



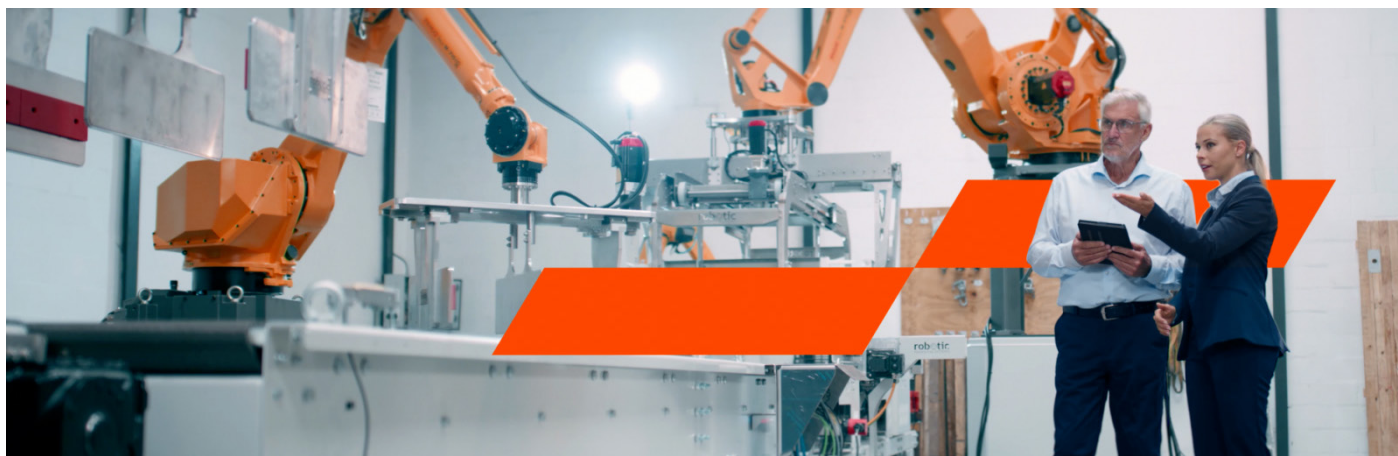
PwC Venezuela

29 Encuesta Global Anual de CEO de PwC



29 Encuesta Global Anual de CEO de PwC

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



A pesar de un entorno en el que las amenazas son cada vez mayores, los CEO están reinventando sus empresas valiéndose de la tecnología y buscando oportunidades de crecimiento en nuevos sectores.

Se suele decir que los líderes empresariales de éxito son aquellos que cuentan, al mismo tiempo, con un microscopio y un telescopio para identificar las amenazas a corto plazo y las oportunidades a largo plazo. Esta afirmación es una de las cuestiones principales de la 29 Encuesta Global Anual de CEO de PwC, elaborada a partir de las respuestas de 4.454 directores ejecutivos de empresas en 95 países de todo el mundo.

Los CEO anticipan un 2026 de desafíos. Muestran una confianza sobre el crecimiento de sus ingresos en el corto plazo sensiblemente menor que el año pasado y una mayor preocupación por amenazas relacionadas con la volatilidad macroeconómica, los riesgos cibernéticos y los conflictos geopolíticos, entre otros. Al mismo tiempo, centran sus esfuerzos en la búsqueda de oportunidades para reinventar sus negocios. Los directores ejecutivos siguen invirtiendo en inteligencia artificial, aun cuando los retornos no son significativos, situando la innovación entre sus principales prioridades. Muchos apuestan por entrar en nuevos sectores, mientras reconfiguran las industrias y transforman la economía global.

Principales conclusiones de la 29 edición

- La mayoría de los CEO (56%) afirma que sus compañías aún no obtienen retornos económicos significativos de sus inversiones en inteligencia artificial. Aunque un 30% dice haber aumentado los ingresos gracias a la IA en los últimos 12 meses y un 26% indica haber reducido costos.
- Los CEO buscan oportunidades de crecimiento fuera de sus sectores naturales de actividad. Más del 40% señala que sus compañías han empezado a competir en nuevos nichos de negocio en los últimos cinco años. Entre quienes planean grandes adquisiciones en los próximos tres años, cuatro de cada diez prevén realizar operaciones en otros sectores o industrias.
- En comparación con el año anterior, cae la confianza de los CEO en las perspectivas de crecimiento de los ingresos a corto plazo. Sólo el 30% se muestra confiado en el crecimiento de su facturación en los próximos 12 meses, frente al 38% de 2026 y al máximo del 56% registrado en 2022.
- Casi un tercio de los CEO (29%) considera que el impacto del aumento de los aranceles reducirá el margen neto de beneficio de sus compañías en los próximos 12 meses. Sin embargo, la mayoría (60%) no espera cambios relevantes. Entre quienes anticipan una presión sobre los márgenes, predomina la expectativa de un descenso moderado.

Gestionar un entorno tan complejo requiere un liderazgo ágil, capaz de moverse con rapidez entre retos, oportunidades y distintos horizontes temporales. Actualmente, los CEO dedican cerca de la mitad de su tiempo (47%) a cuestiones de corto plazo, mientras que sólo el 16% se destina a iniciativas con un horizonte superior a cinco años. Lograr el equilibrio adecuado es clave para construir organizaciones que prosperen tanto en el presente como en el futuro.

El horizonte de oportunidad



La IA a escala empresarial

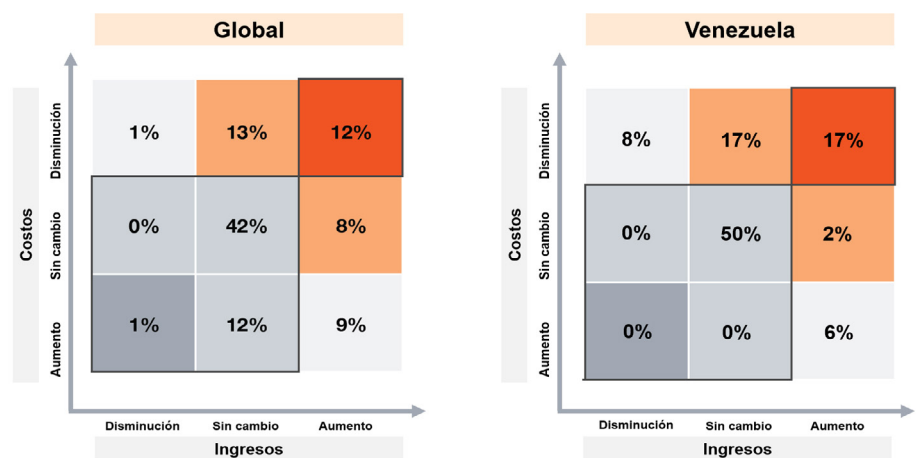
Cuando se solicitó a los CEO que identificaran la pregunta que más les preocupa en la actualidad, la mayoría eligió: ¿están sus organizaciones transformando el negocio con la suficiente rapidez para mantener el ritmo del cambio tecnológico, incluida la inteligencia artificial?

Alrededor de un tercio de los CEO (30%) a nivel global afirma que su compañía ha obtenido resultados tangibles de la adopción de la IA en los últimos 12 meses, principalmente en forma de mayores ingresos. En términos de costos, el 26% señala una reducción atribuible a la IA, mientras que un 23% indica un aumento. Más de la mitad (56%) asegura que no ha registrado ni un incremento de ingresos ni una reducción de costos derivada del uso de la IA, y sólo uno de cada ocho (12%) declara haber obtenido ambos efectos positivos.

En el caso de los CEO venezolanos, el 25% afirma haber incrementado sus ingresos gracias a la implementación de la IA. En cuanto a los costos, el 42% reporta una reducción, mientras que sólo un 6% indica que estos han aumentado. La mitad de los ejecutivos (50%) no ha visto ni disminución de costos ni aumento de ingresos tras adoptar la IA, y aproximadamente 1 de cada 6 (17%) ha obtenido ambos beneficios de manera simultánea.

La mayoría de las empresas aún no ha obtenido un retorno económico de su inversión en IA

P: En los últimos 12 meses, ¿qué impacto ha tenido la IA en su empresa?



