



29ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | Ecuador

Liderar en tiempos de incertidumbre en la era de la IA



En un entorno marcado por la incertidumbre, liderar exige mirar con dos lentes a la vez: el microscopio, para identificar amenazas inmediatas, y el telescopio, para sostener decisiones que habiliten la reinversión. Esta tensión entre el corto y el largo plazo atraviesa la agenda de los CEO: mientras aumenta la presión por proteger márgenes y liquidez, crece la necesidad de transformar el modelo de negocio para competir en la era de la IA.

A nivel global, los CEO observan un mundo más desafiante y muestran menor confianza en el crecimiento de corto plazo. Solo 30% se declara muy o extremadamente confiado respecto al crecimiento de ingresos en los próximos 12 meses, en comparación con el 38% el año anterior. En paralelo, se intensifica la preocupación por amenazas como la volatilidad macroeconómica, el riesgo cibernético y la disrupción tecnológica, que elevan la complejidad de la toma de decisiones para Ecuador y la región,

Pese a la presión del corto plazo, los CEO siguen avanzando en oportunidades multianuales de reinversión. La inversión en IA continúa, aunque los retornos inmediatos no siempre son evidentes: globalmente, cerca de un tercio (30%) reporta aumento de ingresos por IA en los últimos 12 meses y 26% señala reducción de costos; sin embargo, 56% aún no ve beneficios ni en ingresos ni en costos, y solo 12% reporta ambos impactos positivos. Para Ecuador y Latinoamérica, el reto no es “adoptar”, sino escalar: fortalecer datos, plataformas, gobierno de IA y capacidades para capturar valor medible.

La reinversión también está impulsando a las organizaciones a buscar crecimiento más allá de su sector. Más de 40% de los CEO indica que su compañía ha empezado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años, reflejando una reconfiguración de industrias que abre nuevos espacios de valor, pero exige claridad estratégica, alianzas y capacidades complementarias.

A estas presiones se suma un nuevo frente: tarifas y aranceles. Globalmente, 29% de los CEO espera que reduzcan su margen neto en los próximos 12 meses, mientras 60% anticipa poco o ningún cambio. En Ecuador y la región, este factor debe analizarse junto con escenarios de costos, precios, demanda y rediseño de abastecimiento.

Finalmente, la confianza se consolida como ventaja competitiva. Dos tercios (66%) de los CEO reportan preocupaciones de *stakeholders* en al menos un área. La pregunta clave para Ecuador y Latinoamérica es si se está logrando el equilibrio adecuado para sostener resultados hoy y construir viabilidad mañana.

1

Confianza a la baja, amenazas al alza

¿Qué explica este declive en la confianza? Aunque los CEOs a nivel global se mantienen optimistas en general sobre las perspectivas de crecimiento de la economía mundial, tienen menos confianza en las previsiones económicas locales de muchos países. En un mundo de confianza reducida y amenazas elevadas, no sorprende que muchos CEOs se sientan menos inclinados a realizar grandes movimientos. Un tercio (32 %) dice que la incertidumbre geopolítica los hace menos propensos a efectuar grandes inversiones nuevas. No obstante, el panorama es distinto en Latinoamérica.

La región conserva una visión positiva ante la volatilidad internacional

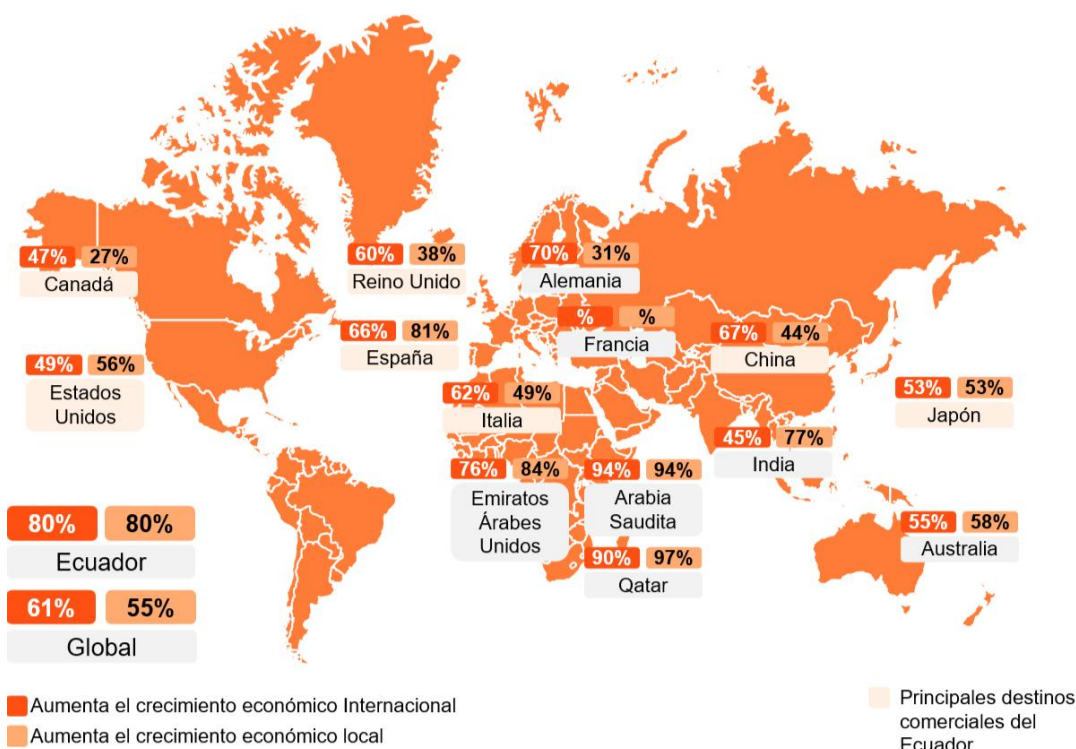
En un escenario internacional caracterizado por tensiones geopolíticas y comerciales, los CEOs encuestados de Latinoamérica sostienen una visión predominantemente optimista sobre la evolución de la economía mundial en 2026.

