



# Perspectivas regionales y de negocio 2025: Centroamérica y República Dominicana

Innovación y liderazgo para el futuro

 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

**6**

Perspectivas de  
la Alta Dirección



# Contenido

03

Prólogo

04

Resumen ejecutivo

05

Ambiente de negocios

18

Estrategia y liderazgo empresarial

29

Innovación y tecnología

35

Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

42

Metodología

43

Conclusiones



# Prólogo

Centroamérica y República Dominicana se enfrentan a diversos desafíos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que, a pesar de no ser nuevos, se han intensificado en los últimos años.

Al respecto, la región ha demostrado su capacidad de resiliencia y adaptación frente a un entorno en constante transformación, caracterizado por la globalización, la evolución de las cadenas de suministro, el avance acelerado de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y la creciente relevancia de los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG); sin embargo, 2025 traerá consigo nuevos retos que pondrán a prueba la capacidad de las organizaciones para mantenerse competitivas y sortear los desafíos de manera oportuna.

Ante este panorama, resulta indispensable contar con herramientas que permitan a las y los líderes empresariales anticiparse a los cambios, identificar oportunidades y diseñar estrategias efectivas. Por ello, nos complace presentar la primera edición de *Perspectivas regionales y de negocio 2025: Centroamérica y República Dominicana*, un esfuerzo enfocado en conocer de primera mano las prioridades, retos y planes estratégicos de la Alta Dirección en la región.

Este estudio, realizado entre octubre y noviembre de 2024, recopila las respuestas de más de 300 líderes en múltiples sectores y analiza cuatro ejes clave: ambiente de negocios, estrategia y liderazgo empresarial, innovación y transformación digital, y gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio.

Su principal objetivo es proporcionar un panorama integral que sirva como guía para las organizaciones que buscan mantenerse relevantes y competitivas en un entorno que demanda cada vez mayor agilidad, transparencia y sostenibilidad.

En este sentido, nos enorgullece contribuir con este análisis de la región que reúne y destaca las opiniones de sus líderes de negocio, así como las fortalezas y oportunidades particulares de los países que la comprenden.

Les invitamos a conocer y compartir el análisis con sus equipos de trabajo, esperando que impulse reflexiones, conversaciones estratégicas y mejores prácticas que ayuden a conseguir resultados positivos para su negocio.

En KPMG, reafirmamos nuestro compromiso de apoyar a las empresas de la región para atender sus necesidades e inquietudes, esperando que en conjunto podamos trazar acciones que generen valor y sostenibilidad en el tiempo.

Atentamente,

**Luis Laguerre**

Socio Director de  
KPMG Panamá  
Líder de Centroamérica\*

**Mario Torres**

Socio Director de KPMG  
República Dominicana

**Juan José Azofeifa**

Socio Director de  
KPMG Costa Rica

\*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

# Resumen ejecutivo

En un entorno que presenta diversas oportunidades de crecimiento, pero que no está exento de desafíos, la Alta Dirección en Centroamérica y República Dominicana adopta un enfoque estratégico orientado hacia la innovación, la gestión del talento y la sostenibilidad, con el objetivo de enfrentar los retos de 2025 y asegurar su competitividad a largo plazo.

## Ambiente de negocios

**70%**

Realizará nuevas inversiones



Principales retos a nivel de los países:

**42%**

Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas

**35%**

Implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada

**31%**

Mantener a la baja la inflación

## Estrategia y liderazgo empresarial

**62%**

Considera que permea una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia es altamente prioritario



Los aspectos que debe incluir la oferta de valor para el talento son:

**63%**

Entrenamiento y capacitación

**58%**

Oferta económica competitiva

**32%**

Flexibilidad de horarios

## Innovación y tecnología

**42%**

Destina entre 2% y 5% de sus ingresos a la innovación



Los planes para la implementación de IA son para:

**60%**

Mejorar la experiencia del cliente

**42%**

Reducir los tiempos operativos

**35%**

Optimizar o reducir costos

## Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

Nivel de madurez en la gestión de riesgos ASG:

**37%**

Maduro, cubriendo de manera integral todos los aspectos



**31%**

Limitado, abarcando solo algunos rubros

Riesgos más apremiantes a corto plazo:

**66%**

Ciberataques

**58%**

No atraer o retener al talento necesario

**56%**

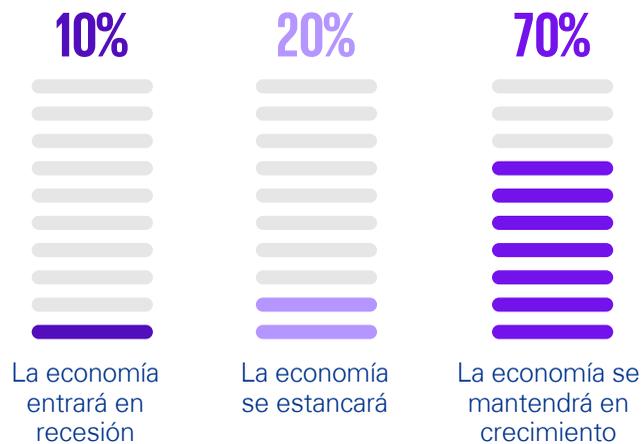
Ser víctima de fraudes y robos

# Ambiente de negocios



La Alta Dirección en Centroamérica y República Dominicana considera que 2025 será un año con oportunidades económicas favorables: si bien 20% anticipa un escenario de estancamiento, 70% de las organizaciones encuestadas prevén que la economía en sus países se mantendrá en crecimiento.

### ¿Qué enunciado describe mejor la situación económica que considera que su país enfrentará en 2025?



Ante un panorama global volátil e incierto, una visión optimista refleja la confianza de los países en el potencial y condiciones de la región para atraer inversiones, fomentar el desarrollo sostenible y adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Sin embargo, al mismo tiempo, la Alta Dirección identifica algunos retos apremiantes para 2025, tales como: garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas (42%), implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada (35%) y mantener a la baja la inflación (31%).

### ¿Cuáles son los retos principales que enfrentará su país en 2025?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Sin duda, las finanzas públicas juegan un papel crucial en el desarrollo de la región, ya que están estrechamente relacionadas con la calificación de riesgo de los países, un indicador clave que evalúa la capacidad de los gobiernos para administrar sus recursos y cumplir con sus obligaciones financieras, por lo que es imprescindible que cada nación procure mantener sus finanzas lo más equilibradas posible, para asegurar la estabilidad económica y la confianza de los mercados.

Sin embargo, en la región existe una disparidad en los niveles de endeudamiento público, que se miden como proporción del producto interno bruto (PIB); reducir el nivel de servicio de deuda por debajo de 55% permitiría a los gobiernos liberar sus recursos para invertir en áreas estratégicas como infraestructura, tecnología y educación.

Por ejemplo, en República Dominicana, el equilibrio de las finanzas públicas es un reto clave tras la retirada de la reforma fiscal propuesta en octubre de 2024, la cual buscaba incrementar la recaudación estatal para financiar el gasto público y el pago de intereses de la deuda soberana, que representa aproximadamente 35.7% de los ingresos del Estado, de acuerdo con cifras oficiales.<sup>1</sup> Por ello, las autoridades se enfrentan a la necesidad de implementar medidas presupuestarias y de eficiencia fiscal que permitan mantener la estabilidad financiera en 2025, además de evaluar nuevos financiamientos para sostener el gasto público y las inversiones de capital planificadas.

<sup>1</sup> Ley de Modernización Fiscal, Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, 2024.



Por su parte, en el caso particular de Costa Rica, se enfatiza la necesidad de capacitar a las y los profesionales en habilidades que respondan a las demandas crecientes del mercado, como el aprendizaje de idiomas extranjeros, particularmente el inglés, desde las escuelas. Esta inversión en capacitación y desarrollo es esencial, especialmente en un contexto donde la región tiene una gran oportunidad con el impulso de la industria de semiconductores y *chips*, derivado del *nearshoring* y la *Chips and Science Act*<sup>2</sup> de Estados Unidos (EE.UU.).

En este sentido, el establecimiento de una industria de semiconductores sólida en la región puede representar grandes beneficios económicos, ya que se espera que la demanda de estos componentes crezca significativamente ante la electrificación de industrias como la automotriz.

Asimismo, existe optimismo respecto a la previsión que las empresas tienen de su propio desempeño: 93% considera que sus ventas se incrementarán durante 2025, y esta proyección se mantiene con estabilidad para los próximos tres años, considerando que 96% prevé que sus ventas tendrán comportamientos positivos entre 2025 y 2027.

### ¿Cuáles son las proyecciones del comportamiento de las ventas de su empresa en los siguientes periodos?

#### En 2025



#### Durante los siguientes tres años (2025 – 2027 en tasa de crecimiento anual promedio)



<sup>2</sup> La *Chips and Science Act* tiene como objetivo impulsar la producción de semiconductores y *chips* en EE.UU., y reducir la dependencia en el mercado de determinadas jurisdicciones.



Dada la diversidad de opiniones respecto a los retos para 2025, es evidente que las compañías están operando en un entorno incierto y volátil; no obstante, a pesar de esta incertidumbre, las proyecciones de venta muestran cierto optimismo. Para conseguirlas, las estrategias de crecimiento deben contemplar un monitoreo constante del desempeño del negocio, con el fin de garantizar implementaciones efectivas.

Sin embargo, es importante considerar que los tomadores de decisión deben proyectar sus ventas en plazos no mayores a 36 meses, pues la volatilidad puede dificultar las proyecciones más largas; algunas, incluso, deberían ser a corto plazo, ya que, en un entorno cambiante, las condiciones pueden variar rápidamente, lo que hace necesario ajustar las estrategias de manera continua para mantenerlas alineadas con las circunstancias actuales.

En este sentido, las empresas deben ser ágiles y flexibles para poder adaptarse oportunamente a los desafíos emergentes, como la disrupción tecnológica, incluyendo la inteligencia artificial generativa (IAGen), los cambios geopolíticos y los riesgos inherentes a las cadenas de suministro.

En el caso de Costa Rica, es fundamental que las empresas se preparen para aprovechar

los avances en sectores clave, como la exportación de productos y servicios hacia EE.UU. y Europa. Esto requiere de personal capacitado para atender y reaccionar rápidamente ante nuevas oportunidades durante 2025 y 2026.

Además, con el fortalecimiento de las relaciones con países como EE.UU., México, Panamá, entre otros, es crucial ajustar las estrategias a tendencias globales como el *nearshoring* y el desarrollo de tecnologías como los semiconductores y *chips* que mencionamos anteriormente, lo que también abre nuevas oportunidades de encadenamientos productivos que pueden impulsar la competitividad en la región.

Por su parte, República Dominicana ha comenzado a posicionarse como un actor destacado dentro de las estrategias de *nearshoring*, gracias a una combinación de factores como su ubicación geográfica estratégica, estabilidad económica, incentivos fiscales y acuerdos de libre comercio que facilitan el acceso a mercados clave como EE.UU., distintos países de Centroamérica y el Caribe. Asimismo, el recurso humano calificado, con habilidades en tecnología y dominio del idioma inglés, refuerza su capacidad para atraer inversiones y fortalecer su participación en cadenas de valor globales.



Al respecto, siete de cada diez compañías (70%) reportan que tienen planes para realizar nuevas inversiones en 2025, mientras que 30% no tiene planes de inversión para este año, aunque la mayoría de las empresas que conforman este último grupo piensa retomarlos en los próximos tres años (52%).