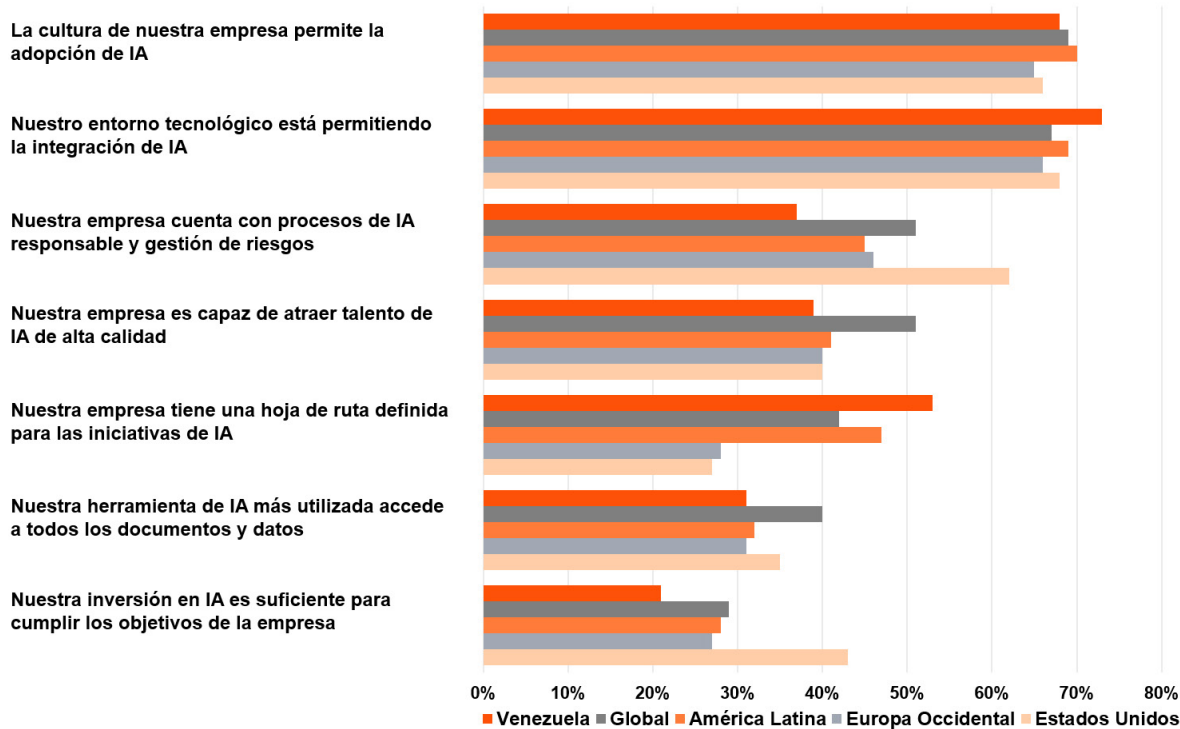
Resulta evidente que la era de la inteligencia artificial aún se encuentra en una fase inicial. Al preguntar a los CEO por el grado de implantación de la IA en sus organizaciones, sólo una proporción limitada afirma haberla aplicado de forma amplia en áreas como la generación de demanda (22% para global y 13% para Venezuela), los servicios de soporte (20% para global y 18% para Venezuela), los productos, servicios y la experiencia del cliente (19% tanto para global como para Venezuela), la definición de la estrategia (15% para global y 12% para Venezuela) o la gestión del cumplimiento de la demanda (13% para global y 15% para Venezuela). A ello se suma que, según la Encuesta Global de PwC Workforce Hopes and Fears 2025, únicamente el 14% de los profesionales utiliza la IA generativa a diario.

Siguiente paso: establecer bases sólidas para la IA. La experiencia de PwC con diversas organizaciones confirma una tendencia clara: los proyectos aislados y de carácter táctico suelen generar un valor limitado y difícil de cuantificar. Los beneficios reales se alcanzan cuando la IA se implementa a escala empresarial y de manera alineada con la estrategia del negocio. Para lograrlo, es fundamental contar con pilares sólidos: un entorno tecnológico que facilite la integración de la IA, una hoja de ruta bien definida para las iniciativas de IA, procesos formales de gestión de riesgos y de IA responsable, y una cultura organizativa que promueva su adopción.

La IA a escala empresarial

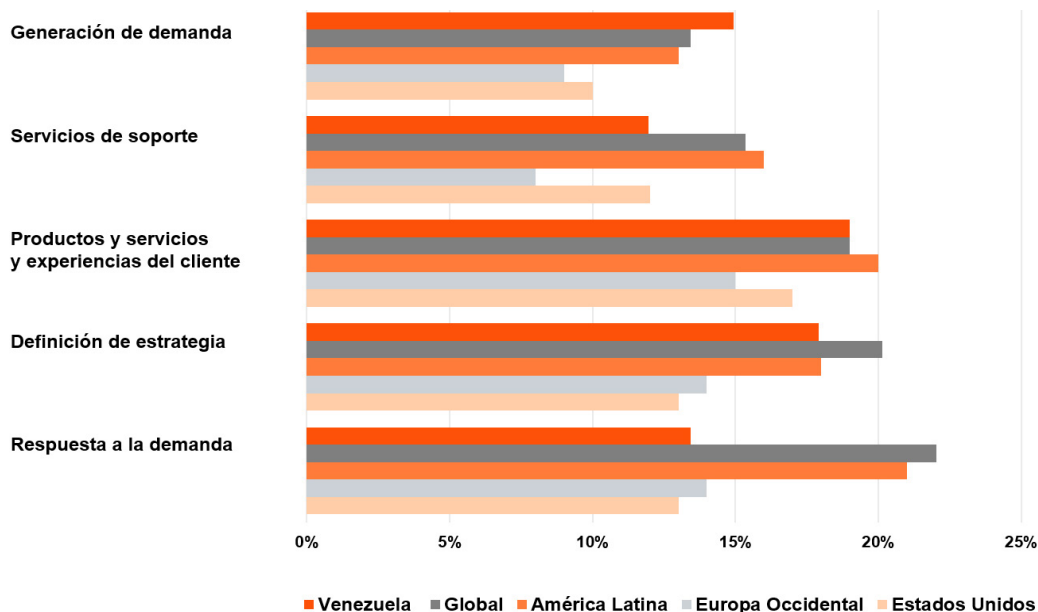
Muchas empresas aún no han planeado una estrategia sólida de IA: carecen de una hoja de ruta definida y de la inversión necesaria para ejecutarla con impacto real

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el uso de la IA en su empresa? Se muestran agrupadas las respuestas “de acuerdo” y “extremadamente de acuerdo”.



La mayoría de las empresas no ha aplicado la IA de forma generalizada dentro de la compañía

P: ¿En qué medida se ha aplicado la IA en las siguientes áreas de negocio? Se muestran agrupadas las respuestas “en gran medida” y “en muy gran medida”.



Los datos de la encuesta de este año muestran que las compañías situadas en la vanguardia (una de cada ocho, que logra tanto un aumento de los ingresos como una reducción de costos gracias a la IA), son las que presentan un mayor avance en la construcción de estos fundamentos. Además, aplican la inteligencia artificial de forma más amplia en distintas áreas del negocio. Por ejemplo, el 44% de estas organizaciones ha incorporado la IA a sus productos, servicios y en la experiencia del cliente, frente a sólo el 17% del resto de las compañías.

Sectores sin fronteras

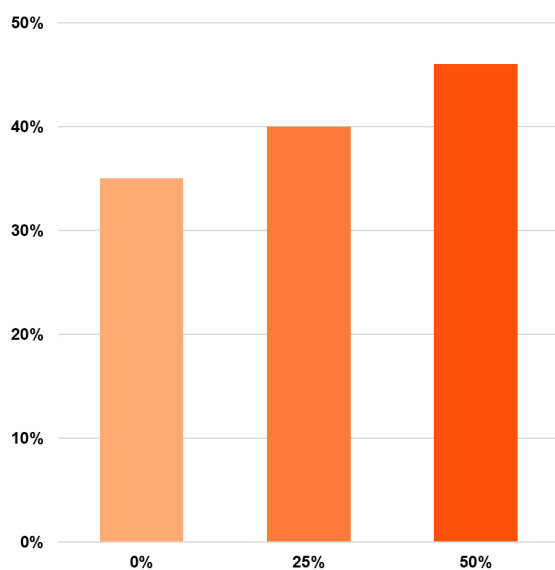
La inteligencia artificial no es la única fuerza que está transformando el negocio global. La combinación de tecnología, cambio climático, geopolítica y otras grandes tendencias está generando nuevas necesidades y preferencias en los clientes, impulsando modelos de negocio innovadores y difuminando las fronteras entre sectores. Muchas empresas ya exploran oportunidades más allá de los límites tradicionales de su actividad para reinventarse y crecer. Según la encuesta, cuatro de cada diez CEO a nivel global y en Venezuela (42% y 45%, respectivamente) afirman que sus compañías han empezado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años, un resultado similar al del año anterior. Además, entre los CEO que planean al menos una gran adquisición en los próximos tres años, un porcentaje comparable (44%) espera llevar a cabo operaciones fuera de su sector o industria actual a nivel global, mientras que en Venezuela dicho porcentaje se incrementa hasta 56%.

Al preguntarles por los sectores en los que buscan estas oportunidades de crecimiento, tanto de forma orgánica como a través de adquisiciones, el tecnológico es la principal opción. A su vez, los CEO del sector tecnológico apuntan a áreas como la salud, los servicios empresariales, la banca y los mercados de capitales. Este último ámbito refleja la expansión continua de las empresas de tecnología financiera hacia la banca y los pagos, así como los esfuerzos de los grandes actores tecnológicos por asociarse con las entidades financieras tradicionales o transformar su modelo de negocio.