Los resultados reflejan un entorno de expectativas favorables: globalmente, 61% anticipa mejora del crecimiento internacional y 55% del local. En América Latina, destacan niveles altos de optimismo local en países como Argentina (87%) y Chile (84%); sin embargo, Ecuador sobresale por su optimismo (80%) tanto en lo internacional como local, señal de confianza transversal.



Para el 2026, el optimismo estaría asociado a la expectativa de sostener e incrementar volúmenes de producción exportable. El impacto se reflejaría en apertura o profundización de mercados y mejores condiciones de precio por escala y estabilidad de suministro.

Pregunta: ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico respecto al panorama internacional en los próximos 12 meses?



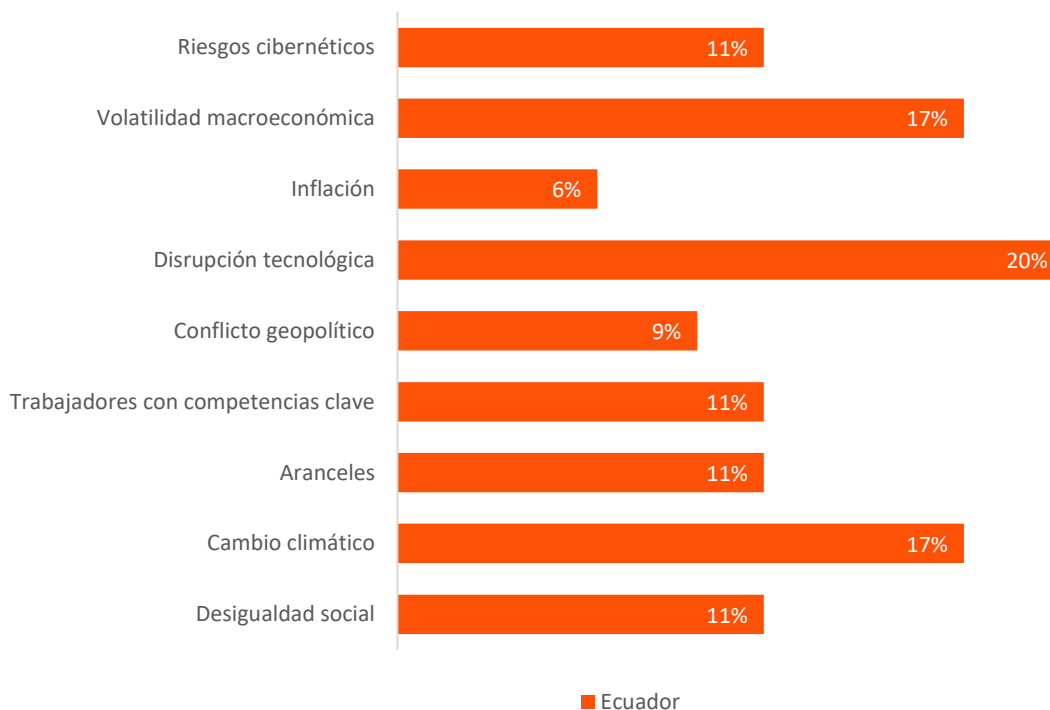
Existe un optimismo global desigual, con brechas significativas entre expectativas de crecimiento internacional y local. En economías desarrolladas se observa cautela doméstica pese a mejores perspectivas externas: Alemania, Reino Unido y Canadá.

En contraste, el Golfo concentra el mayor impulso y consistencia, con expectativas altas tanto fuera como dentro: Arabia Saudita, Qatar y EAU. Adicionalmente, India destaca por un crecimiento percibido principalmente doméstico, mientras Japón refleja un escenario más neutral.