### Ante el actual panorama de negocios, ¿tiene planes para realizar nuevas inversiones en 2025?



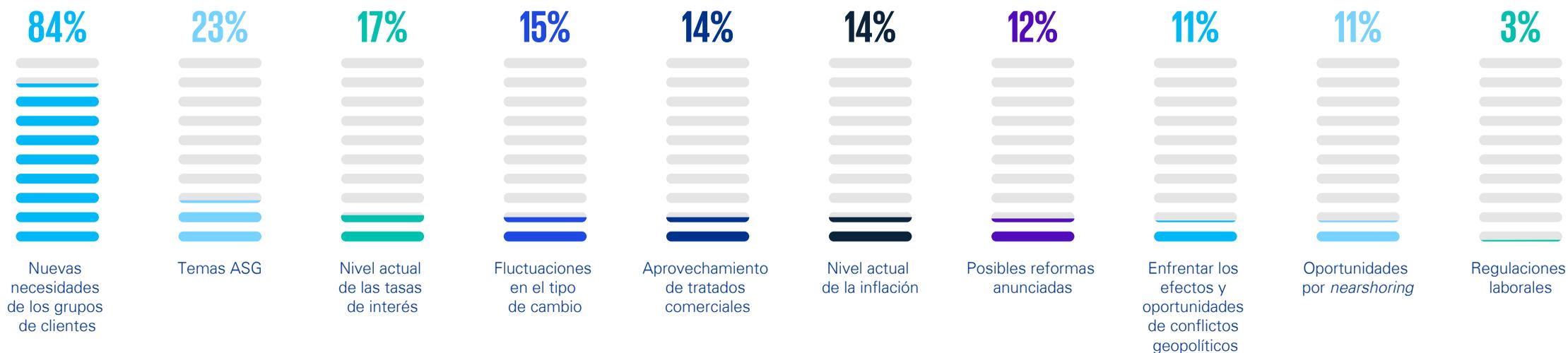
### Quiénes respondieron que no tienen planes de inversión en 2025, ¿cuándo planea ejecutar nuevos planes de inversión?



Que la mayoría de las organizaciones consideren invertir después de 2025 puede estar estrechamente relacionado con las dinámicas geopolíticas y los cambios de gobierno en países clave como EE.UU. y México, ya que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas. Es probable que, en la mayoría de los casos, las empresas prefieran esperar a que dichos cambios se consoliden, tanto a nivel local como global, siguiendo una postura prudente con respecto a nuevas inversiones.

Los factores que influyen en este tipo de decisiones incluyen de manera sumamente marcada las nuevas necesidades de los grupos de clientes (84%), seguidas por los temas ASG (23%) y el nivel actual de las tasas de interés (17%).

### ¿Qué factores han sido relevantes para la toma de decisiones sobre futuras inversiones?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Resulta evidente que las crecientes necesidades y expectativas de sus grupos de clientes están teniendo un impacto significativo en las decisiones de inversión de las organizaciones. Esto resalta la importancia de promover una comunicación transparente y enfocarse en satisfacer sus requerimientos de manera más precisa, ya que, derivado del desarrollo de las tecnologías de la información (TI) y la inmediatez de las redes sociales, clientes y empresas *business to business* (B2B) pueden acceder de manera casi instantánea a información relevante que puede influir en su percepción de la compañía y determinar ciertas decisiones de negocio.

En este sentido, las empresas deben contar con una “ventana inmediata” al entorno para monitorear lo que está ocurriendo en tiempo real y evitar tomar decisiones de inversión tardías que puedan comprometer su competitividad, especialmente en un contexto donde el ritmo del cambio, impulsado por tecnologías disruptivas, exige adaptaciones rápidas para satisfacer las demandas de los grupos de interés.

Sin embargo, es importante destacar que la mayoría de las compañías en Centroamérica y República Dominicana enfrentan limitaciones de recursos, al ser medianas o pequeñas, lo que dificulta su capacidad para implementar soluciones tecnológicas de manera independiente.

Esto deriva en que las alianzas estratégicas con organizaciones globales o de mayor capacidad económica se presentan como una solución clave para acceder a estas herramientas y cubrir los costos asociados.

Estas alianzas no solo representan oportunidades de crecimiento, sino que, en ocasiones, también son un medio para garantizar la supervivencia del negocio en un entorno competitivo. Un ejemplo de ello son las empresas locales con operaciones comerciales, que suelen tener menor capacidad para adaptarse, lo que aumenta su riesgo de desaparecer en un mercado tan cambiante como el actual.

Por otro lado, un grupo de interés crítico es el talento. Por ejemplo, en países como Costa Rica, donde existen múltiples centros de servicios compartidos, compañías y *hubs* de diseño e innovación, la competencia por recursos calificados es fuerte. En este contexto, las organizaciones deben esforzarse por comprender las inquietudes y motivaciones de las y los colaboradores para desarrollar o fortalecer su sentido de pertenencia y asegurar su retención. Además, el liderazgo tiene en sus manos la gran oportunidad de fomentar su capacidad de escucha activa para tomar decisiones estratégicas que impacten positivamente en el talento y la compañía en general.

## El papel del desarrollo profesional y la tecnología

Entre los factores con mayor impacto en las operaciones durante 2025, la Alta Dirección identifica en primer lugar la atracción y retención del talento (47%), seguido de la implementación de nuevas tecnologías (38%) y las altas tasas de interés (32%).



## ¿Qué factores serán los de mayor impacto en las operaciones de su empresa durante 2025?

**47%** Atracción y retención del talento

**38%** Implementación de nuevas tecnologías

**32%** Altas tasas de interés

**26%** Desaceleración del consumo interno

**24%** Fluctuaciones en el tipo de cambio

**22%** Reformas anunciadas

**20%** Eventos geopolíticos

**17%** Niveles de inflación

**16%** Inseguridad

**10%** Transición de gobierno en EE.UU.

**9%** Desaceleración del consumo en EE.UU.

**5%** *Nearshoring* o relocalización de inversiones

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

El desafío de atracción y retención de talento se incrementa en países como Costa Rica, derivado, en parte, del crecimiento sostenido de su inversión extranjera directa (IED), que ha registrado incrementos de doble dígito. Esto ha consolidado al país como un destino clave para centros de servicios compartidos, exportación, manufactura y, más recientemente, como un ecosistema en expansión para la industria de ciencias de la vida.

Lo anterior ha provocado que diversas compañías trasladen sus operaciones al país y la región, aprovechando su potencial para producir bienes intermedios que forman parte de cadenas de valor globales, lo que requiere de talento técnico altamente especializado en áreas como ingeniería y transformación digital, lo que plantea un riesgo importante: que la demanda de talento supere la oferta de recursos calificados disponibles.

Ante este panorama, es fundamental que el gobierno, las universidades, las instituciones técnicas y las empresas privadas formen alianzas estratégicas enfocadas en la adaptación de programas educativos a las necesidades actuales del mercado, incluyendo las inversiones en nuevas carreras, la capacitación en tecnologías disruptivas, el desarrollo de habilidades en transformación digital y el fortalecimiento del aprendizaje avanzado del idioma inglés, como se comentó particularmente más arriba.

Si bien ya se han tomado medidas importantes, el acelerado crecimiento de sectores emergentes exige una respuesta mucho más oportuna para evitar que la falta de talento limite las oportunidades de inversión y desarrollo en Costa Rica y la región.

En el caso de Panamá, el reto relacionado con el capital humano es igualmente crítico, aunque presenta particularidades propias. A pesar de contar con un sistema educativo similar al de otros países de la región, existen brechas que deben ser atendidas para evitar la escasez de personal calificado, especialmente a corto y mediano plazo.

En República Dominicana, aunque el sector educativo enfrenta retos importantes, como sucede en gran parte de América Latina, programas en tecnologías de la información y comunicación (TIC), como *República Digital*, *Robótica Educativa* y *Uno a Uno*, han generado avances significativos en la capacitación de estudiantes y docentes, lo que contribuye a preparar mejor al talento local para responder a las demandas del mercado. También, iniciativas como *Inglés por Inmersión*, han fortalecido las habilidades en idiomas, un factor clave para la competitividad del talento y para atraer mayor inversión extranjera a la región.

Sin embargo, si bien la asignación presupuestaria para la educación en República Dominicana se ha mantenido en torno a 4% del PIB durante más de una década,<sup>3</sup> persisten retos importantes en la disponibilidad de talento calificado, lo que ha generado una competencia significativa



entre los empleadores para atraer al mejor talento disponible. En este contexto, es fundamental fortalecer los programas y políticas existentes para cerrar las brechas formativas y asegurar que el talento local pueda enfrentar las crecientes demandas del mercado.

Asimismo, el desarrollo de tecnologías basadas en IA representa uno de los retos más importantes para las organizaciones, pues tanto el talento existente como el que deben atraer, requieren habilidades actualizadas para aprovechar estas soluciones de manera efectiva.

<sup>3</sup> Gasto histórico del 4% en educación, Centro Regional de Estrategias Económicas Sostenibles (CREES), 2024.

En cuanto al impacto que dichos factores tendrán en sus negocios, las y los directivos destacan que principalmente experimentarán la necesidad de aumentar inversiones en innovación y transformación digital (48%), el incremento en el costo de insumos y servicios, así como el deterioro de márgenes de ganancia (37% cada uno).

### ¿Qué impacto tendrán en las operaciones de su empresa los factores seleccionados?



Necesidad de aumentar inversiones en innovación y transformación digital



Incremento en el costo de insumos y servicios



Deterioro de márgenes de ganancia



Adaptación del modelo de negocio a los cambios regulatorios



Necesidad de aumentar compensaciones para retener al talento



Disminución de la demanda de productos y servicios



Aumento de ingresos, inversiones o márgenes de ganancia



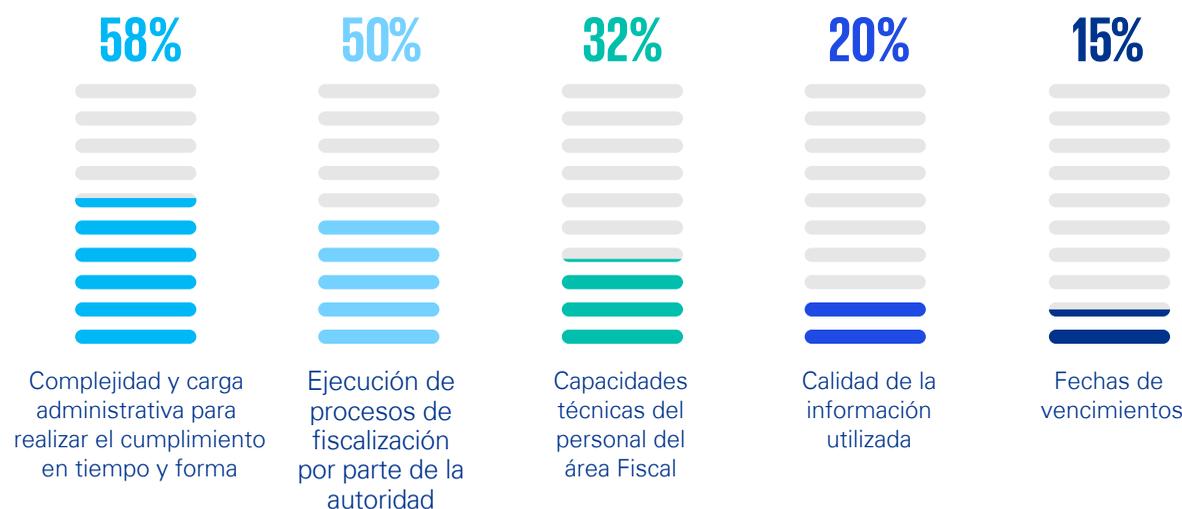
Cancelación de proyectos de inversión

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

### Optimización tributaria

El panorama tributario representa otro desafío relevante para las organizaciones, sobre todo, en términos de las revisiones fiscales a las que podrían enfrentarse. Entre los aspectos que generan mayor incertidumbre en cuanto al cumplimiento fiscal, las empresas destacan la complejidad y carga administrativa para realizar el cumplimiento en tiempo y forma (58%), y la ejecución de procesos de fiscalización por parte de la autoridad (50%).