Las compañías con mayor proporción del ingreso proveniente de nuevos sectores son más rentables y confiables sobre el crecimiento futuro

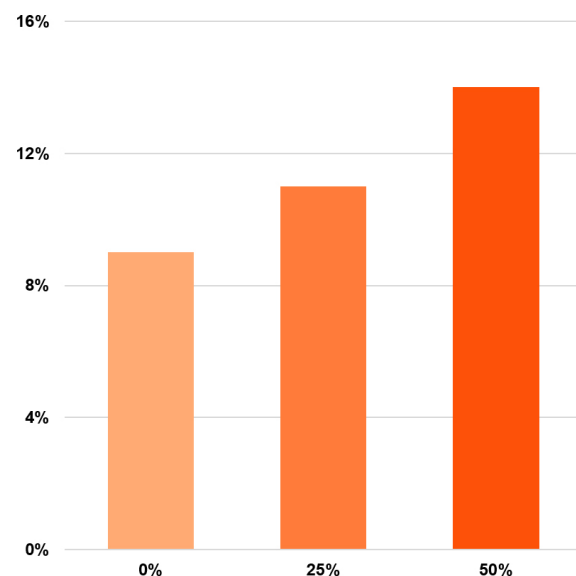
P: ¿Qué tan confiado está sobre las perspectivas de crecimiento de ingresos de su empresa en los próximos 12 meses? Se muestran agrupadas las respuestas “muy confiado” y “extremadamente confiado”.

Porcentaje de CEO que reportan alta confianza en el crecimiento



P: ¿Cuál fue el margen neto reportado por ingresos provenientes de nuevos sectores de su compañía en el último año fiscal?

Margen de ganancia reportado



Siguiente paso: reinventarse para ganar mayor presencia en el mercado. Los datos de la encuesta de este año muestran una relación sólida entre un mayor porcentaje de ingresos procedentes de nuevos sectores, márgenes de beneficio más elevados y una mayor confianza de los CEO en las perspectivas de crecimiento de sus compañías. En otras palabras, asumir un papel activo en la reconfiguración de su industria está dando resultados.

Las compañías que quieran aprovechar este momento deben analizar tanto sus capacidades internas como las oportunidades externas. En el ámbito de las operaciones corporativas, por ejemplo, los estudios de PwC indican que las adquisiciones generan más valor cuando se centran en incorporar capacidades complementarias, en lugar de reforzar el poder de mercado o ampliar la base de clientes.

Más allá de una estrategia de adquisiciones eficaz, expandirse a nuevos sectores requiere establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones clave; una capacidad que muchas organizaciones aún necesitan desarrollar. Este tipo de colaboración también puede requerir inversiones en los sistemas clave.

La globalización en movimiento

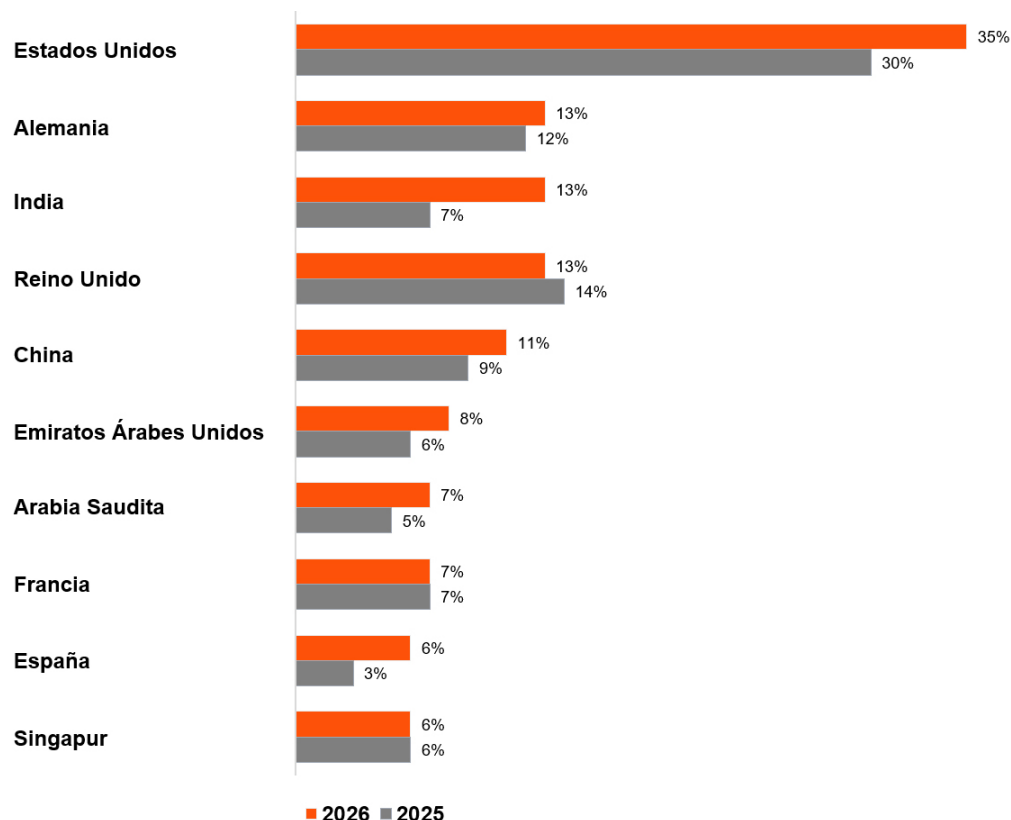
Algo más de la mitad de los CEO a nivel global (51%) planea realizar inversiones internacionales en el próximo año, mientras que un 36% de los CEO venezolanos tiene previsto hacerlo. Al analizar con mayor detalle estas ambiciones globales, Estados Unidos consolida su posición como principal destino de dichas inversiones, ya que más de un tercio de los CEO (35%) lo sitúa entre los tres países que concentrarán la mayor parte de su inversión. Reino Unido y Alemania (ambos con un 13%), junto con China continental (11%), se mantienen entre las opciones preferidas.

Entre los cambios más relevantes respecto a la encuesta del año pasado, destaca India, seleccionada por el 13% de los CEO que prevé inversiones internacionales, frente al 7% del ejercicio anterior. España también aparece entre los destinos predilectos.

Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita irrumpen entre los primeros diez en sectores como el de bienes de consumo, banca y mercados de capitales, servicios de salud, tecnología e ingeniería y construcción. Este avance refleja la diversificación de las economías de Oriente Medio más allá del petróleo y el gas, en un contexto en el que los países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) impulsan un ambicioso plan de expansión de infraestructuras en un horizonte para varias décadas, que incluye ciudades modelo, clústeres industriales y grandes proyectos de centros de datos. La oportunidad en torno a los centros de datos no se limita al sector tecnológico, sino que también se extiende a empresas de ingeniería y construcción, de energía eléctrica, de infraestructura y entidades financieras.

Estados Unidos e India ganan popularidad entre los CEO globales como destinos de inversión internacional

P: ¿Qué tres países, excluyendo aquel en el que tiene su sede su empresa, recibirán la mayor proporción de la inversión total de su compañía en los próximos 12 meses?



Siguiente paso: seguir los flujos de capital. Nuestra encuesta refleja una globalización en transición, no en retroceso.

Aunque esta visión es parcial (los datos no captan la magnitud de las inversiones previstas por las compañías ni el despliegue del capital a largo plazo por parte de bancos u otras instituciones financieras), muestra cómo surgen nuevas fuentes de valor en un contexto de reconfiguración de la economía global.

Si aún no lo hacen, se recomienda que las compañías consideren el seguimiento de los flujos de inversión global como un elemento central de su planificación estratégica. Los CEO también deberían analizar la visión global de sus propias actividades transfronterizas para identificar oportunidades que podrían estar pasando desapercibidas.

Confianza a la baja, amenazas al alza



En comparación con la encuesta global de CEO del año pasado, los líderes muestran una confianza significativamente menor respecto a las perspectivas de crecimiento de los ingresos de sus compañías en los próximos 12 meses. La confianza en el crecimiento a tres años también ha disminuido, aunque de forma menos acentuada.

¿Qué explica esta caída en la confianza?

Aunque los CEO mantienen un optimismo general acerca de las perspectivas de crecimiento de la economía global, son menos confiados sobre la evolución económica local en muchos países, incluido Venezuela. Además, los ciclos sectoriales influyen de manera significativa. Por ejemplo, la menor confianza de los CEO de empresas de seguros en el crecimiento a corto plazo coincide con el fin de un período dorado de rentabilidad para la industria. De la misma manera, los ejecutivos del sector petrolero enfrentan una demanda débil y preocupaciones generalizadas sobre el exceso de oferta.

Más allá de estas dinámicas sectoriales, los CEO globales muestran mayor preocupación por una serie de amenazas a corto plazo, como la volatilidad macroeconómica, los riesgos de ciberseguridad, la disrupción tecnológica y los conflictos geopolíticos; mientras que las

principales amenazas que perciben los CEO en Venezuela son la volatilidad macroeconómica, la inflación, el conflicto geopolítico y el impacto de los aranceles.