En los principales destinos comerciales de Ecuador, las señales son mixtas y clave para exportadores: EE. UU. y España muestran mayor fortaleza local, mientras China e Italia evidencian cautela interna.

Los CEO de todo el mundo consideran que la volatilidad macroeconómica y los riesgos cibernéticos son las mayores amenazas para el 2026

Pregunta: ¿Qué tan expuesta cree que estará su empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses? (Muy o extremadamente expuesto)



En Ecuador, las menciones más altas corresponden a disrupción tecnológica (20%) y volatilidad macroeconómica y cambio climático (17%), mientras que el resto de las categorías se ubica en rangos relativamente inferiores.

Las diferencias más pronunciadas se observan en ciberseguridad, inflación, conflicto geopolítico), lo cual sugiere una menor priorización de estos riesgos en la agenda percibida a nivel nacional. La categoría en la que Ecuador se aproxima más a la tendencia global es disrupción tecnológica, evidenciando una preocupación relativamente convergente en torno a cambios tecnológicos.

En contraste, Ecuador presenta valores superiores al promedio global en cambio climático y desigualdad social, lo que indica una mayor prominencia relativa de factores socioambientales en su percepción de riesgos. En conclusión, mientras a nivel global predominan riesgos de carácter macroeconómico, geopolítico y de seguridad digital, en Ecuador adquieren mayor peso comparativo las preocupaciones climáticas y sociales, manteniéndose la tecnología como un eje relevante en ambos contextos.

El próximo paso: Calibrar sus preocupaciones

La incertidumbre siempre está presente. La pregunta que afrontan los directores ejecutivos es: ¿cómo evitar quedar paralizados en un mundo donde el dinamismo es rentable? Los datos de la encuesta de este año muestran que las compañías que planean realizar adquisiciones importantes y otras grandes inversiones, a pesar del entorno incierto, crecen más rápido y gozan de márgenes de beneficio más altos.

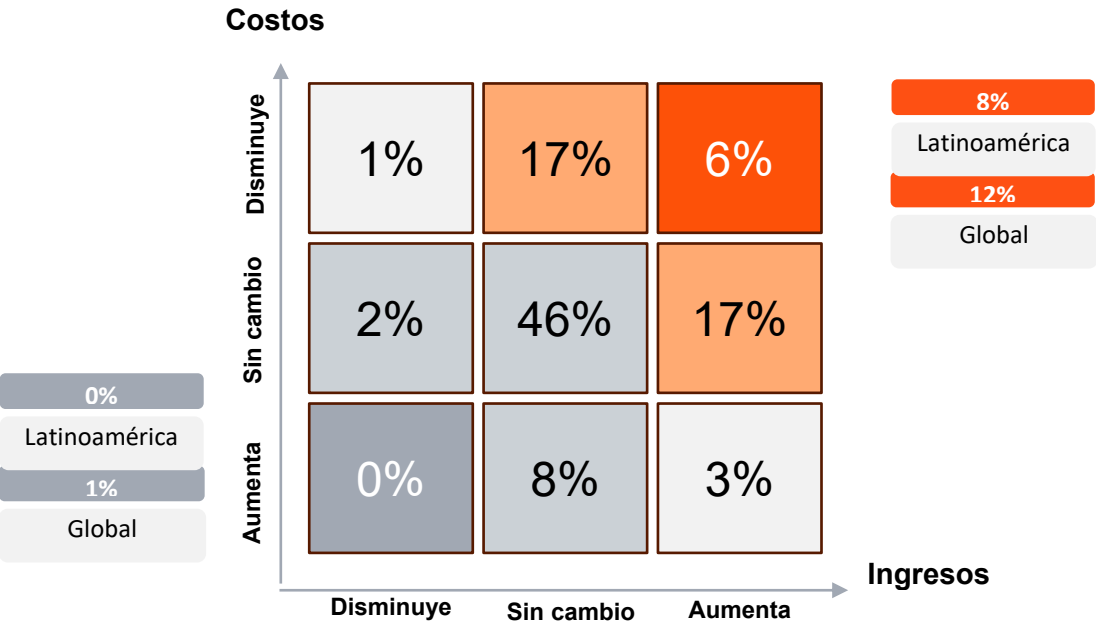
2

El horizonte de las oportunidades

Inteligencia Artificial a escala empresarial

Al preguntar a los CEOs que eligieran la pregunta que más les preocupa actualmente, la respuesta fue clara: ¿Estamos transformando nuestro negocio lo suficientemente rápido para seguir el ritmo de la tecnología, incluida la IA?

Pregunta: ¿En el Ecuador, qué impacto ha provocado la IA en su compañía en los últimos 12 meses?