### ¿Cuál de las siguientes opciones genera el mayor grado de incertidumbre en lo referente al cumplimiento fiscal?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En este contexto, la adopción de tecnologías para optimizar los procesos de cumplimiento fiscal y gestión tributaria adquiere un papel clave. Al respecto, 45% señala utilizar tecnología para ayudar a ciertos procesos manuales, 21% afirma que sus procesos de cumplimiento fiscal ya se encuentran automatizados, y 11% emplea tecnología con el apoyo de un tercero.

### ¿Su organización ha implementado tecnología para optimizar los procesos de cumplimiento fiscal y gestión de riesgo tributario?

**5%**

No consideramos necesario realizar una inversión al respecto

**45%**

Usamos tecnología para ayudar a ciertos procesos manuales

**11%**

Empleamos tecnología con el apoyo de un tercero



**21%**

Nuestros procesos de cumplimiento fiscal se encuentran automatizados

**18%**

No hemos incorporado el uso de tecnología en estos temas

Sin duda, la tecnología es muy relevante en todas las áreas de una organización, y el cumplimiento fiscal no es la excepción. Su impacto es particularmente visible, ya que mediante la implementación de herramientas tecnológicas como los sistemas de análisis de datos (*data & analytics*) o la automatización de procesos con robots (*robotic process automation* o RPA), las empresas pueden mitigar oportunamente los riesgos fiscales y optimizar sus procesos administrativos al automatizar actividades repetitivas y operativas para reducir los potenciales errores humanos y asegurar la exactitud en la información, cumpliendo así con la normativa regulatoria.

Este último aspecto es clave, ya que algunos de los principales retos en el cumplimiento fiscal son asegurar la integridad y exactitud de la información, y evitar retrasos o errores, lo que impulsa la necesidad de contar con aplicaciones tecnológicas que permitan que los procesos se realicen de manera ágil y exacta para reducir riesgos significativos.

No obstante, más allá de mitigar riesgos, la implementación de tecnología también ofrece oportunidades importantes para las organizaciones, particularmente en lo concerniente a la eficiencia operativa. Por ejemplo, muchas de las actividades manuales en la función de Finanzas, como el uso de hojas de cálculo, están siendo reemplazadas por aplicaciones tecnológicas específicas, liberando tiempo y recursos para realizar tareas que aportan mayor valor, como el análisis estratégico de los datos que se presentan a las autoridades fiscales.

Estas dinámicas se relacionan directamente con las crecientes presiones en materia fiscal que enfrentan los gobiernos, las cuales los llevan a adoptar una actitud de fiscalización más agresiva y con costos elevados para las empresas en caso de inexactitudes u omisiones.

En este contexto, República Dominicana ha dado un paso clave hacia la digitalización de su cumplimiento fiscal con

la implementación de comprobantes fiscales electrónicos mediante un proceso de tres fases, el cual se prevé concluir en 2026. Este sistema permite realizar múltiples auditorías en tiempo real mediante verificaciones automatizadas, mejorando la capacidad analítica de la administración tributaria y aumentando su nivel de recaudación.

Adicionalmente, las autoridades fiscales del país, como la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) y la Dirección General de Aduanas (DGA), han comenzado a integrar

herramientas de IA y *machine learning* para desarrollar perfiles de riesgo de los contribuyentes, lo que facilita fiscalizaciones más precisas y efectivas.

Por lo anterior, resalta la importancia de que las organizaciones se apalanquen en tecnologías avanzadas, como la IA, para gestionar sus procesos fiscales, evitando incumplimientos que, al final del día, no solo generan costos adicionales, sino también daños reputacionales graves.



En este sentido, el uso de herramientas tecnológicas puede ayudar a las organizaciones a atender los factores de mayor riesgo fiscal, entre los cuales destacan en un marcado primer lugar los posibles cambios regulatorios locales o globales (43%), seguidos de recibir observaciones en una auditoría fiscal (16%) y la falta de automatización de procesos de cumplimiento tributario con el uso de tecnología (12%).

### ¿Cuál de los siguientes factores representa el mayor riesgo fiscal para su empresa?



Como podemos observar, la Alta Dirección en la región está prestando especial atención a los cambios regulatorios. Por ejemplo, en el caso de Panamá, uno de los principales cambios está vinculado con la Ley del Seguro Social, ya que actualmente se están discutiendo algunas modificaciones integrales que podrían impactar en las medidas paramétricas del sistema, como la edad de jubilación, la densidad de cuotas necesarias, el monto de las pensiones, y la propia administración de la entidad de seguridad social.

Por otro lado, en el ámbito global, destaca la influencia de las iniciativas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), particularmente en cuanto a uno de los resultados del proyecto BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*), que busca evitar la erosión de la base tributaria, con base en dos pilares:

<sup>4</sup> Costa Rica ya es miembro oficial de la OCDE, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2021.

<sup>5</sup> Marco Fiscal de Mediano Plazo 2024-2028, Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, 2024.

<sup>6</sup> Deuda del sector público no financiero representa el 46.0% del PIB, Dirección General de Crédito Público, 2024.

- **Pilar 1:** enfocado en establecer un marco para gravar la economía digital de manera más equitativa

- **Pilar 2:** para introducir un impuesto mínimo global de 15%

Hablando de Centroamérica y República Dominicana en general, la mayoría de los países aún no han adoptado una postura definitiva respecto a estas recomendaciones, a excepción de Costa Rica, quien es miembro de la OCDE desde 2021, y que ha tenido que adaptarse a estos estándares internacionales.<sup>4</sup> Esto genera un elemento adicional de incertidumbre para las empresas, quienes deben realizar análisis internos para garantizar la mayor agilidad posible en la adaptación a estos cambios regulatorios globales.

Asimismo, en Costa Rica, si bien no se espera una reforma fiscal durante los próximos dos o tres años, en la Asamblea Legislativa existe un debate en curso sobre la implementación de la renta global, la cual plantea retos importantes para las organizaciones al ser un cambio significativo en el sistema tributario.

Como se mencionó anteriormente, en República Dominicana estaba prevista una reforma fiscal para 2024; sin embargo, la propuesta presentada por el gobierno fue retirada sin efecto ni expectativa clara de que se someta una nueva propuesta para 2025 con los mismos fines. Lo anterior resulta relevante, considerando que el gasto de interés representa 35.7% de los ingresos del Estado y el déficit fiscal se proyecta en 3.1% para 2024, de acuerdo con los datos publicados por el Ministerio de Hacienda (MH), lo que refleja la necesidad de incrementar la recaudación para garantizar la sostenibilidad del gasto público.<sup>5</sup>

En contraste, el saldo de la deuda pública, según el MH, se sitúa en 46% del PIB, con un riesgo de seguir aumentando en ausencia de soluciones a corto y mediano plazo.<sup>6</sup> Además, el sector privado observa con atención posibles reformas, particularmente aquellas relacionadas con el sistema de seguridad social, sobre las cuales, aunque no se han presentado propuestas oficiales, existe un debate en torno a la eliminación o limitación del auxilio de cesantía, como prestación laboral, que las empresas han señalado como obstáculo para un mayor desarrollo económico y crecimiento sostenible.

# Estrategia y liderazgo empresarial



Para 2025, las principales estrategias que las empresas de la región priorizan, incluyen garantizar el control de costos y gastos (60%), la ampliación de la oferta de productos y servicios (55%) y la digitalización de procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas (54%).

### Ante el contexto actual, tanto nacional como global, ¿qué estrategias serán prioritarias para su empresa en 2025?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Derivado de la amplia gama de prioridades que está contemplando la Alta Dirección para 2025, las organizaciones deben aprender a equilibrar sus recursos de manera estratégica, ajustando sus modelos de negocio a los retos y la volatilidad del entorno con base en la experiencia.

En este sentido, es importante que las empresas cuenten con fuentes de información confiables y oportunas sobre los acontecimientos a nivel geopolítico y económico mundiales, con el fin de mantenerse actualizadas en cuanto a los cambios que surjan, particularmente en países clave como EE.UU. y México.

Asimismo, es esencial que revisen constantemente las necesidades y requerimientos de los grupos de interés, incluyendo clientes, reguladores y colaboradores, y consideren las adaptaciones necesarias ante los avances de la IAGen, cuyo impacto abarca todas las áreas del negocio, más allá de las funciones tradicionalmente prioritarias o estratégicas, como las financieras.

Entonces, ¿qué pueden hacer las organizaciones para responder oportunamente a estos retos? Mantenerse muy atentas y, sobre todo, tener y fomentar la flexibilidad en la toma de decisiones, así como generar alianzas, especialmente en el caso de empresas medianas y pequeñas, para garantizar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Por su parte, desde un punto de vista estratégico, las respuestas de la Alta Dirección reflejan la importancia del control de costos como una medida clave para proteger la rentabilidad de las compañías ante la volatilidad e incertidumbre del entorno. Es necesario considerar también que, a pesar de que la ampliación de la oferta de productos y servicios es otra prioridad clave, no puede implementarse sin un enfoque paralelo en el control de costos y gastos, que se posiciona como un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera.

En este sentido, la digitalización de procesos mediante nuevas tecnologías tiene una gran relevancia, ya que permite optimizar operaciones, reducir costos y liberar recursos que pueden destinarse al desarrollo de nuevos productos; sin embargo, es importante resaltar que el objetivo

de la digitalización no es reemplazar personas, sino impulsar su capacidad para alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Al final del día, el desafío para las empresas radica en construir modelos de negocio resilientes y adaptables, que aprovechen tanto las oportunidades tecnológicas como la capacidad humana para mantenerlas competitivas.

Por otro lado, consideran que aspectos como permear una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia (97%), desarrollar las habilidades necesarias para implementar la estrategia de transformación digital (95%) y mejorar la experiencia del talento a través de la automatización de procesos relacionados con recursos humanos y el bienestar del personal (91%) son prioritarios o altamente prioritarios en su estrategia de gestión del talento.

## ¿Qué tan prioritarios son los siguientes aspectos en su estrategia de gestión de talento?

Permear una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia



Desarrollar las habilidades necesarias para implementar la estrategia de transformación digital



Mejorar la experiencia del talento (automatización de procesos relacionados con recursos humanos y bienestar del personal)



Brindar herramientas para adaptarse a la disrupción constante (recursos tecnológicos, plataformas digitales, etc.)



Personalizar la propuesta de valor para el talento (esquemas de compensación, modelo de trabajo, etc.)



Impulsar la diversidad en los puestos de liderazgo



Incorporar la diversidad como un valor de la cultura empresarial



■ Altamente prioritario
 ■ Prioritario
 ■ Poco prioritario

Contar con una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia puede beneficiar tanto a la organización como al talento, ya que esta conexión es fundamental para transformar los planes en acciones concretas. Es decir, las estrategias deben traducirse en iniciativas que orienten a las empresas hacia el logro de sus objetivos. Además, fomentar este tipo de cultura puede ayudar a crear una experiencia integral para las y los colaboradores, fortaleciendo su desarrollo profesional y su sentido de pertenencia.