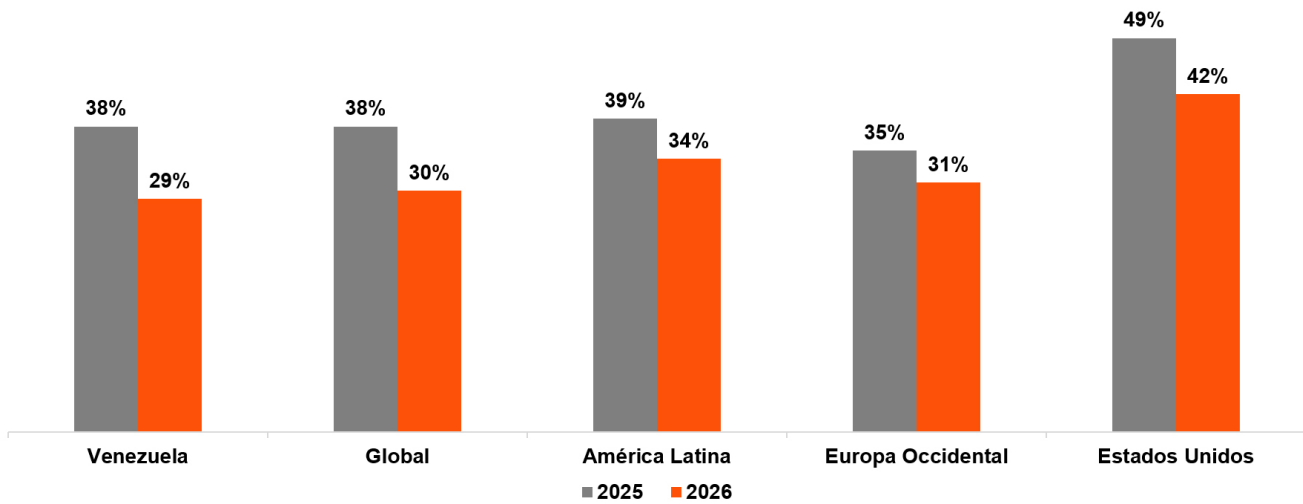
Casi un tercio (31%) afirma que su compañía está muy expuesta al riesgo de pérdidas financieras significativas por ciberamenazas en el próximo año, frente al 24% de la encuesta anterior y al 21% de hace dos años; pero en Venezuela sólo lo afirma un 18% de los CEO. Este tipo de riesgos se sitúa ahora junto con la volatilidad macroeconómica como las principales amenazas identificadas por los CEO. Alrededor del 84% de los CEO globales y un 71% de los CEO venezolanos planean mejorar las prácticas de ciberseguridad a nivel corporativo en respuesta al riesgo geopolítico, lo que subraya la interconexión de las amenazas que enfrentan.

A medida que los gobiernos recalibran la política fiscal para proteger intereses nacionales, aseguran las cadenas de suministro y afrontan déficits presupuestarios, la incertidumbre relacionada con el incremento de los aranceles surge como un nuevo factor. Uno de cada cinco CEO (20%) indica que su compañía está muy expuesta al riesgo de pérdidas financieras significativas por el incremento de los aranceles en los próximos 12 meses. La percepción del riesgo varía según la geografía: 23% en promedio en América Latina, 14% en Europa Occidental, 20% en Colombia y 36% en Venezuela. Entre los CEO estadounidenses, el 22% considera que su compañía está muy expuesta (cerca del promedio global).

Casi un tercio de los CEO (29%) a nivel mundial y casi la mitad de los CEO venezolanos (49%) prevén que el cambio en los aranceles reducirá el margen neto de beneficio de su compañía en el próximo año, frente al 60% que esperan poco o ningún cambio, y el 6% que anticipan una mejora (34% y 13% en el caso de las respuestas de los CEO venezolanos). Entre quienes esperan una reducción de márgenes debido a los aranceles, la mayoría prevé un descenso inferior al 15%.

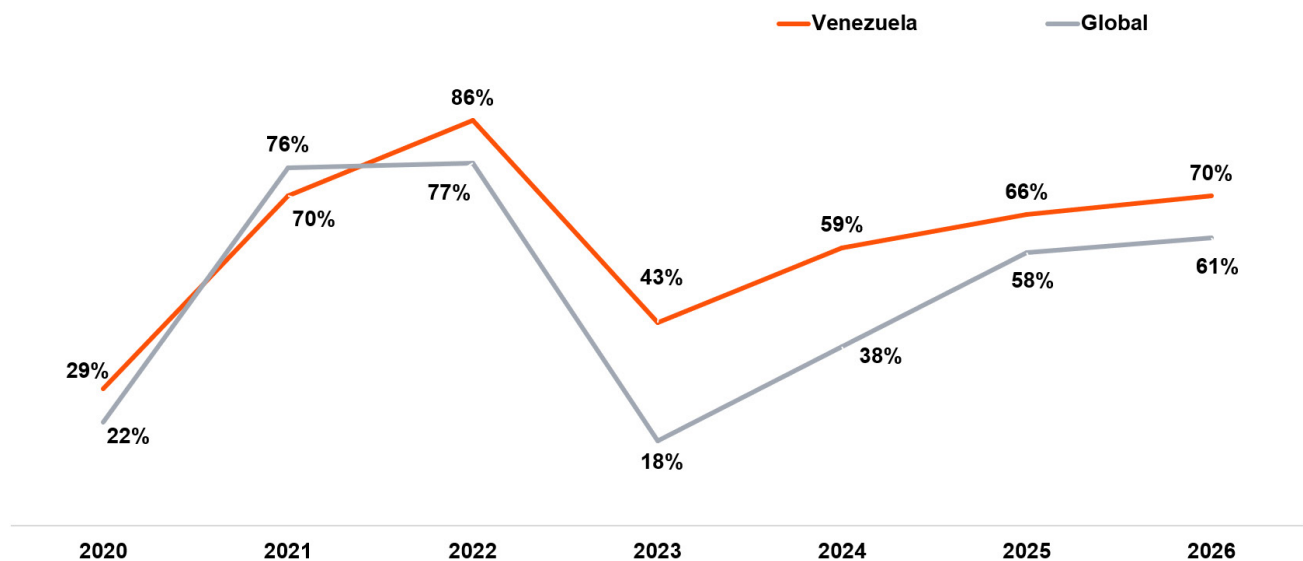
La confianza de los CEO en el crecimiento a corto plazo de sus empresas ha caído de forma sensible

P: ¿Qué grado de confianza tiene en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa en los próximos 12 meses? Sólo se muestra el acumulado de las respuestas de “muy confiado” y “extremadamente confiado”.



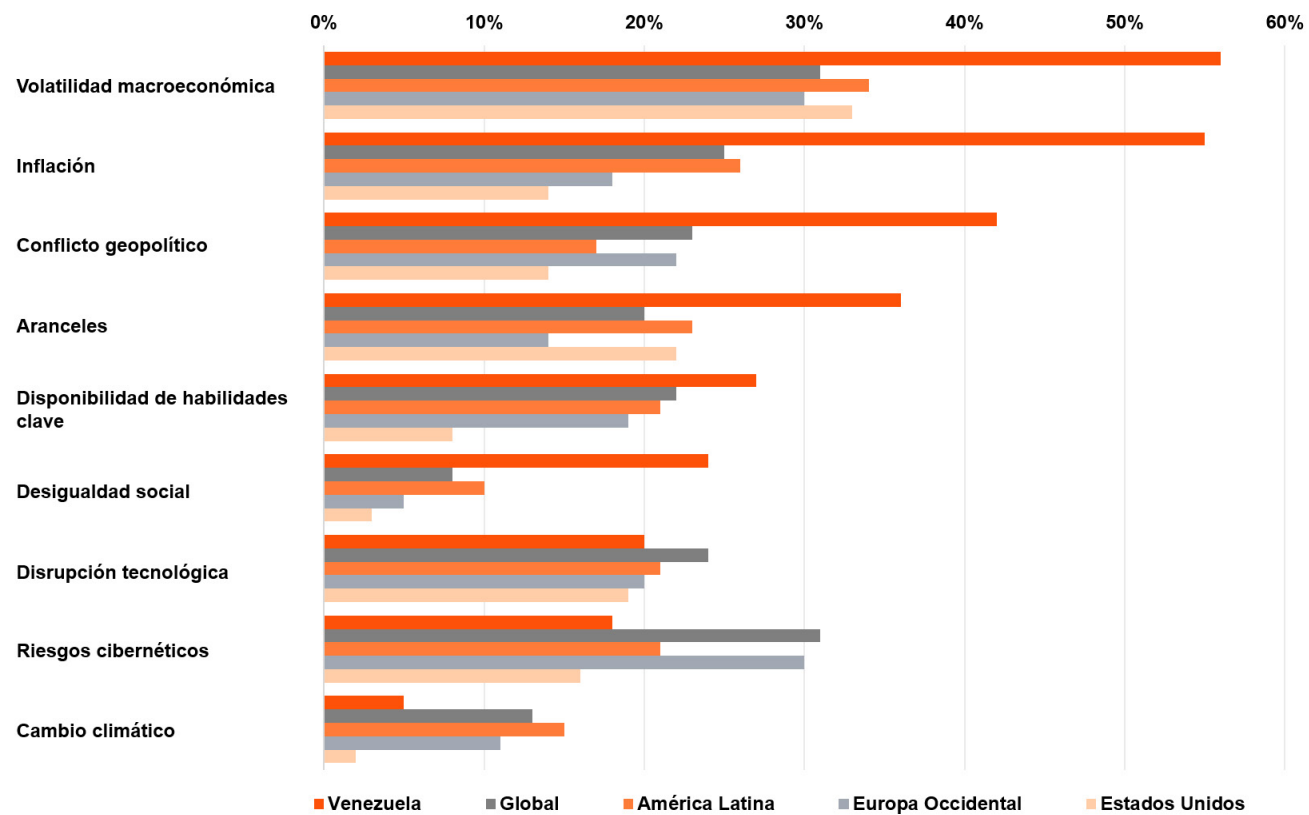
Los CEO siguen confiando en el crecimiento a corto plazo de la economía global