En Ecuador, la IA ya empieza a reflejarse en indicadores tangibles del desempeño empresarial. Uno de cada cuatro CEOs reporta reducción de costos (24%) y una proporción similar declara aumento de ingresos (26%). En conjunto, el 44% observa al menos una mejora, mientras que los efectos negativos son mínimos. Aunque el 46% aún no percibe cambios, la tendencia es consistente: La mayoría de las empresas aún no ha materializado rendimientos económicos de su inversión en IA.

Sin embargo, estos datos se dan en un contexto de adopción. A nivel global, al evaluar la profundidad de implementación, solo una minoría indica que utiliza IA en gran o muy gran medida dentro de funciones críticas. Esto sugiere que, pese a los avances iniciales, existe un amplio margen para escalar su uso y capturar mayor valor en el negocio.

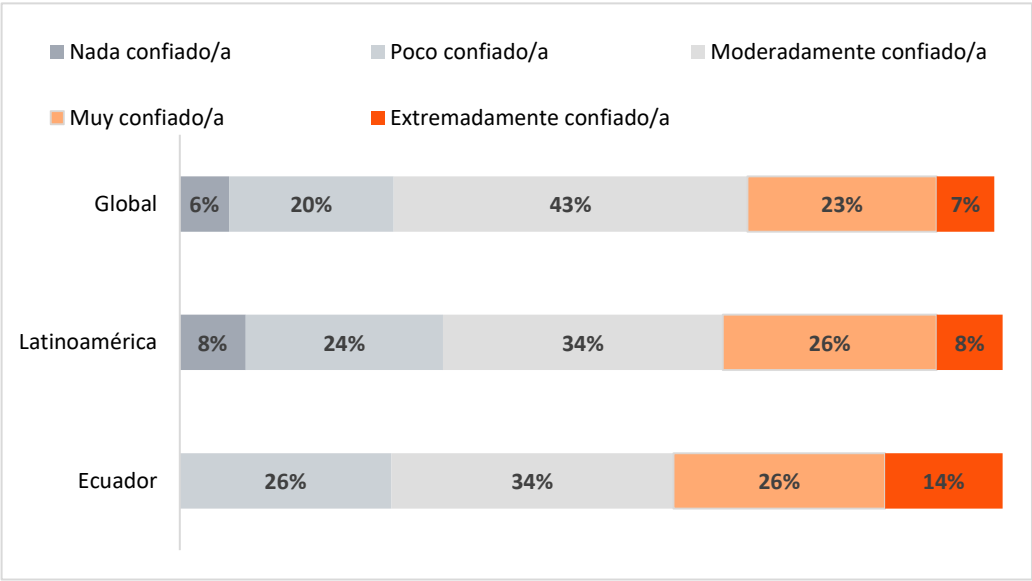
El próximo paso: Sentar las bases de la IA

Nuestra experiencia con distintas organizaciones respalda la evidencia de que las iniciativas de IA aisladas y meramente tácticas suelen tener un impacto limitado y difícil de cuantificar. En cambio, los beneficios concretos aparecen cuando la IA se despliega a escala empresarial y en alineación con la estrategia del negocio. Para lograrlo, es indispensable contar con bases robustas: una arquitectura tecnológica que permita integrar la IA con facilidad, una hoja de ruta clara de iniciativas y prioridades, procesos formales de IA responsable y gestión de riesgos, y una cultura organizacional que impulse su adopción.

Sectores sin fronteras

La IA no es la única fuerza decisiva que está transformando el mundo de los negocios. La colisión de la tecnología, el cambio climático, la geopolítica y otras mega tendencias está creando nuevas necesidades y preferencias en los clientes, posibilitando nuevos modelos de negocio y difuminando las fronteras entre sectores. Cada vez más empresas están ampliando su mirada más allá de los límites tradicionales de su industria para impulsar su reinención y acelerar el crecimiento, explorando nuevos espacios de competencia, capacidades adyacentes y fuentes alternativas de valor.

Pregunta: ¿Qué tan confiado/a está respecto a las perspectivas de crecimiento de ingresos de su empresa en los próximos 12 meses?



Ecuador destaca por un nivel de optimismo superior frente a promedio regional y global: el 40% de los ejecutivos se declara muy o extremadamente confiado/a en el crecimiento de ingresos en los próximos 12 meses. Además, tres de cada cuatro en Ecuador reportan al menos confianza moderada (74%), lo que posiciona al país como uno de los mercados con mayor convicción y tracción para capturar oportunidades de crecimiento en el corto plazo.