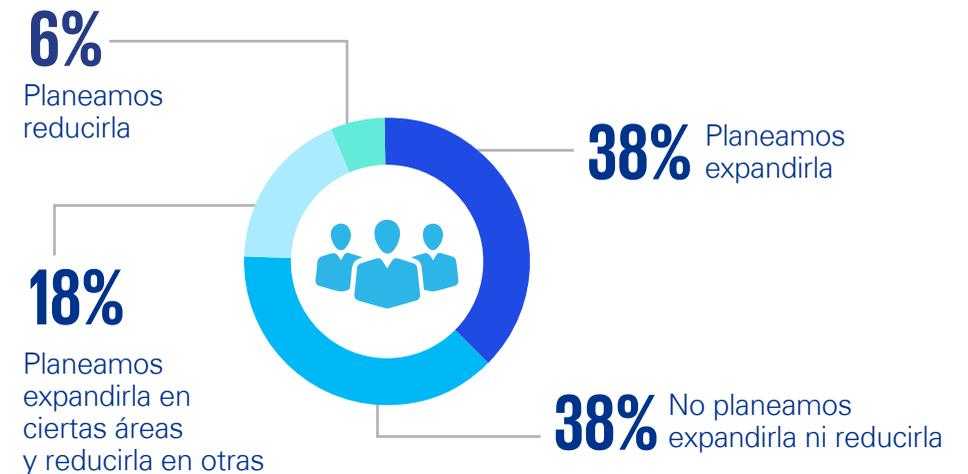
En este sentido, la alineación entre los objetivos estratégicos de la compañía y la participación de los colaboradores es esencial, pero no de una forma jerárquica, sino como un equipo que actúa en función de las oportunidades, circunstancias y riesgos. Para ello, es importante crear espacios donde el personal pueda analizar, participar y aportar en las decisiones estratégicas, lo que implica considerar una representación formal del talento, como la función de Recursos Humanos (RR.HH.), en órganos de gobierno, como los consejos de administración o juntas directivas, permitiendo integrar su visión y conocimiento del entorno operativo a la toma de decisiones.



Sin duda, la perspectiva del talento puede aportar un valor único, ya que, más allá de ser un grupo de interés, es una parte estratégica de la organización, por lo que su integración no solo permite enriquecer el análisis de riesgos y oportunidades, sino que también ayuda a fortalecer la capacidad de las empresas para adaptarse mejor y responder a las disrupciones continuas, al tiempo que se impulsa el éxito colectivo.

En relación con lo anterior, los resultados de la encuesta señalan que, 38% de las organizaciones no cuentan con planes para expandir o reducir la cantidad de su personal en 2025, mientras que 62% sí tiene planes para modificarla: 38% pretende únicamente expandirla, 6% contempla reducirla, y 18% está evaluando ambas opciones en función de las necesidades de distintos departamentos.

### ¿Planea expandir o reducir la cantidad de colaboradores en su organización en 2025?



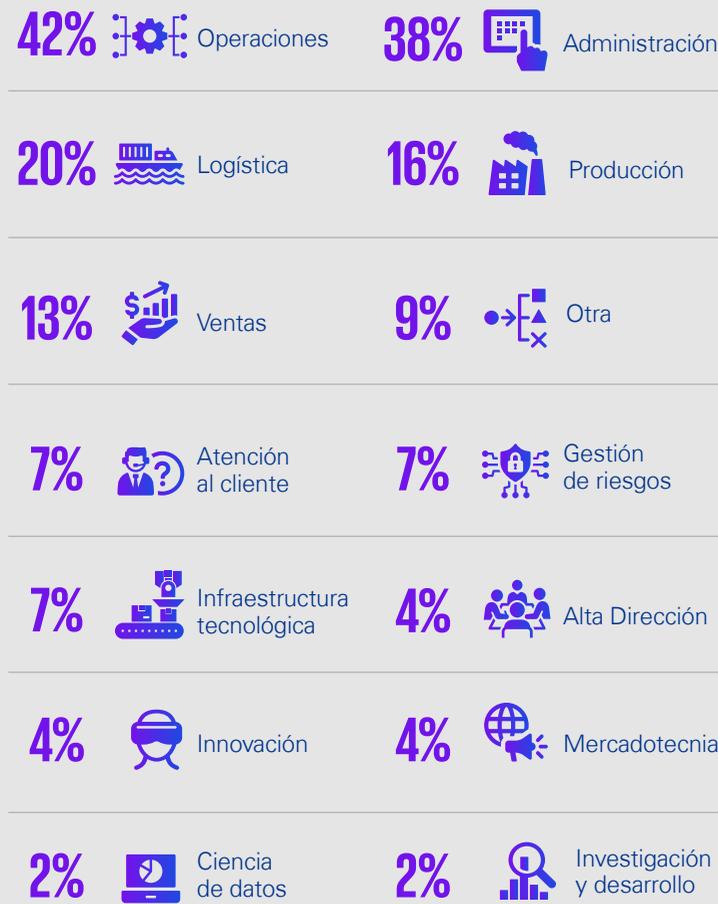
En cuanto a las áreas en las que se piensa reclutar talento destacan: Operaciones (51%), Ventas (46%), Atención al cliente (41%) e Infraestructura tecnológica (39%). Por su parte, la reducción se plantea en áreas como Operaciones (42%), Administración (38%) y Logística (20%).

### ¿En qué áreas planea reclutar talento?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

### ¿En qué área planea reducir la cantidad de personal?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



La reducción de personal en las áreas administrativas puede responder a la automatización de procesos y la simplificación de actividades cada vez más frecuentes en las compañías, ya que, al eliminar tareas repetitivas o rutinarias, es probable que parte del talento se reubique dentro de la organización, pero también puede que algunos colaboradores se desvinculen de la empresa.

Si bien en muchas ocasiones es un aspecto que no se discute abiertamente, es una realidad que no podemos ignorar: la transformación digital y la optimización de los procesos pueden llevar a la salida de personal, lo cual ya está sucediendo en la actualidad.



En este sentido, una de las mejores opciones para atraer y retener al talento adecuado en un mercado altamente competitivo, es incluir diferenciadores en la oferta de valor. Al respecto, las compañías destacan elementos clave como el entrenamiento y capacitación (63%), ofertas económicas competitivas (58%), flexibilidad de horarios (32%) y planes de carrera atractivos (27%).

### ¿Qué elementos pueden ser diferenciadores en la oferta de valor para el talento en 2025?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital, el reentrenamiento del personal (*re-skilling*) se ha vuelto un tema obligado, por lo que la capacitación se posiciona como el componente prioritario en la oferta de valor para atraer y retener talento (EVP, por sus siglas en inglés).

Como pudimos observar en gráficas anteriores, las áreas administrativas son las que sufrirán mayores cambios en cuanto a reducción de talento, en parte, debido a la automatización y optimización de procesos. En ese orden de ideas, el inevitable desplazamiento del personal hacia otras funciones de la compañía deriva en un enfoque de capacitación mucho más especializado para que las y los colaboradores puedan adaptarse y generar valor en los nuevos procesos impulsados por tecnología.

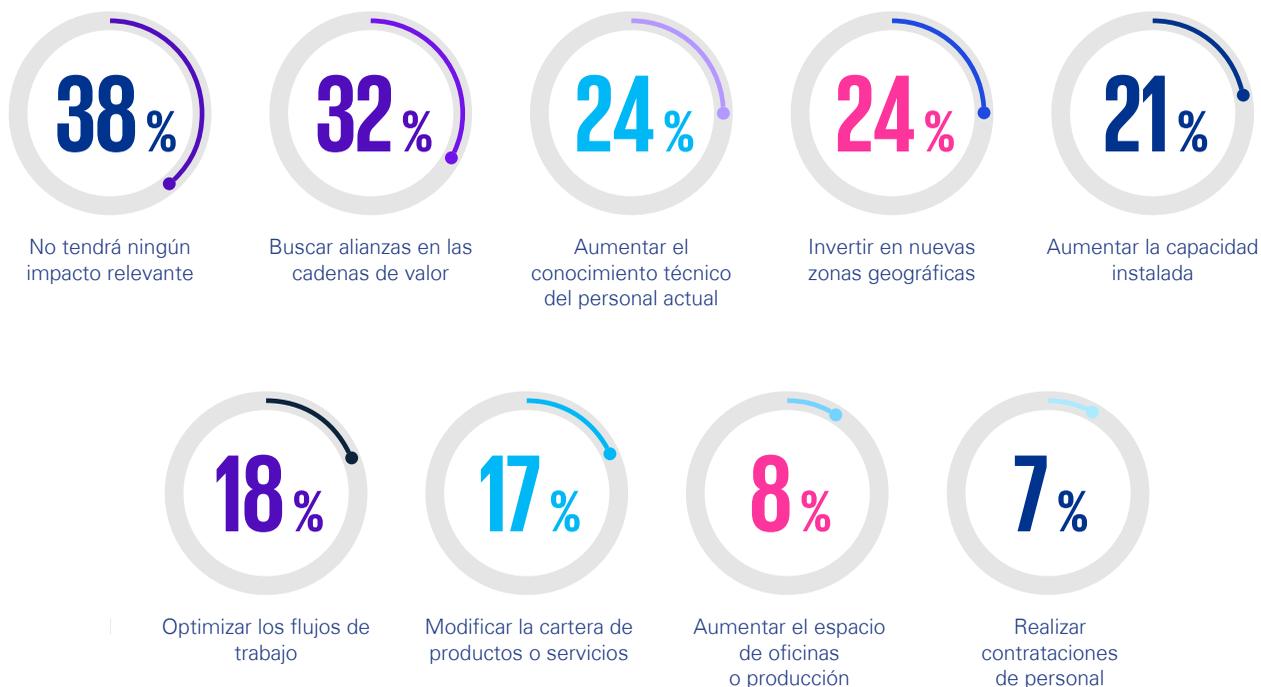
No cabe duda de que las empresas que invierten de manera efectiva en la capacitación y reentrenamiento están mejor posicionadas para atraer y retener al talento; sin embargo, no se trata solo de proporcionar una formación tradicional, sino de transformar las habilidades del personal para que pueda aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan para la región.

Sin duda, este enfoque estratégico beneficia a las organizaciones, pero también fomenta una cultura de aprendizaje continuo, en la que cada uno de sus integrantes tiene la disposición de reinventarse y aprender día a día, de tal manera que se asegura la competitividad y se mitiga la pérdida de talento por falta de inversión en capacitación y entrenamiento.

## Capitalizar oportunidades mediante alianzas estratégicas

Por otro lado, 38% de las organizaciones consideran que el *nearshoring* no tendrá un impacto relevante para sus estrategias empresariales en 2025. Mientras que 32% señala que impactará en la búsqueda de alianzas en las cadenas de valor, y 24%, en el aumento del conocimiento técnico del personal actual, así como en la inversión en nuevas zonas geográficas (también 24%).

### ¿Qué impacto tendrá el *nearshoring* en su estrategia empresarial en 2025?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



A pesar de que cuatro de cada diez consideran que el *nearshoring* no tendrá un impacto relevante en su estrategia para 2025, el fenómeno de la relocalización está influyendo de manera significativa en la búsqueda de alianzas dentro de las cadenas de valor.

Por ello, es fundamental que las alianzas ofrezcan beneficios a todas las partes involucradas, tanto a corto como a mediano plazo, estableciendo una relación “ganar-ganar”. Entre los beneficios clave se encuentran: el acceso a nuevos mercados, la gestión y reducción de costos que mencionamos anteriormente, pero, sobre todo, el acceso a nuevas tecnologías.

Esto es particularmente relevante para compañías medianas y pequeñas, ya que al asociarse con otras compañías para invertir en tecnología pueden mantenerse competitivas en el mercado. También es importante asegurarse de que la alianza sea un ecosistema donde cada integrante aporte valor, y que este sea mayor que la suma de todas sus partes; es decir, que los beneficios de la alianza sean más elevados que los que cada empresa podría conseguir de forma individual.



Respecto a los planes para expandir o reducir su presencia geográfica, 43% planea expandirse nacionalmente y 17%, de manera global.