P: ¿Cómo cree que se comportará la economía mundial (es decir, el producto interno bruto) en los próximos 12 meses? Se muestra la proporción de CEO que respondieron que la economía mundial crecerá.



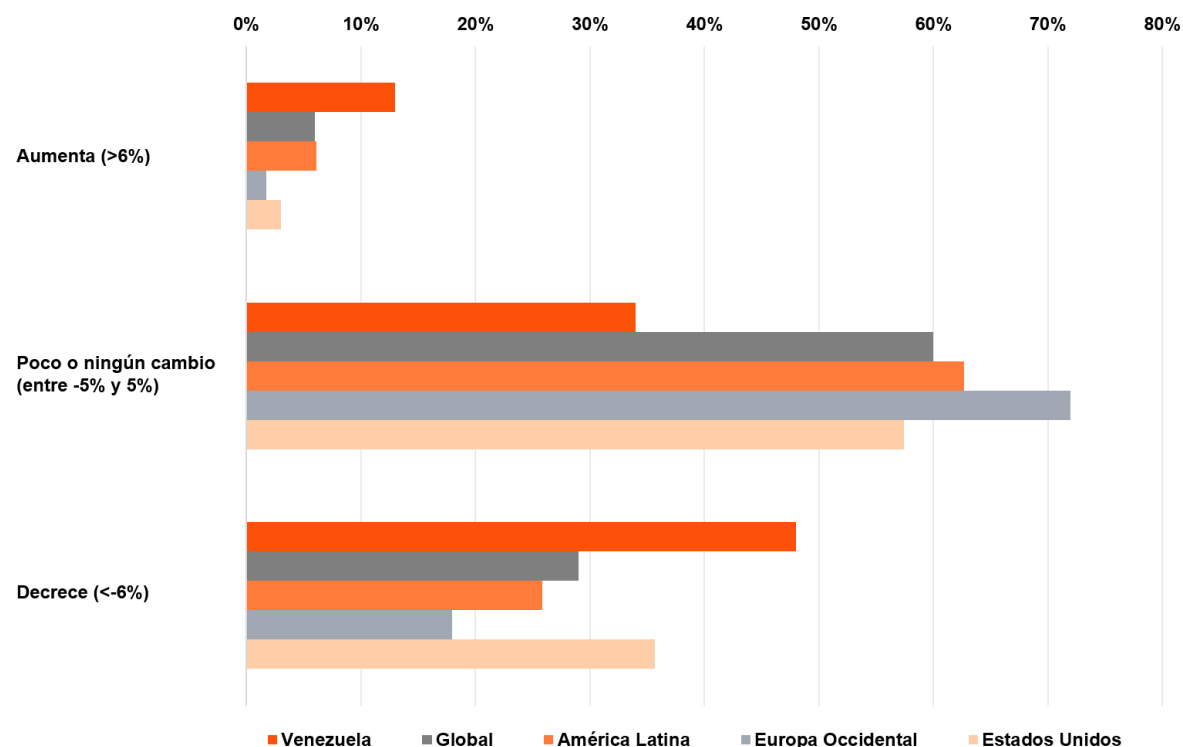
Los CEO prevén más riesgos por la inestabilidad económica, los ciberataques y la disrupción económica

P: ¿Qué tan expuesta a las siguientes amenazas cree que su compañía esté en los próximos 12 meses? Se muestran agrupadas las respuestas “muy expuesta” y “extremadamente expuesta”.



Casi un tercio de los CEO espera que el cambio en los aranceles reducirá sus márgenes de beneficio, aunque la mayoría prevé pocos o ningún impacto

P: ¿Cómo será el impacto de los aranceles en el margen neto de su compañía para los próximos 12 meses?



En un contexto de menor confianza y mayores amenazas, no sorprende que muchos CEO estén más cautelosos a tomar decisiones de gran envergadura. Un tercio (32%) señala que la incertidumbre geopolítica reduce su probabilidad de realizar nuevas inversiones significativas, parecido al 37% de CEO venezolanos que respondieron lo mismo.

Siguiente paso: calibrar las preocupaciones. La incertidumbre siempre ha estado presente. La cuestión clave para los CEO es cómo evitar quedarse paralizados en un mundo donde la acción dinámica genera ventajas. Los datos de la encuesta de este año muestran que las compañías que planifican grandes adquisiciones u otras inversiones importantes, a pesar del entorno incierto, registran un crecimiento más rápido y márgenes de beneficio superiores.

Otro desafío crítico para los líderes es determinar si sus percepciones y planes se basan en información actual y relevante. Como hemos observado en ediciones anteriores de la Encuesta Global de CEO de PwC, las percepciones de amenaza pueden variar notablemente incluso entre países cercanos. Por ejemplo, más de un tercio (34%) de los CEO en Alemania considera que su compañía está muy expuesta a ciberamenazas en el próximo año, frente al 16% de los CEO del Reino Unido, a pesar de que las empresas británicas continúan siendo objetivo de ciberataques frecuentes y de alto perfil. De cara a 2026, los CEO deberían revisar sus suposiciones y calibrarlas, comparándose con las perspectivas de sus pares a nivel internacional.

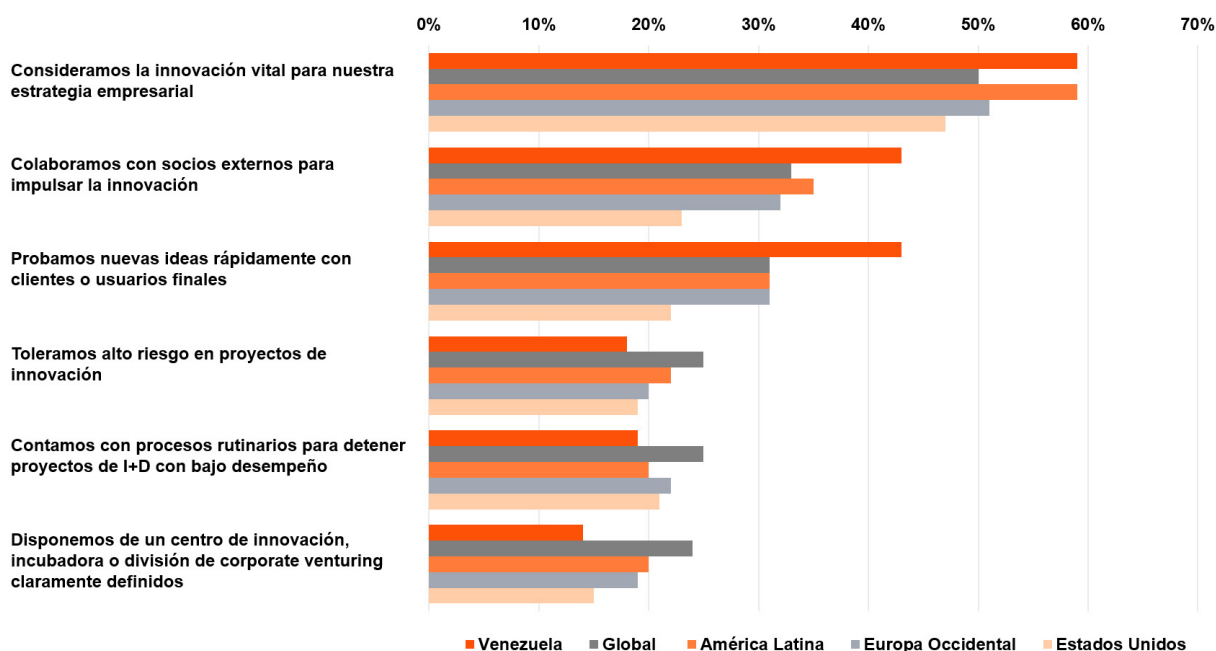
El camino hacia la reinención



Innovar para reinventar

Cuando se preguntó a los CEO cuál es la cuestión que más les preocupa actualmente, en segundo lugar (tras la tecnología y la IA) apareció un tema vinculado a la innovación: ¿es la capacidad de innovación de su compañía suficiente para afrontar un futuro incierto? Además, la mitad de los CEO señala que la innovación es un elemento central de la estrategia de negocio de su empresa.