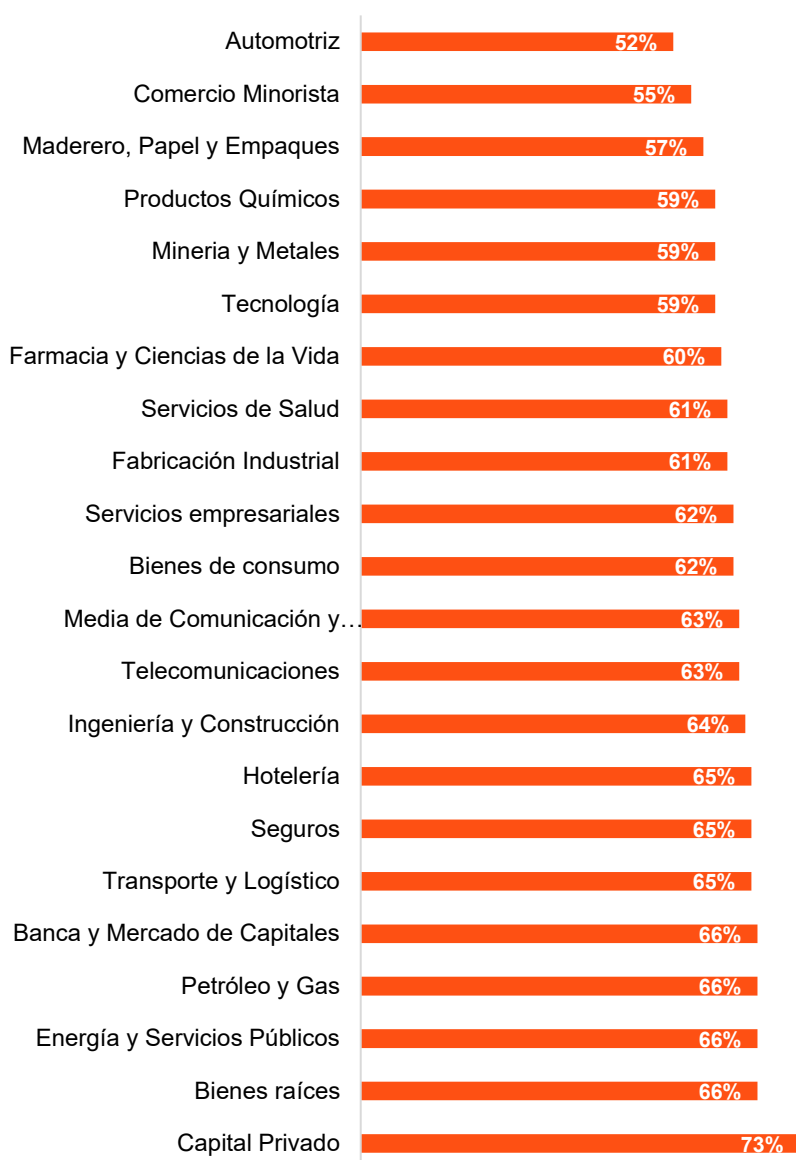
Al preguntar sobre estas oportunidades, cuatro de cada diez CEOs (42 %) afirman que su empresa ha empezado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años, un dato en línea con la encuesta del año anterior. Independientemente de la industria, queda claro que las compañías con mayores ingresos procedentes de nuevos sectores presentan una mayor rentabilidad y más confianza en el crecimiento futuro.

El próximo paso: Reinventarse para superar el rendimiento

Los datos de la encuesta de este año muestran una fuerte asociación entre un porcentaje más alto de ingresos provenientes de nuevos sectores, márgenes de beneficio más grandes y una mayor confianza del CEO en las perspectivas de crecimiento de la compañía. En otras palabras, jugar un papel activo en la reconfiguración industrial está siendo rentable.

Las compañías que deseen aprovechar el momento deberían mirar hacia adentro, a sus propias capacidades, así como hacia afuera, en busca de oportunidades.

Pregunta: ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico respecto al panorama internacional en los próximos 12 meses? (Aumenta el crecimiento económico Internacional)



Al analizar los extremos, se identifican señales claras sobre dónde se concentran las convicciones. Capital Privado (73%) lidera con la mayor proporción de expectativas de mejora, lo que suele asociarse a una visión adelantada de ciclo: cuando este sector se muestra más confiado, típicamente anticipa mayor disponibilidad de oportunidades de inversión, reactivación de transacciones y apetito por activos.

En contraste, automotriz (52%) y comercio minorista (55%) exhiben el menor optimismo relativo, señalando que los CEO perciben en estas industrias una exposición más directa a presiones sobre el consumo, sensibilidad al costo del crédito y ajustes en inventarios y márgenes.

Este optimismo es consistente con un contexto global caracterizado por normalización gradual de cadenas de suministro, mayor disciplina en costos y una agenda de inversión en digitalización y eficiencia, factores que tienden a sostener la actividad aun en un entorno de aranceles y volatilidad geopolítica.

3

El camino hacia la reinvencción

Innovar para reinventarse

Cuando pedimos a los CEO que eligieran la pregunta que más les concierne en estos días, en segundo lugar (tras la tecnología y la IA) se situó un tema relacionado con la innovación: ¿es la capacidad de innovación de mi compañía adecuada para nuestro futuro incierto? Además, la mitad de todos los directores ejecutivos dice que la innovación es central en la estrategia de negocio de su compañía.