### ¿La organización planea expandir o reducir su presencia geográfica en 2025?

**43%** No pensamos expandir ni reducir la presencia geográfica

**43%** Planeamos expandir la presencia nivel nacional

**17%** Planeamos expandir la presencia a nivel global

**3%** Planeamos reducir la presencia a nivel nacional

**1%** Planeamos reducir la presencia a nivel global

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Las principales razones para expandirse a nivel nacional son la apertura de nuevos mercados (61%), la ubicación estratégica (37%) y la optimización de recursos (28%). Similares son los motivos para expandirse de manera global: la apertura de nuevos mercados (79%), las alianzas estratégicas (48%) y la ubicación estratégica (31%).

### ¿Cuál es la principal razón de expandir nacionalmente?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

### ¿Cuál es la razón principal de expandir a nivel global?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Al evaluar la expansión nacional frente a la global, las empresas deben realizar un análisis que compare la demanda total en su mercado local con su potencial de crecimiento respecto a la cuota de mercado.

Si la oferta de la compañía supera la capacidad de demanda del mercado nacional, es esencial considerar la expansión a mercados internacionales; no obstante, esto debe hacerse con una clara comprensión de las barreras de entrada en otros países, así como de las ventajas competitivas que la misma empresa puede ofrecer para acceder a esos nuevos mercados.

Es importante destacar que ambas estrategias de expansión no son excluyentes, sino complementarias, y el tamaño del mercado que se atiende juega un papel clave en este tipo de decisión. Por ejemplo, en México, con su extenso mercado interno, muchas empresas se enfocan principalmente en estrategias locales, pero también desarrollan iniciativas internacionales, debido a la cercanía con EE.UU. y su mercado más amplio.

En circuitos más pequeños, como los de República Dominicana, Panamá o Costa Rica, las empresas pueden aprovechar la presencia de organizaciones internacionales y su cercanía con EE.UU. para expandirse más fácilmente a nivel global, especialmente en sectores como el de servicios profesionales.

A la par, República Dominicana combina estas ventajas con la presencia de zonas francas, donde las empresas pueden aprovechar incentivos fiscales y aduaneros para fomentar las exportaciones, así como con el desarrollo de *hubs* logísticos con conectividad global, los cuales han permitido que sectores como la agricultura y las agroindustrias evolucionen hacia mercados internacionales, mientras que la manufactura se ha diversificado hasta incluir la fabricación de semiconductores y equipos médicos de alta tecnología. Además, los servicios han crecido al punto de posicionar al país como un centro de atención al cliente bilingüe de alta calidad, enfocado principalmente en el mercado estadounidense.

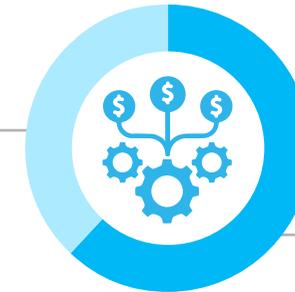
En conclusión, la expansión global se presenta como una oportunidad importante para generar ingresos incrementales a corto, mediano y largo plazo, complementando las estrategias nacionales, particularmente para empresas de países con mercados internos limitados.

En relación con lo anterior, para 2025, 38% de las empresas recurrirán a mecanismos externos de financiamiento para llevar a cabo sus estrategias.

## ¿En los próximos 12 meses su organización planea recurrir a algún mecanismo externo de financiamiento?

38%

Sí



62%

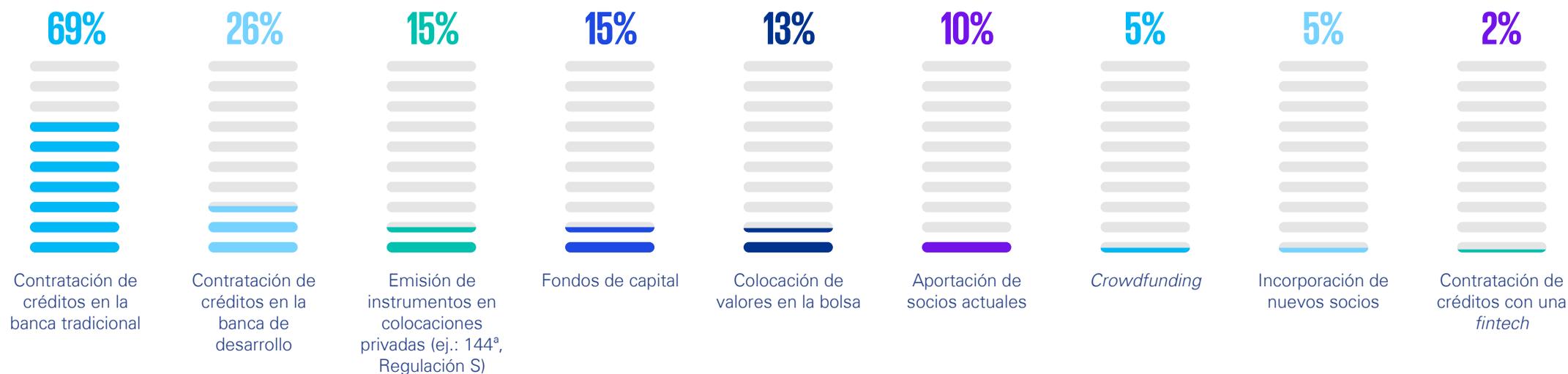
No





Entre los mecanismos externos de financiamiento más utilizados destacan los créditos bancarios tradicionales (69%) y la contratación de créditos en la banca de desarrollo (26%).

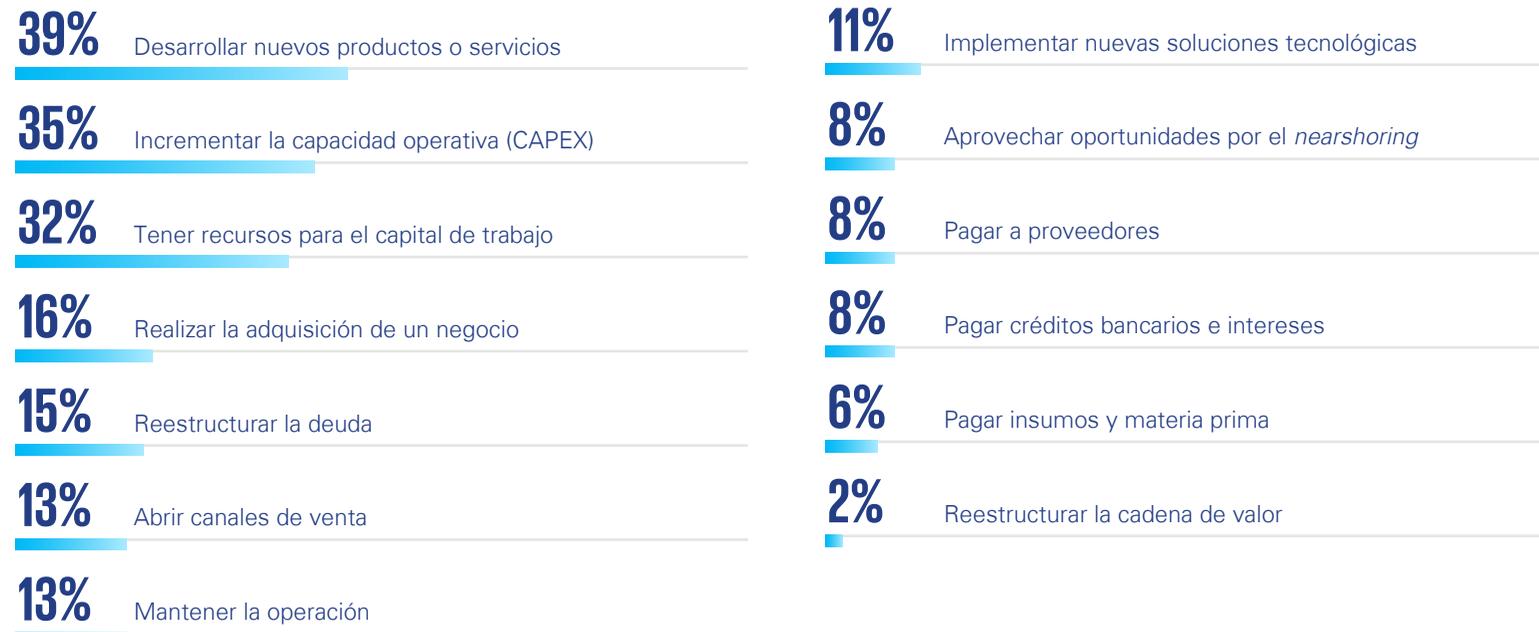
### ¿A qué mecanismo planea recurrir?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Las razones principales para buscarlo se enfocan en desarrollar nuevos productos o servicios (39%), incrementar la capacidad operativa o CAPEX (35%) y contar con recursos para el capital de trabajo (32%).

### ¿Cuál es la razón para solicitar financiamiento externo?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Que el capital de trabajo se posicione entre las primeras respuestas de la Alta Dirección se deriva de su función esencial en la operación diaria de las compañías y el aseguramiento de la generación de recursos necesarios para mantener la sostenibilidad de sus actividades.

Como observamos anteriormente, la banca tradicional se posiciona como la fuente principal de financiamiento, derivado del alto nivel de liquidez y solvencia de las instituciones bancarias en la región, así como de una regulación estricta y un mercado de valores en desarrollo, que la convierten en la alternativa ideal para las empresas.

En mercados como el de Panamá y Costa Rica, la banca tiene una participación significativa, lo que fomenta la competitividad entre bancos estatales y privados, resultando en mejores condiciones de financiamiento que benefician tanto al capital de trabajo como las inversiones en CAPEX y otras áreas estratégicas, lo que finalmente impulsa el crecimiento de las compañías en la región.

En República Dominicana, la banca privada lidera el financiamiento de los sectores productivos; sin embargo, se ha observado un aumento significativo en la financiación externa, proveniente de bancos internacionales y entidades financieras multilaterales.

Asimismo, el crecimiento del mercado de valores local, impulsado por mejoras regulatorias, ha llevado a un interés creciente por captar fondos públicos a través de inversores nacionales. Este mercado ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un aumento estimado de 26% en el volumen de valores transaccionados.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> *El mercado de valores RD: un impulso para el desarrollo económico*, Asociación de Puestos de Bolsa de la República Dominicana, 2024.



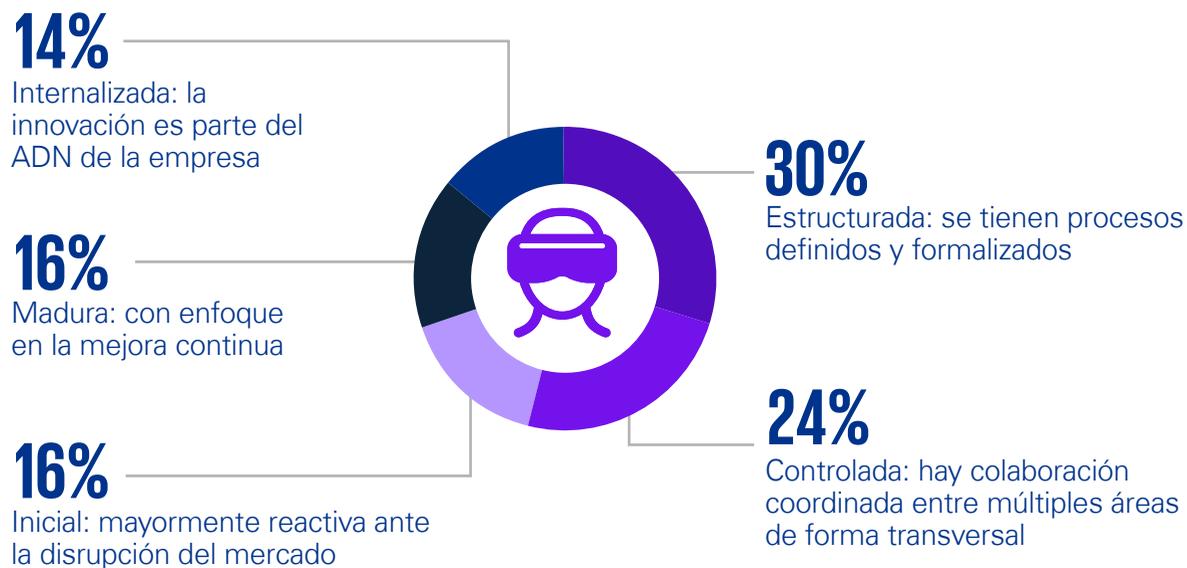
# Innovación y tecnología





Aunque la tecnología ha progresado significativamente en los últimos años, pocas organizaciones han logrado desarrollar un nivel avanzado de innovación. Al respecto, solo 14% se encuentra en una etapa de madurez internalizada, y 16% en una fase madura.