Sin embargo, al analizar las prácticas concretas que apoyan la innovación, se observan brechas entre la aspiración y la realidad. Sólo uno de cada cuatro CEO afirma, en gran medida, que su compañía dispone de proyectos de innovación de alto riesgo; cuenta con procesos rutinarios para detener proyectos de investigación y desarrollo que no cumplen expectativas; o dispone de un centro de innovación, incubadora o división de corporate venturing. Globalmente, menos de uno de cada diez CEO (8%) asegura que su compañía ha implementado al menos cinco de las siguientes seis prácticas, de manera amplia o muy amplia:



La mitad de los CEO afirma que la innovación es clave para las estrategias empresariales, pero algunos han logrado implementar prácticas innovadoras contrastadas.

Siguiente paso: fortalecer la capacidad de innovación. Los CEO deben evitar lo que el autor Steve Blank denomina “innovation theatre”: actividades que parecen innovación, pero que no generan valor tangible. Las prácticas incluidas en la encuesta de este año no garantizan el éxito en innovación, pero constituyen un buen punto de partida para que los CEO, la alta gerencia y la junta directiva analicen si la innovación es algo más que una prioridad retórica. Los datos muestran que las compañías que aplican un conjunto significativo de prácticas de innovación no sólo logran un mayor porcentaje de ventas procedentes de productos y servicios nuevos, sino que también registran un crecimiento más rápido de los ingresos totales y márgenes de beneficio más elevados.

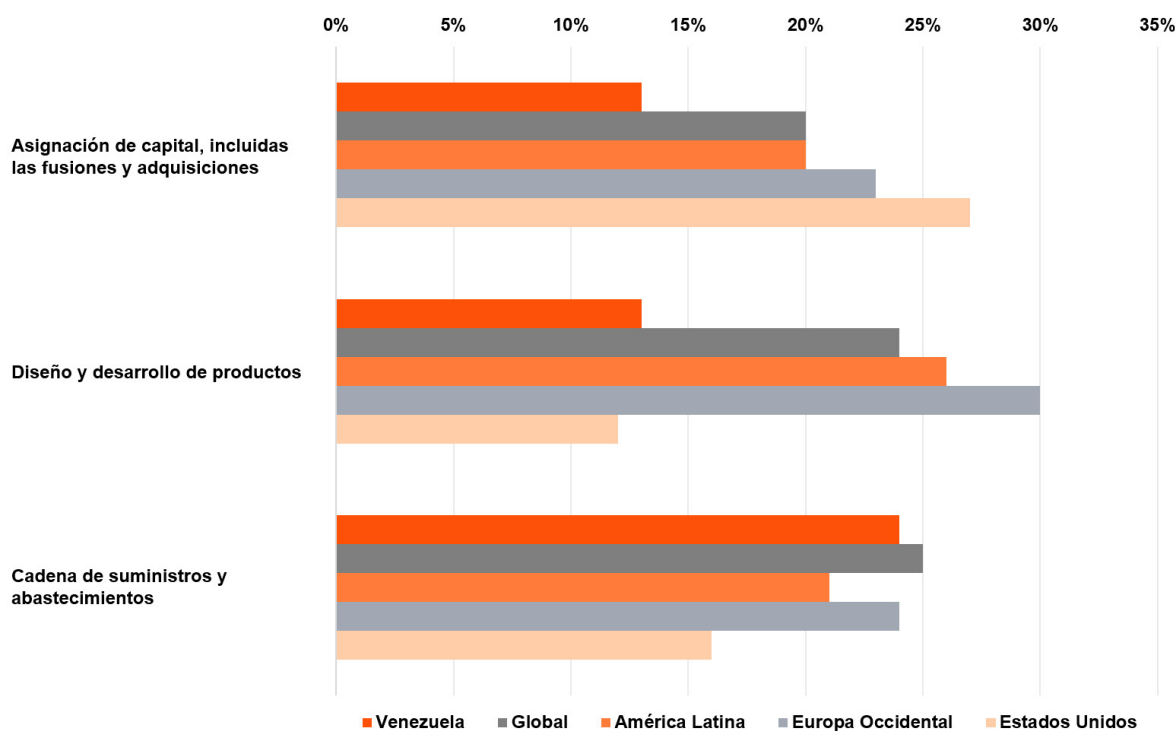
Del riesgo climático al valor climático

Más de cuatro de cada diez CEO (42%) señalan que su compañía está al menos moderadamente expuesta al riesgo de pérdidas financieras significativas derivadas del cambio climático en el próximo año; a su vez, en Venezuela las respuestas alcanzan un 27%. Los CEO de los sectores de seguros (51%) y energía y electricidad (67%) son los más expuestos mundialmente.

A pesar de ello, pocas compañías integran sistemáticamente los riesgos y oportunidades climáticos en la toma de decisiones. En Venezuela y el mundo, uno de cada cuatro CEO afirma que su compañía cuenta con procesos definidos para incorporar el cambio climático en decisiones relacionadas con la cadena de suministro y aprovisionamiento (24% y 25% respectivamente). Por otro lado, la proporción de las decisiones relacionadas con el diseño y desarrollo de productos y la asignación de capital, incluidas las fusiones y adquisiciones, descienden a 13% en Venezuela, mientras que a nivel mundial se mantienen en 20%. Aunque estos porcentajes suelen ser mayores en sectores con exposición climática inmediata, resulta sorprendente que menos de un tercio de los CEO de las empresas de seguros afirme que su compañía dispone de procesos definidos para considerar los riesgos y oportunidades climáticos en la asignación de capital.

La mayoría de las empresas no tiene procesos sólidos para incorporar las oportunidades y riesgos de los impactos climáticos en la toma de decisiones empresariales

P: ¿Hasta qué punto su empresa ha definido procesos que tengan en cuenta las oportunidades y riesgos asociados al cambio climático en las siguientes áreas? Se muestran agrupadas las respuestas “en gran medida” y “en muy gran medida”.



Siguiente paso: integrar el cambio climático en la toma de decisiones. Uno de los efectos más relevantes de los nuevos requisitos de reporte en sostenibilidad es la mayor disponibilidad de información relacionada con estos temas, lo que abre la puerta para que las compañías la incorporen de manera sistemática en sus procesos de toma de decisiones. Con este mayor acceso a datos, las organizaciones tienen la oportunidad de evolucionar desde un enfoque predominantemente orientado a la gestión de riesgos, hacia otro centrado en la generación activa de valor.

Si bien cada empresa enfrenta un conjunto particular de factores de sostenibilidad que influyen en su capacidad para crear valor, la experiencia con distintas organizaciones permite identificar cinco áreas interrelacionadas que resultan clave para la mayoría: el riesgo climático físico, el entorno regulatorio, la estrategia energética, las cadenas de suministro y el aprovechamiento de créditos fiscales e incentivos.

Asimismo, los resultados de la encuesta muestran que aquellas compañías que cuentan con procesos definidos para integrar los riesgos y oportunidades climáticas en sus decisiones presentan una mayor capacidad de adaptación frente a cambios en la demanda o en la oferta, ya sea como consecuencia de eventos climáticos u otros factores externos.