No obstante, al ser preguntados sobre las prácticas específicas que apoyan la innovación, vemos una brecha entre la aspiración y la realidad. A nivel global, el 25% de CEOs y en el Ecuador el 23% de los mismos, están de acuerdo en gran o muy gran medida en que su compañía tolera proyectos de innovación de alto riesgo. En total, preguntamos sobre seis prácticas favorables a la innovación. Menos de uno de cada diez CEOs a nivel global (8%), dice que su compañía ha implementado al menos cinco de las seis prácticas en gran o muy gran medida.

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



En Ecuador, la innovación se reconoce como un eje estratégico (63%); no obstante, su institucionalización aún es limitada (14% cuenta con un centro/incubadora y 11% con procesos rigurosos para descontinuar proyectos de I+D de bajo rendimiento). En la ejecución, destacan la colaboración con socios externos (40%) y la validación rápida con clientes (37%), mientras que la tolerancia al riesgo permanece moderada (23%). En conjunto, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer capacidades formales de gobernanza, priorización y gestión del portafolio de innovación.

En línea con la necesidad de innovar para reinventarse, los hallazgos del CEO Survey sugieren que el desafío no se limita a definir una ambición innovadora, sino a crear condiciones internas que permitan ejecutarla de manera sostenida. En este contexto, resulta clave comprender qué factores podrían estar afectando el rendimiento operativo, dado que la capacidad de innovar depende directamente de contar con estructuras, procesos y recursos que habiliten el cambio. Así, el siguiente gráfico examina en qué medida determinados elementos organizacionales están siendo percibidos como inhibidores, evidenciando que existen varios aspectos dentro de las empresas que abren las puertas a la innovación.

Pregunta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con que los siguientes factores estén inhibiendo el rendimiento operativo de su empresa?



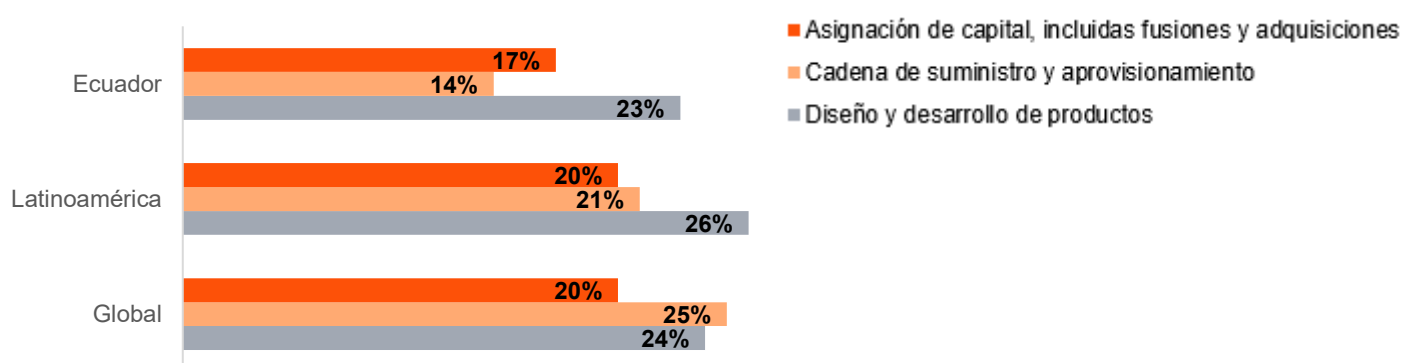
Los resultados muestran percepciones heterogéneas sobre los principales inhibidores del desempeño operativo: los procesos burocráticos innecesarios (40% de acuerdo) y una estructura organizativa no óptima (34%) concentran las mayores alertas. En cambio, la política interna no se percibe como un obstáculo relevante (69% en desacuerdo). La conclusión es contundente: la innovación no se acelera solo con intención, sino eliminando fricciones operativas y ajustando la organización para ejecutar con agilidad.

El próximo paso: Construir la capacidad de innovación

Para los CEO en Ecuador, el próximo paso es convertir la innovación en una capacidad organizacional, no en una aspiración. Esto exige institucionalizar su gobernanza, fortalecer mecanismos de inversión y priorización, y rediseñar procesos y estructuras para reducir fricciones y acelerar la ejecución. Quienes actúen ahora no solo mejorarán su desempeño operativo, sino que construirán una ventaja competitiva sostenible.

Del riesgo climático al valor climático

Para este año, el 42% de los CEO reconocen una exposición al menos moderada al riesgo de una pérdida financiera significativa derivada del cambio climático, con mayor intensidad en sectores como seguros (51%) y energía y servicios públicos (67%). Sin embargo, la incorporación de riesgos y oportunidades climáticos en la toma de decisiones aún es limitada: apenas cerca de una cuarta parte reporta procesos definidos para integrarlos en decisiones de cadena de suministro y en diseño y desarrollo de productos (24% en ambos casos), y solo 20% en asignación de capital, incluidas fusiones y adquisiciones.