### ¿Qué etapa de madurez tiene la empresa en cuanto a innovación?



En definitiva, las organizaciones de la región enfrentan desafíos significativos para incrementar su capacidad de innovación, los cuales están intrínsecamente relacionados con la disrupción digital.

En este sentido, una cultura de innovación requiere de un liderazgo comprometido, que cuente con las herramientas necesarias, así como con una mentalidad abierta y tolerancia al error para promover un entorno donde no haya temor a los intentos fallidos que puedan surgir al hacer cosas nuevas o disruptivas.

Por ende, la flexibilidad de la Alta Dirección juega un papel clave, al garantizar apertura y promover la generación de ideas diferentes y novedosas para no limitar la capacidad de innovación del talento; un enfoque similar al de la investigación y desarrollo (I+D), donde es necesario realizar varios intentos para lograr avances significativos.

De la mano de lo anterior, 63% de las personas encuestadas consideran que el compromiso del liderazgo es el principal facilitador de éxito para construir una cultura de innovación, mientras que 42% destaca la capacitación, y 40%, la inversión en infraestructura tecnológica.

### ¿Cuáles son los principales facilitadores de éxito para generar una cultura de innovación?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Por otro lado, un liderazgo comprometido con la innovación debe saber equilibrar el factor humano con la adopción de nuevas tecnologías, comprendiendo que innovar no se limita meramente a avances tecnológicos, sino que implica repensar y transformar los procesos que ejecuta la organización. Además, si la Alta Dirección define y prioriza la innovación como una estrategia clave de la compañía, las probabilidades de éxito de su implementación se incrementan.



Ahora bien, de acuerdo con las organizaciones encuestadas, las principales estrategias de innovación están orientadas a mejorar la experiencia del cliente (57%), incrementar la productividad y las ventas (54%), y desarrollar nuevos productos o servicios (50%).

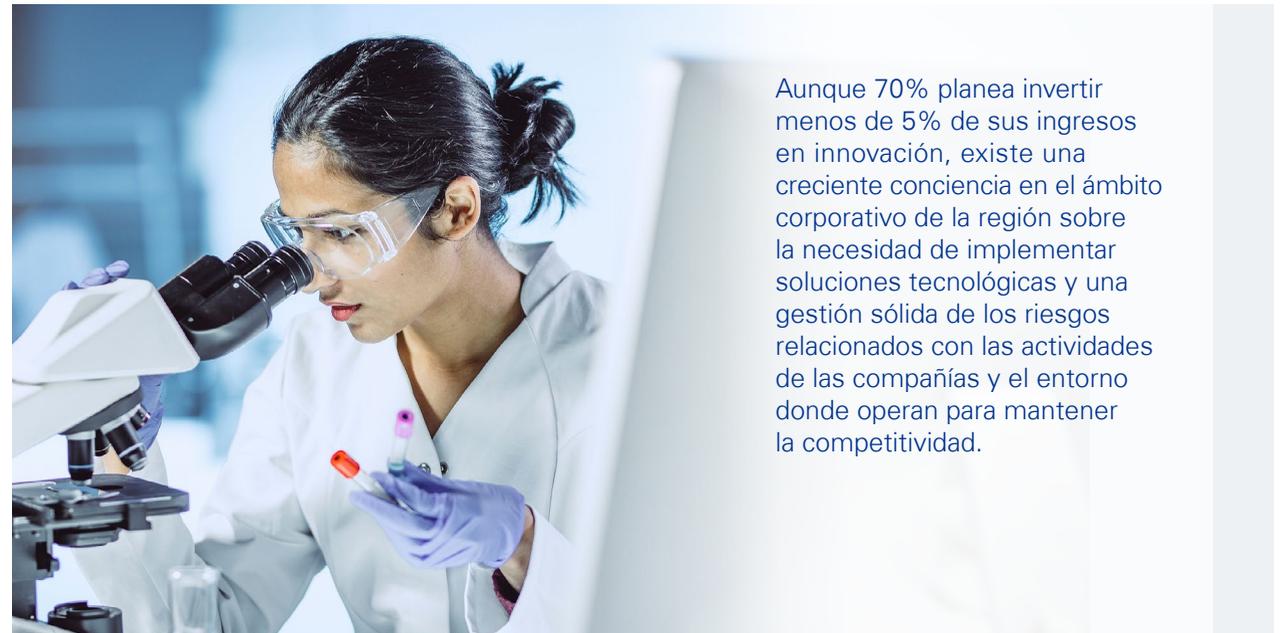
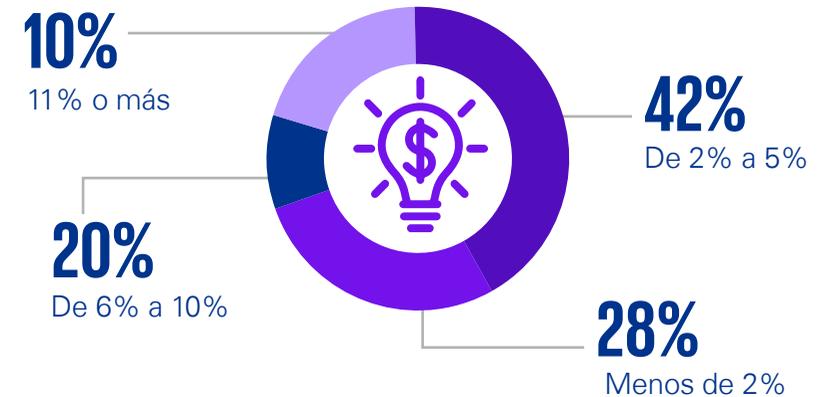
### Las estrategias de innovación en la empresa tienen como objetivo...



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Para conseguirlo, 42% destinará de 2% a 5% de sus ingresos a los planes de innovación, mientras que 28% invertirá menos de 2%, y 20%, entre 6% y 10%.

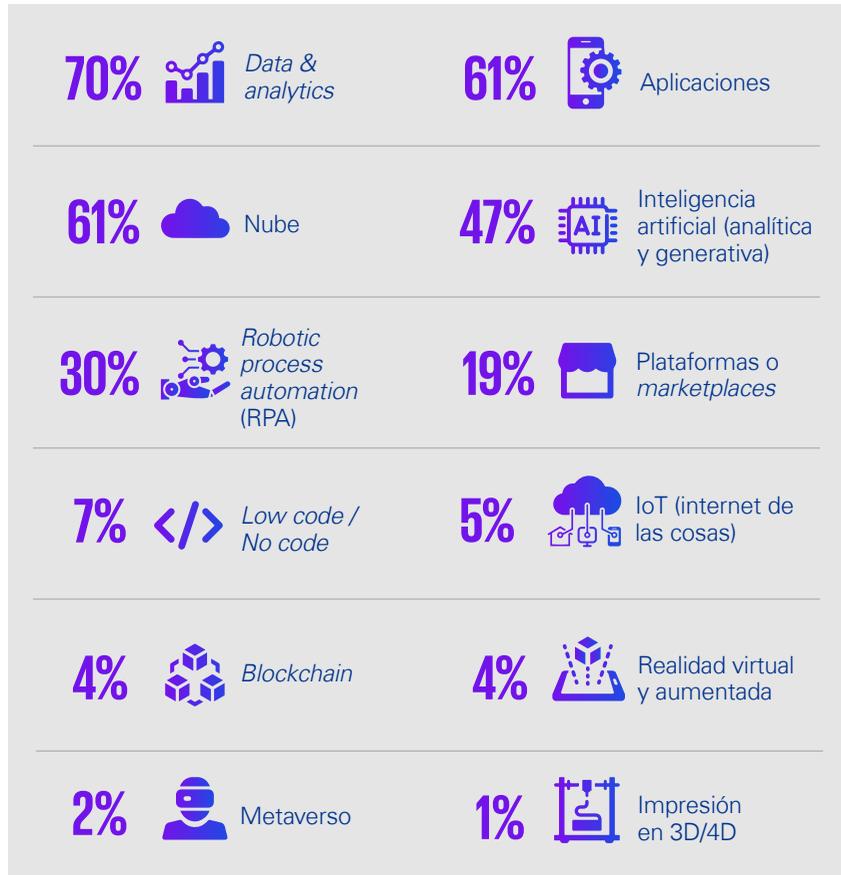
### ¿Qué porcentaje de los ingresos de su empresa representará la inversión en innovación en 2025?



Aunque 70% planea invertir menos de 5% de sus ingresos en innovación, existe una creciente conciencia en el ámbito corporativo de la región sobre la necesidad de implementar soluciones tecnológicas y una gestión sólida de los riesgos relacionados con las actividades de las compañías y el entorno donde operan para mantener la competitividad.

Las principales herramientas tecnológicas que las empresas piensan implementar son *data & analytics* (70%), las aplicaciones y la nube (61% cada una), seguidas de la inteligencia artificial analítica o generativa (47%).

### Seleccione las herramientas tecnológicas que aplicará su empresa en 2025:



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

La tendencia hacia el uso de *data & analytics* refleja la necesidad de procesar grandes volúmenes de información generada en las interacciones diarias con diferentes grupos de interés, facilitando el

establecimiento de correlaciones clave para la toma de decisiones, mientras que la implementación de aplicaciones y la nube en 2025 revela que aún existe una importante oportunidad para automatizar procesos en las organizaciones.

Sin duda, su relevancia ha aumentado en los últimos años gracias al avance tecnológico, el cual facilita la gestión de datos y acelera el desarrollo de la IA, además de impulsar la automatización de procesos, no solo de tareas repetitivas, sino también en el análisis de datos cualitativos, como los hábitos de consumo de determinados nichos de clientes. Esto permite proporcionar ofertas predictivas mucho más efectivas y alineadas con las tendencias de compra.

Asimismo, gracias al desarrollo acelerado de las TI, las compañías pueden disponer de información clave con mayor facilidad, la cual, además de aumentar su cantidad, ha incrementado su calidad, por lo que resulta lógico que *data & analytics* sea la principal herramienta que las compañías busquen implementar actualmente.

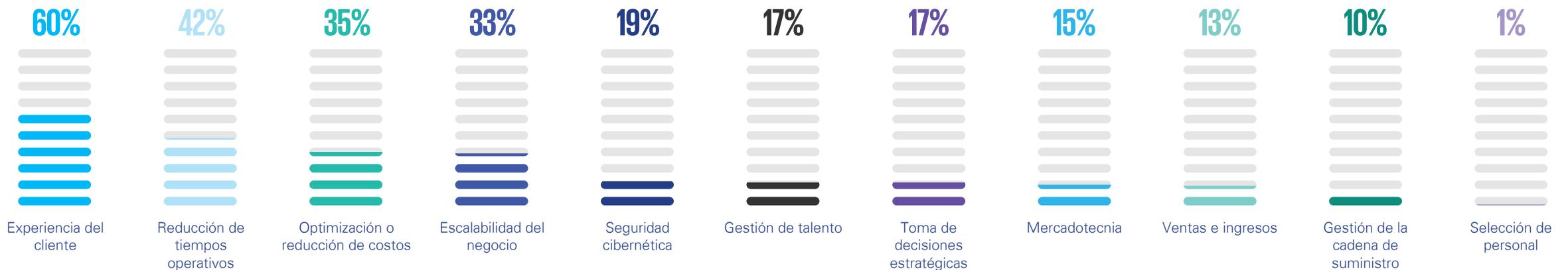
No obstante, el rango de aplicación de la tecnología en la región es amplio, abarcando desde la migración a sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) más flexibles y con procesos de clase mundial hasta niveles avanzados de automatización, como la implementación de RPA, *machine learning* e IA.