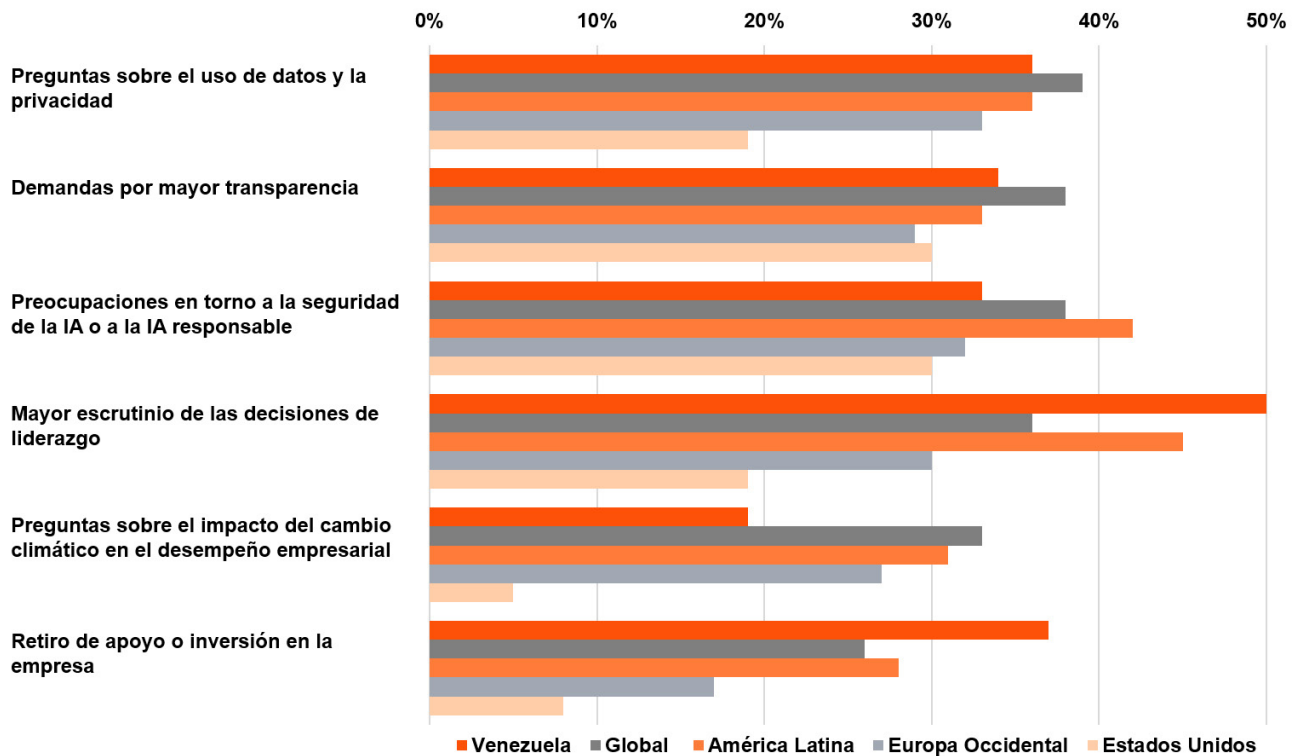
Competir a través de la confianza

La confianza de los grupos de interés nunca ha sido tan frágil. Ciberataques, sucesos geopolíticos impredecibles, expectativas crecientes de transparencia, cambios rápidos en las actitudes hacia la sostenibilidad y la IA, que generan tanto entusiasmo como inquietud entre inversores, clientes y empleados, pueden desencadenar preocupaciones que dañan la confianza y el valor. En nuestra última encuesta Global Workforce Hopes and Fears, más de una cuarta parte de los empleados expresó preocupación por el impacto de la IA en su trabajo.

Aproximadamente dos tercios de los CEO a nivel mundial y en Venezuela (66% y 64%, respectivamente) señalan que en sus empresas han tenido problemas de falta de confianza, al menos de forma moderada, durante el último año en temas como seguridad de la IA, privacidad de datos, transparencia y el impacto del cambio climático en el desempeño del negocio. Al analizar la relación entre la confianza de los grupos de interés y la creación de valor, observamos que las compañías con menos problemas de confianza registraron, en promedio, retornos totales para el accionista nueve puntos porcentuales superiores, en un período de 12 meses, en comparación con aquellas que enfrentaron más preocupaciones.

Muchas empresas han experimentado preocupaciones de confianza por parte de sus grupos de interés en los últimos 12 meses

P: En los últimos 12 meses, ¿en qué medida ha experimentado su empresa alguna de las siguientes preocupaciones de confianza por parte de sus principales grupos de interés?



Siguiente paso: convertir la confianza en un asunto prioritario de la junta directiva. Si bien resulta imposible blindar por completo a una organización frente a eventuales pérdidas de confianza por parte de sus grupos de interés, muchos CEO aún tienen margen para anticipar y gestionar de forma más proactiva posibles focos de vulnerabilidad. Tal como evidencia nuestro análisis, la confianza no es un concepto abstracto ni accesorio, sino un factor que impacta directamente en el valor de la organización. Por ello, debe situarse en la agenda del consejo y abordarse a partir de tres dimensiones estrechamente relacionadas: la confianza operativa, sustentada en operaciones eficientes y resilientes; la confianza asociada a la rendición de cuentas, basada en reportes y comunicaciones de alta calidad; y la confianza digital, apoyada en sistemas y procesos que protegen la información sensible, garantizan la seguridad operativa y permiten un uso responsable y ético de las tecnologías digitales.

En este contexto, las empresas pueden fortalecer y preservar la confianza de sus grupos de interés mediante inversiones sostenidas en datos, procesos y mecanismos de control. Por ejemplo, en el ámbito de la confianza digital, las investigaciones de PwC muestran que la implementación de programas sólidos de inteligencia artificial responsable contribuye a generar confianza y crear valor, al reducir la frecuencia de incidentes adversos vinculados a la IA y facilitar una recuperación más rápida cuando estos se producen.

Resistir la tiranía de lo urgente

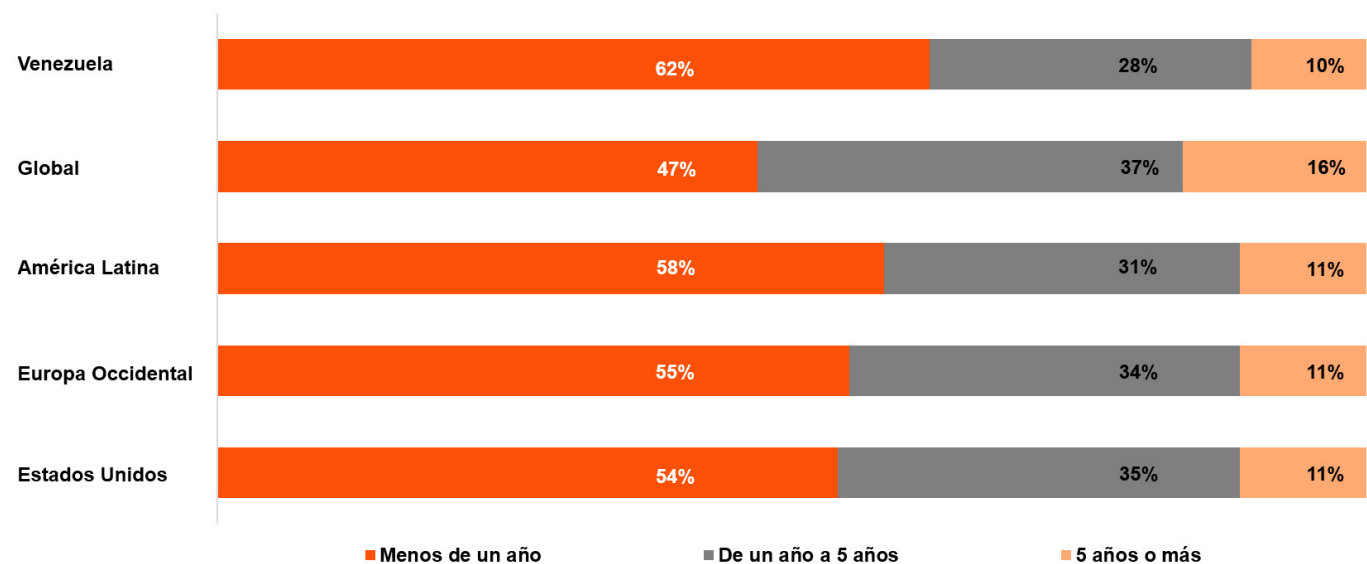
Para un CEO, decidir cómo invertir su tiempo es una de las decisiones más importantes, especialmente al repartir la atención entre asuntos de corto, mediano y largo plazo. A nivel global, los CEO dedican, en promedio, alrededor de la mitad (47%) de su tiempo a actividades con un horizonte inferior a un año, mientras que en Venezuela los CEO dedican aproximadamente dos tercios de su tiempo (62%) en actividades con un horizonte menor al año. Más de un tercio del tiempo (37%) los CEO se centran en asuntos con horizonte de uno a cinco años, mientras que el 16% restante se ocupa de cuestiones a más largo plazo. A su vez, en Venezuela los CEO pasan un 27% de su tiempo en un horizonte a mediano plazo, mientras que el restante 10% se enfoca en un largo plazo, cinco años o más.

Como era de esperar, el 57% de los CEO de compañías de capital privado destinan más tiempo que el promedio a asuntos a corto plazo, en línea con el enfoque de sus inversores en generar valor durante períodos de tres a cinco años; en contraste con el 39% de sus homólogos en compañías públicas.

Existen, además, diferencias notables entre países y regiones. Los CEO de China continental dedican significativamente más tiempo que el promedio global a actividades con horizontes de mediano y largo plazo (49% y 28%, respectivamente). En Estados Unidos y Europa Occidental, los CEO concentran más tiempo que el promedio global en actividades de corto plazo, aunque con algunas variaciones entre países.

De media, los CEO dedican casi la mitad de su agenda a actividades de corto plazo, aunque existen diferencias significativas según el tipo y sector de su empresa y la geografía

P: ¿Qué proporción de su agenda habitual se dedica a actividades asociadas a los siguientes horizontes temporales?