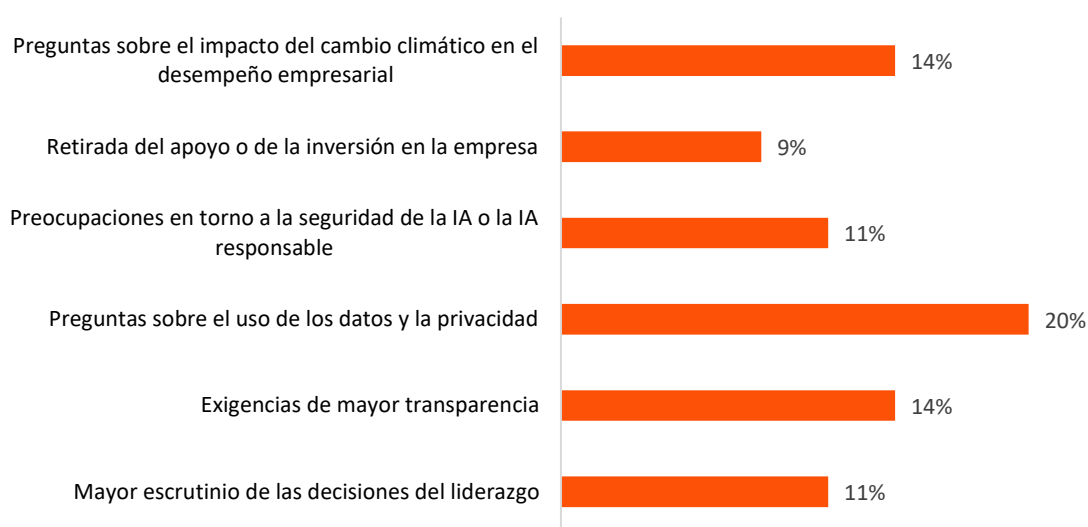
El gráfico confirma esta brecha entre percepción del riesgo y capacidad de respuesta: Ecuador se ubica por debajo de Latinoamérica y del promedio global en la integración del cambio climático en decisiones clave, particularmente en cadena de suministro (14%) y asignación de capital (17%), aunque presenta una mayor incorporación relativa en diseño y desarrollo de productos (23%). En conjunto, los resultados evidencian una respuesta aún incipiente frente a un riesgo material y creciente: la mayor parte de las compañías carece de procesos sólidos para incorporar las oportunidades y riesgos climáticos en la toma de decisiones empresariales.

El próximo paso: Integrar el cambio climático en la toma de decisiones

Para los CEO, la prioridad es institucionalizar esta agenda con criterios, datos y gobernanza que traduzcan el riesgo climático en decisiones operativas y de inversión: desde la asignación de capital y la gestión de proveedores hasta el diseño de productos. Convertir el clima en un componente explícito del modelo de gestión fortalecerá la resiliencia, reducirá exposición financiera y habilitará oportunidades de innovación y competitividad.

Competir en base a la confianza

La confianza de los *stakeholders* se ha vuelto más frágil en un entorno marcado por ciber amenazas, volatilidad geopolítica, mayores exigencias de transparencia, expectativas cambiantes sobre sostenibilidad y la adopción acelerada de IA. En este contexto, 66% de los CEO reporta haber enfrentado, al menos moderadamente, preocupaciones vinculadas con confianza durante el último año; además, las empresas con menos incidentes de este tipo registraron retornos totales para el accionista superiores, en promedio, por nueve puntos porcentuales. El siguiente gráfico muestra en qué ámbitos se concentraron esas preocupaciones.



En Ecuador, las principales fuentes de inquietud se relacionan con el uso de datos y la privacidad (20%), seguidas por exigencias de mayor transparencia (14%) y cuestionamientos sobre el impacto del cambio climático en el desempeño empresarial (14%). También destacan preocupaciones sobre seguridad de IA o IA responsable (11%) y un mayor escrutinio de las decisiones del liderazgo (11%), mientras que la retirada de apoyo o inversión aparece con menor incidencia (9%). Finalmente, los resultados sugieren que la confianza se está definiendo, principalmente, por la gestión de datos, la transparencia y el manejo responsable de riesgos emergentes.

El próximo paso: Hacer de la confianza un tema para la junta directiva

Para los CEO, la prioridad es elevar la confianza: definir responsabilidades y métricas, fortalecer controles sobre datos e IA, y asegurar prácticas de transparencia verificables. Tratar la confianza operacional, de rendición de cuentas y digital como un activo estratégico y no solo como un riesgo reputacional, esto es determinante para sostener el valor y la licencia social para operar.

4

¿Dinamismo o negación?