Por lo tanto, que la muestra considere que las inversiones en innovación estarán inicialmente centradas en mejorar la experiencia del cliente y reducir los tiempos operativos, impulsa la adopción de tecnologías en diferentes áreas dentro de las empresas. Por ello, es fundamental que las organizaciones identifiquen las soluciones más adecuadas para acelerar su implementación y maximizar su uso, asegurándose de que contribuyen de manera efectiva a la creación de valor tanto para la compañía como para sus grupos de interés externos, de tal manera que puedan mantener un ritmo acorde con las necesidades del mercado.



Con respecto al interés por implementar inteligencia artificial analítica y generativa, las empresas señalan que sus planes para esta tecnología se vinculan con mejorar la experiencia del cliente (60%), disminuir los tiempos operativos (42%) y optimizar o reducir costos (35%).

### ¿Cuáles son los planes para la implementación de IA en su organización en 2025?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

La razón por la que la experiencia del cliente es el primer objetivo de la adopción de IA en mercados de Centroamérica y República Dominicana, radica en que su uso permite a las empresas ofrecer productos y servicios mucho más alineados con las necesidades e intereses

de los consumidores, ya que, a través del análisis constante de datos derivados de las interacciones personales, pueden generarse perfiles precisos que anticipan las preferencias e individualizan las ofertas, logrando una mayor efectividad y satisfacción del cliente.

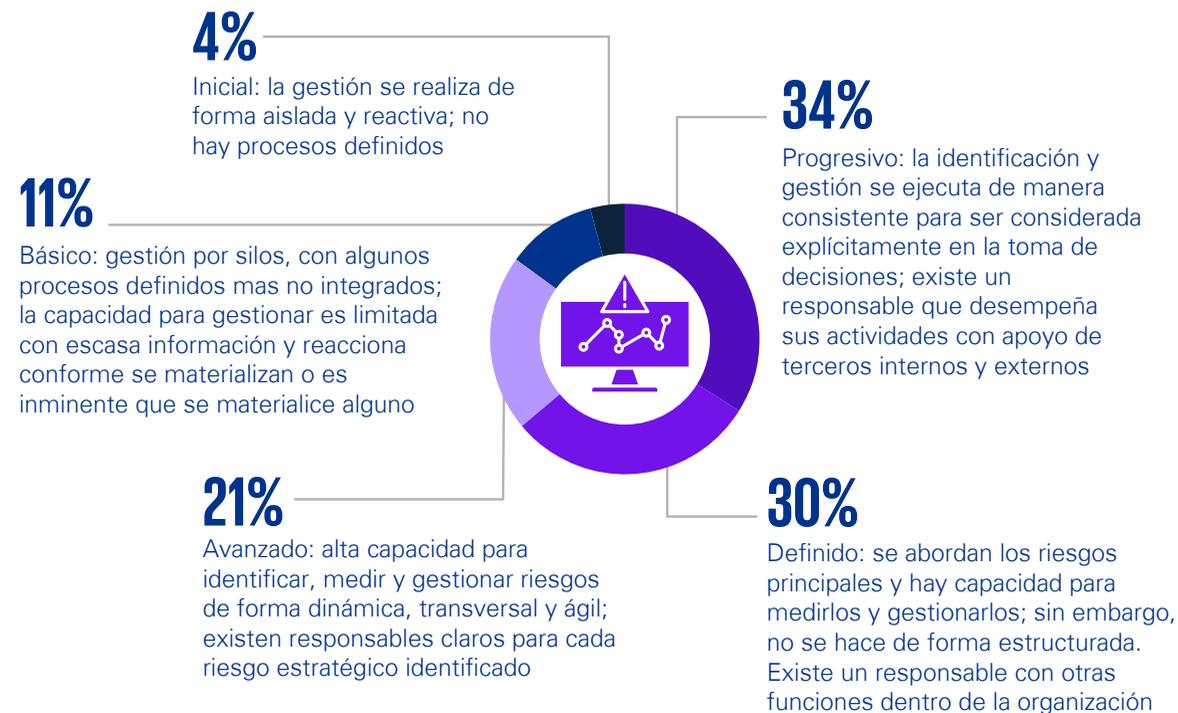
# Gestión de riesgos y desarrollo sostenible



Respecto al estado de madurez de las organizaciones en cuanto al proceso de gestión de riesgo empresarial, 34% afirma que su nivel es progresivo, es decir, la identificación y gestión se ejecuta de manera consistente para ser considerada explícitamente en la toma de decisiones; 30% lo señala como definido, abordando los riesgos principales con la capacidad necesaria para medirlos, administrarlos y monitorearlos, pero no se hace de forma estructurada, y 11% cuenta con un nivel de madurez básico, en el cual la gestión es por silos, con algunos procesos definidos, pero no integrados.

Por su parte, solo 21% cuenta con un nivel de madurez avanzado, con una alta capacidad para identificar, medir, administrar y monitorear los riesgos.

### ¿Cómo califica el estado de madurez de su organización respecto al proceso de gestión de riesgo empresarial?



Sin duda, la gestión de riesgos es una de las principales prioridades de las empresas, ya que abarca aspectos clave en materia corporativa, económica, tecnológica, así como de atracción y retención de talento. Ante este panorama, muchas compañías ya cuentan con un modelo formalizado de gestión de riesgos, aunque el nivel de avance puede variar entre una y otra.

Por ejemplo, un modelo maduro debe contemplar el apoyo de especialistas externos para identificar riesgos más allá de los inherentes a la organización, como los ambientales, que cada vez tienen mayor impacto en la toma de decisiones del negocio. Por ello, la gestión de riesgos es un pilar fundamental para prevenir, administrar y, en algunos casos, transferir riesgos, asegurando una toma de decisiones informada y oportuna.

Al respecto, las organizaciones encuestadas identifican algunos objetivos clave en esta labor, entre los cuales destacan: brindar certidumbre a las partes interesadas o *stakeholders* (64%), proteger la reputación de la organización (56%) e incrementar el valor para los accionistas (44%).

### ¿Cuáles son los objetivos más importantes de la gestión de riesgos en la organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

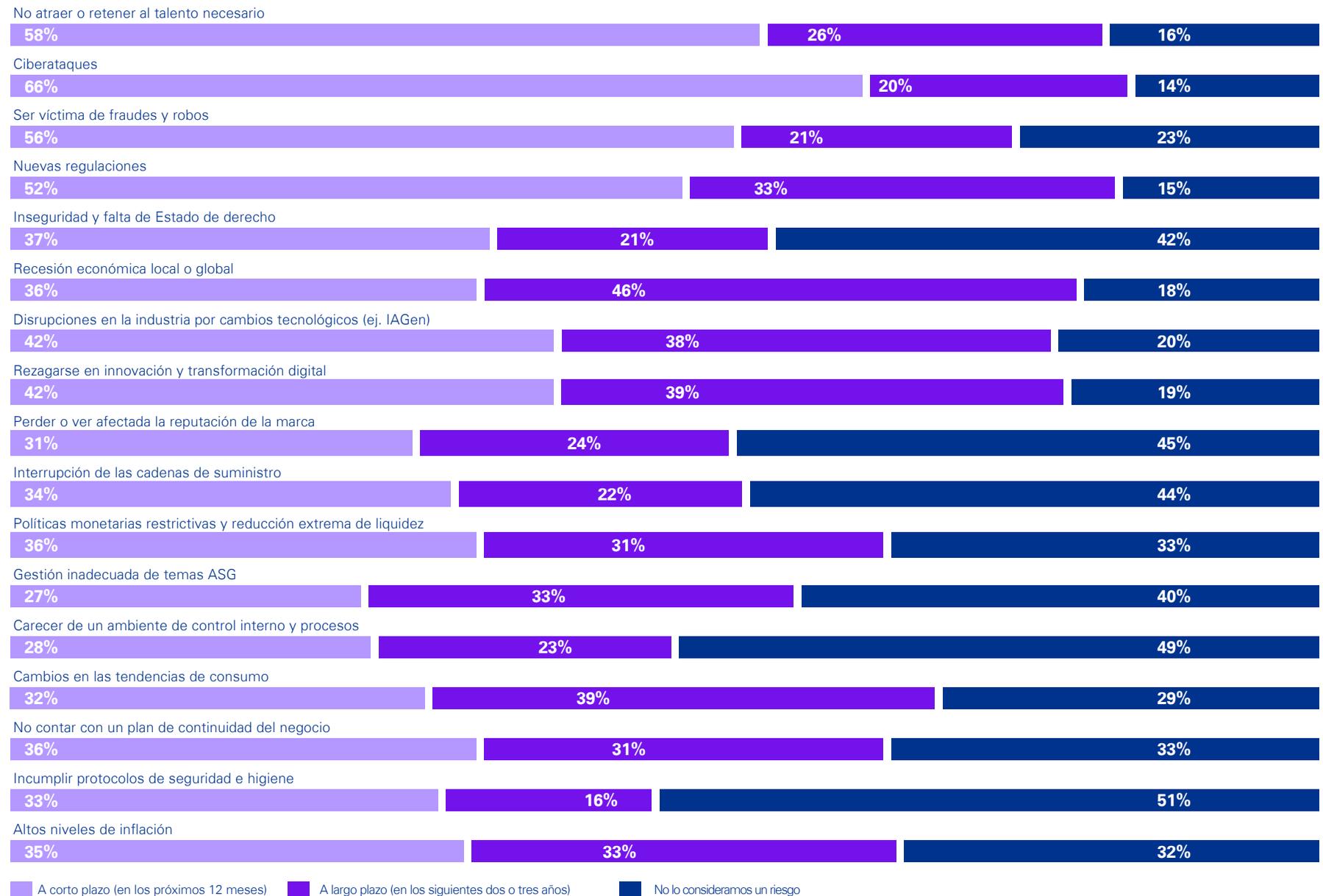
Actualmente, el rápido acceso a la información y la exigencia de mayor transparencia por parte de los grupos de interés han incrementado la vulnerabilidad de las compañías en cuanto a posibles impactos reputacionales. Por ejemplo, una imagen pública positiva construida durante décadas puede deteriorarse en cuestión de minutos debido al dinamismo de la información y la creciente influencia de las redes sociales.

Ante este entorno, las empresas necesitan identificar y mitigar los riesgos proactivamente, y comunicar estas acciones a los *stakeholders* para proteger la reputación de la marca y asegurar la sostenibilidad de la organización.

Por otro lado, la Alta Dirección destaca algunos riesgos críticos que podrían tener un impacto significativo en los negocios a corto plazo: ciberataques (66%), dificultad para atraer o retener al talento necesario (58%) y ser víctimas de fraudes y robos (56%).

Mientras tanto, a largo plazo, las organizaciones identifican como amenazas la posible recesión económica tanto local como global (46%), el rezago en innovación o transformación digital y los cambios en las tendencias de consumo (39% cada una), así como las interrupciones en la industria por cambios tecnológicos como la IAGen (38%).

## ¿En qué momento considera que los siguientes riesgos tendrán un impacto significativo en su negocio?





La incorporación de tecnología avanzada para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa plantea un desafío que se mencionó anteriormente: atraer y retener al talento calificado. Esto puede derivarse de factores críticos de la región, como niveles educativos relativamente bajos en comparación con otros países y la pérdida de talento local hacia regiones con ofertas más atractivas de desarrollo profesional.

