partner

PwC Paraguay

justo.baez@pwc.com



Soledad Aguero

Partner

PwC Paraguay

soledad.aguero@pwc.com



Nadia Gorostiaga

Partner

PwC Paraguay

nadia.gorostiaga@pwc.com



Cynthia Ortiz

Partner

PwC Paraguay

cynthia.ortiz@pwc.com

29° Encuesta Global de PwC a los CEO

www.ceosurvey.pwc

PwC Paraguay

www.pwc.com/py/es



© 2026 PricewaterhouseCoopers S.R.L. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la sociedad de responsabilidad limitada PricewaterhouseCoopers y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite pwc.com/structure para más detalles