Siguiente paso: reinventar la agenda. No existe una fórmula única que determine cómo debería un CEO distribuir su tiempo entre las distintas prioridades y horizontes temporales. En contextos de crisis, por ejemplo, resulta inevitable que los líderes concentren su atención casi por completo en el corto plazo. Sin embargo, muchos CEO se ven atrapados en lo que suele denominarse la “tiranía de lo urgente”, una dinámica que los lleva a dedicar un exceso de tiempo a asuntos inmediatos en detrimento de la sostenibilidad y viabilidad futura del negocio.

De manera paradójica, aquellos CEO que identifican la viabilidad a mediano y largo plazo como una de sus principales preocupaciones son también quienes destinan más tiempo que otros a actividades con un horizonte inferior a un año. Si estos líderes aspiran a una reinención real, resulta imprescindible que reconsideren de forma crítica cómo están asignando y gestionando su tiempo.

Dinamismo o negación

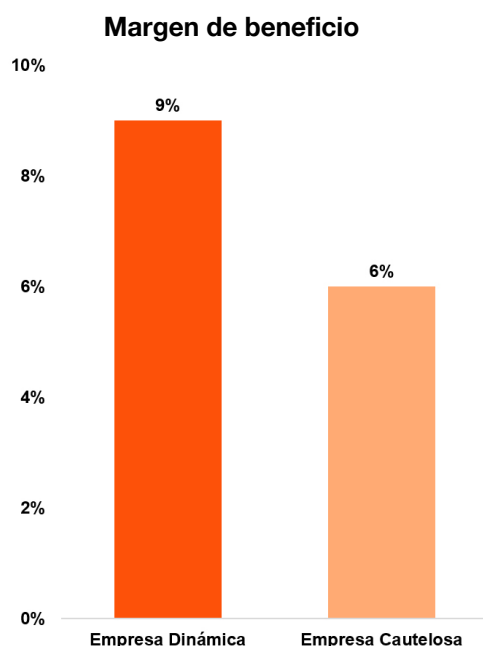
Ninguna organización puede destacar en todo. El reto que enfrentan los CEO en este momento crítico consiste en decidir, junto con su equipo directivo y la junta directiva, cómo debe evolucionar la fórmula de creación de valor de la compañía para la próxima década de innovación y reconfiguración industrial. Aunque nadie puede prever con certeza cómo será la economía global dentro de diez años, quizá el mayor riesgo sea la negación.

Los resultados de la encuesta mundial de CEO de este año muestran que las compañías que avanzan más rápido y de manera más decidida en la reinención de su negocio y modelo operativo superan a sus competidores menos dinámicos. En resumen:

- Aproximadamente uno de cada ocho encuestados (12%) y casi dos de cada diez CEO venezolanos (17%) han logrado ahorros de costos y mayores ingresos gracias a la IA en el último año. ¿Cómo? Estableciendo bases sólidas y aplicando la IA de manera más amplia en el negocio, incluidos los propios productos, servicios y experiencias de la compañía.
- Una proporción similar (8%) aplica prácticas de innovación comprobadas para generar ingresos a partir de nuevos productos y servicios. Estas compañías crecen más rápido y alcanzan márgenes de beneficio superiores.
- Cuatro de cada diez encuestados (42% global y 45% Venezuela) señalan que sus compañías han comenzado a competir en nuevos sectores o industrias en los últimos cinco años. Aquellas que generan un mayor porcentaje de ingresos en nuevos sectores son más rentables y sus CEO muestran mayor confianza en las perspectivas de crecimiento.

Si aún queda duda sobre la necesidad de actuar con urgencia, considere a las compañías cuyos CEO afirman que la incertidumbre geopolítica les hace menos propensos a realizar grandes inversiones y que no planifican adquisiciones importantes en los próximos tres años. Estas compañías cautelosas, que representan el 15% de la muestra, crecen dos puntos porcentuales menos que sus pares y presentan márgenes de beneficio tres puntos porcentuales inferiores.

Las empresas con menos propensión al riesgo son menos dinámicas



Los líderes tienen razón al prestar atención a las amenazas reales que afectan al desempeño de la compañía, como los conflictos geopolíticos, los riesgos cibernéticos, la volatilidad económica y otros factores en el próximo año. Sin embargo, no pueden permitir que estas amenazas a corto plazo acaparen la atención de la alta dirección en un momento en que las tendencias a largo plazo que están transformando los negocios requieren de su acción inmediata.

Acerca de la 29 Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Capítulo Venezuela

Luis Manuel Freites, Socio Principal de PwC Venezuela, señaló que los ejecutivos venezolanos han participado más de 10 veces en la encuesta global de los CEO de la Firma. La información recopilada a través de la encuesta no sólo enriquece el análisis de PwC sobre el desarrollo de la economía mundial y local, sino que también contribuye a formar un panorama más claro sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los líderes empresariales del mundo entero.

Acerca de PwC

En PwC, ayudamos a los clientes a construir confianza y reinventarse para que puedan convertir la complejidad en una ventaja competitiva. Somos una red de firmas orientada a la tecnología y empoderada por las personas, con más de 364.000 colaboradores en 136 países. A través de servicios profesionales de auditoría y aseguramiento, impuestos, servicios fiscales, deals y consultoría, ayudamos a construir, acelerar y mantener el impulso de las organizaciones.

Metodología de la encuesta

Entre el 30 de septiembre y el 10 de noviembre de 2025, encuestamos a 4.454 directores generales de 95 países y territorios. Las cifras globales y regionales de este informe se ponderan proporcionalmente al producto interior bruto nominal de los países, lo que garantiza que las opiniones de los directores generales sean ampliamente representativas de todas las regiones principales. Las cifras a nivel sectorial y nacional se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.454 directores generales. Si lo solicita, podemos proporcionarle más detalles por región, país y sector.

Entre los directores generales que participaron en la encuesta:

- El 2% dirige organizaciones con ingresos de 25.000 millones de dólares estadounidenses o más.
- El 4% dirige organizaciones con ingresos de entre 10.000 y 25.000 millones de dólares.
- El 22% dirige organizaciones con ingresos de entre 1.000 y 10.000 millones de dólares.
- El 35% dirige organizaciones con ingresos de entre 100 y 1.000 millones de dólares.
- El 30% dirige organizaciones con ingresos de hasta 100 millones de dólares.
- El 60% dirige organizaciones de propiedad privada.

Técnicas estadísticas avanzadas

Algunos análisis utilizaron técnicas estadísticas avanzadas para buscar relaciones entre las respuestas del cuestionario. Estos análisis fueron más allá de dividir a los directores generales en grupos y comparar las respuestas dentro de esos grupos. En su lugar, empleamos análisis de regresión bayesianos multinivel dentro de un marco de inferencia causal para estimar los efectos marginales contrafactuales.

Los efectos marginales contrafactuales miden la diferencia en los resultados que se produciría si se modificara un nivel específico de una variable, manteniendo todo lo demás constante. Este enfoque permite comprender escenarios hipotéticos del tipo “¿qué pasaría si...?”, así como identificar el efecto causal de una variable sobre otra, considerando la incertidumbre y suponiendo que el modelo causal hipotético es correcto.

Para la mayoría de estos análisis, se ajustaron los efectos de la industria, las características de la empresa y las características 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.



**Luis Manuel Freites, CSP
PwC Venezuela, indicó:**

“En momentos tan disruptivos como los actuales, poder acceder a las expectativas de los directores ejecutivos venezolanos e interpretar sus mayores preocupaciones y desafíos permite que colaboremos junto a ellos para encontrar las mejores soluciones”.

**Para más
información,
contáctenos**



Luis Manuel Freites
luis.freites@pwc.com
+58 212 7006683



Carlos Peralta
carlos.peralta@pwc.com
+58 212 7006197



José Carreira
jose.carreira@pwc.com
+58 212 7006075



Lino Calderon
lino.calderon@pwc.com
+58 212 7006197



Edgar Montañez
edgar.montanez@pwc.com
+58 212 7006854



Ana Azevedo P.
azevedo.ana@pwc.com
+58 212 7006082



Reinaldo Alvarado
reinaldo.alvarado@pwc.com
+58 212 7006738



Victor J. Morales
victor.j.morales@pwc.com
Teléfono: +58 212 700 6067



Engelbert Mazutiel
engelbert.mazutiel@pwc.com
+58 212 7006815



José Javier García P.
jose.j.garcia@pwc.com
+58 212 700 6083



Rafael Pacheco
rafael.pacheco@pwc.com
+58 212 7006131



Elis Enrique Aray O.
elys.aray@pwc.com
+58 212 700 6083



Verónica Cariello
veronica.cariello@pwc.com
+58 212 7006075



Rodrigo Rodríguez
rodrigo.rodriguez@pwc.com
Teléfono: +58 212 7006398



Carlos Torres
carlos.torres@pwc.com
+58 212 7006197



José Miguel Chirinos
jose.chirinos@pwc.com
+58 212 7006246