Ninguna organización puede destacarse en todas las dimensiones. El desafío central para los CEO, junto con su directorio, es definir cómo debe evolucionar la fórmula de creación de valor ante una década de innovación y reconfiguración industrial. Aunque no existe una respuesta única y el escenario económico de los próximos diez años seguirá siendo incierto, el mayor riesgo estratégico hoy es la inacción o la negación del cambio.

La Encuesta Global de CEOs de este año muestra que las compañías que avanzan con mayor decisión en la reinversión de sus modelos de negocio y operación están superando a sus pares. En particular, 12% ya ha capturado ahorros e ingresos incrementales mediante IA al construir capacidades habilitadoras y escalar su uso en procesos y en la oferta al cliente; 8% está monetizando prácticas de innovación probadas con nuevos productos y servicios, logrando mayor crecimiento y mejores márgenes; y 42% ha ingresado a nuevos sectores en los últimos cinco años, donde una mayor diversificación de ingresos se asocia con mayor rentabilidad y mayor confianza del CEO en el crecimiento futuro.

A la inversa, la cautela excesiva tiene costos medibles. El 15% de empresas cuyos CEO, ante la incertidumbre geopolítica, postergan grandes inversiones y descartan adquisiciones relevantes en los próximos tres años, registra un crecimiento inferior en dos puntos porcentuales y márgenes de beneficio tres puntos porcentuales más bajos que el resto. La evidencia es consistente: en un entorno volátil, la ventaja competitiva favorece a quienes actúan con claridad estratégica y velocidad de ejecución.

Metodología de la encuesta

Se encuestó a 4.454 directores ejecutivos en 95 países y territorios del 30 de septiembre al 10 de noviembre de 2025. Los datos globales y regionales de este informe se ponderan de forma proporcional al producto interior bruto (PIB) nominal de los países, asegurando así que las opiniones de los directores ejecutivos sean representativas en las principales regiones. Las cifras a nivel de industria y país se basan en datos sin ponderar de la muestra completa de 4.454 directores ejecutivos. Hay más detalles por región, país e industria disponibles previa solicitud.

De los directores ejecutivos que participaron en la encuesta:

- El 30% está al frente de organizaciones con una facturación de hasta 100 millones de dólares.
- El 36% está al frente de organizaciones con una facturación de entre 100 y 1.000 millones de dólares.
- El 23% está al frente de organizaciones con una facturación de entre 1.000 y 10.000 millones de dólares.
- El 4% está al frente de organizaciones con una facturación de entre 10.000 y 25.000 millones de dólares.
- El 2% está al frente de organizaciones con una facturación de 25.000 millones de dólares o más.
- El 60% está al frente de organizaciones de propiedad privada.

Notes

La suma de los porcentajes en los gráficos presentados puede no ser del 100 %. Esto se debe al redondeo, a las preguntas con opción de respuesta múltiple y a la exclusión de determinadas respuestas, incluidas «Otro», «No aplica» y «No sabe».

El estudio fue llevado a cabo por PwC Research, nuestro centro de excelencia a nivel mundial para la investigación de fuentes primarias y los servicios de consultoría basados en datos.

Técnicas estadísticas avanzadas

Para ciertos análisis se emplearon técnicas estadísticas avanzadas a fin de examinar las relaciones entre las respuestas del cuestionario. Dichos análisis fueron más allá de la simple división de los directores ejecutivos en grupos y la comparación de sus respuestas (como el margen de beneficio promedio). En su lugar, se emplearon análisis de regresión multinivel bayesiana bajo un marco de inferencia causal para la estimación de efectos marginales contra fácticos.

Los efectos marginales contra fácticos cuantifican la diferencia en los resultados que ocurriría si se modificase un nivel específico de una variable, bajo el supuesto *ceteris paribus* (manteniendo lo demás constante). Esto permite la comprensión de escenarios de tipo «¿qué sucedería si...?», como la predicción de cómo un resultado empresarial podría mejorar si se aplicara una estrategia particular de otro modo. Este enfoque permitió modelar las relaciones entre variables, contabilizando la incertidumbre, e identificar el efecto causal de una variable sobre otra, siempre que el modelo causal hipotético sea correcto (es decir, que no existan otras variables, además de las incluidas en el ajuste, que afecten a las dos variables de interés).

En la mayoría de estos análisis, se ajustaron los efectos del sector (p. ej., sector industrial, concentración de mercado), las características de la compañía (p. ej., tamaño, geografía) y las características del director ejecutivo (p. ej., antigüedad en el puesto). Adicionalmente, las variables de resultado se modelaron en función del proceso de generación de datos asumido (p. ej., regresión lineal para datos con distribución normal, y regresión logística para datos con distribución de Bernoulli); los predictores ordinales fueron modelados como efectos monotónicos.



29^a Encuesta Global Anual de CEO de PwC | Ecuador

www.ceosurvey.pwc