Para hacer frente a este reto, las empresas deben explorar el uso de servicios tercerizados en áreas estratégicas como Auditoría Interna y Seguridad de la Información, lo que requerirá la definición de mecanismos claros para seleccionar proveedores adecuados, así como el establecimiento de sistemas de supervisión efectivos que permitan medir el valor de los servicios ejecutados por especialistas externos.

Por otro lado, la ciberseguridad también se presenta como un desafío creciente. Aunque no siempre se reporta de manera oficial, los incidentes cibernéticos afectan a organizaciones de todos los tamaños y sectores. Ante este panorama, las empresas deben implementar respuestas preventivas y correctivas inmediatas, apoyándose en tecnologías avanzadas y personal capacitado.

Finalmente, para mantener una administración de riesgos sólida, es crucial que las organizaciones adopten tecnologías basadas en analítica de datos e IA, ya que ofrecen una oportunidad invaluable para gestionar los riesgos con mayor precisión, eficiencia y de manera oportuna, fortaleciendo así la resiliencia del negocio.

## Relevancia de una gestión de riesgos sostenible

En cuanto a los planes de gestión de riesgos empresariales relacionados con aspectos ASG, 31% de las empresas encuestadas mencionan que su plan es limitado, es decir, que abarca solo algunos de los rubros, mientras que 37% afirma que tiene un nivel maduro y abarca de manera integral todos los temas ASG.

### En cuanto a riesgos ASG, ¿cómo se encuentra su plan de gestión de riesgo empresarial?



Actualmente, los temas ASG se han convertido en un pilar estratégico para que las compañías se mantengan competitivas y atractivas para los grupos de interés. Su impacto es tan importante que incluso influye directamente en los costos de capital, particularmente en el acceso a financiamiento, por lo que es muy probable que las organizaciones que adopten prácticas ASG integrales y avanzadas logren reducir sus riesgos de manera efectiva y mejoren su competitividad y sostenibilidad.

En este contexto, abordar los riesgos ASG de manera integral se vuelve esencial:

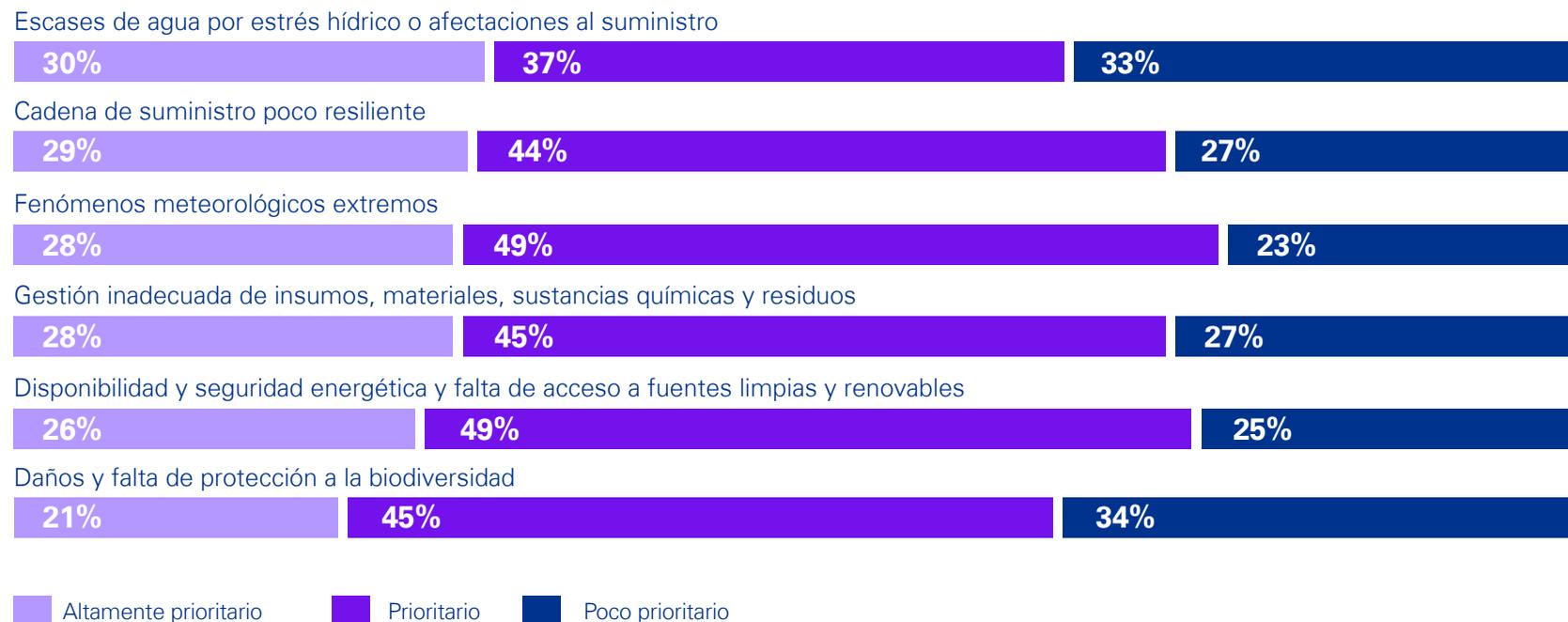
- **Ambientales:** establecer regulaciones y normativas, tanto a nivel regional como internacional, que incentiven las buenas prácticas y desincentiven acciones que afecten negativamente al medioambiente
- **Sociales:** tener un compromiso claro para reducir la desigualdad social y promover iniciativas que permitan cerrar brechas en las comunidades donde operan las empresas
- **Gobernanza:** mejorar la transparencia y el cumplimiento de responsabilidades ASG mediante un sólido gobierno corporativo

Este enfoque ya no es opcional. De hecho, es un tema estratégico que se discute de manera continua y detallada dentro de las juntas directivas, por lo que las organizaciones deben incorporarlo en sus procesos estratégicos para mantenerse relevantes en sus respectivos mercados.

En este sentido, entre los riesgos ambientales que las compañías consideran prioritarios o altamente prioritarios se encuentran: fenómenos meteorológicos extremos (77%), así como la disponibilidad y seguridad energética y falta de acceso a fuentes limpias y renovables (75%).

## ¿Qué riesgos e impactos ambientales son prioritarios para su organización?

### Ambientales





En materia social, los riesgos prioritarios o altamente prioritarios son la salud y el bienestar del talento y el cumplimiento de las mejores prácticas laborales (94%), la atracción y retención de talento capacitado (92%), y la falta de promoción, cuidado y respeto a los derechos humanos (81%).

## ¿Qué riesgos e impactos sociales son prioritarios para su organización?

### Sociales

Atracción y retención de talento capacitado



Salud y bienestar del talento y cumplimiento de las mejores prácticas laborales



Falta de promoción, cuidado y respeto a los derechos humanos



Daños y perjuicios a las comunidades donde se opera



Falta de principios y compromisos con la inclusión, diversidad y equidad



Altamente prioritario
  Prioritario
  Poco prioritario

Finalmente, los riesgos de gobierno corporativo que las empresas señalan como prioritarios o altamente prioritarios en 2025 son las sanciones por la gestión inadecuada de información y datos personales (89%), las sanciones por faltas a la ética empresarial y transparencia (88%) y la falta de atención a nuevas disposiciones o mandatos ambientales y sociales (86%).

## ¿Qué riesgos e impactos de gobernanza son prioritarios para su organización?

### Gobierno Corporativo

Sanciones por faltas a la ética empresarial y transparencia



Sanciones por gestión inadecuada de información y datos personales



Falta de protocolos de calidad y seguridad en productos y servicios



Malas prácticas en el uso de la IA y otras tecnologías disruptivas



Falta de atención a nuevas disposiciones o mandatos ambientales y sociales



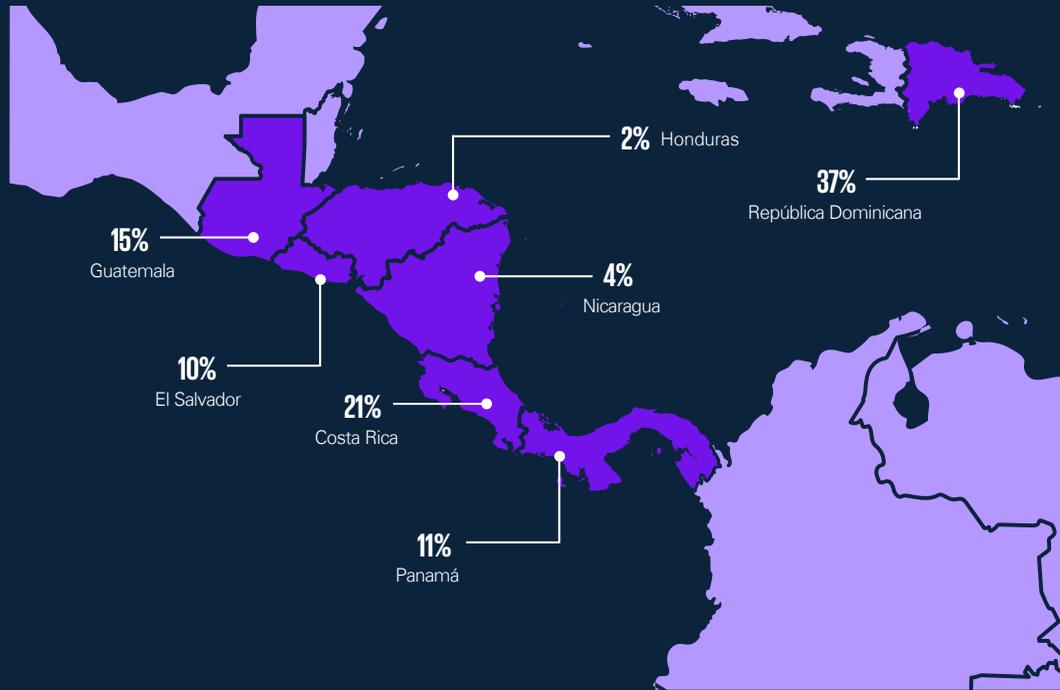
■ Altamente prioritario
 ■ Prioritario
 ■ Poco prioritario

En conclusión, el compromiso e integración de los riesgos ASG en la gestión empresarial es una necesidad estratégica, pero también es un factor diferenciador para garantizar la competitividad de las organizaciones en el entorno actual. Ignorar estos aspectos implica exponerse a riesgos más altos, como daños en la reputación y la erosión de la confianza del mercado, por lo que estos temas, sin lugar a duda, deben ocupar un lugar prioritario en las estrategias de la Alta Dirección de las empresas en Centroamérica y República Dominicana.



# Metodología

## Ubicación de la empresa



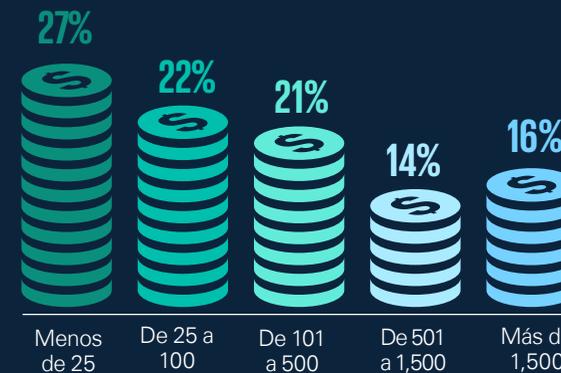
## Nivel del participante



## Género



## Importe de ventas anuales en millones de dolares (USD)



## Sector al que pertenece la organización



# Conclusiones

En definitiva, 2025 se vislumbra como un año lleno de retos, pero también de grandes oportunidades para las organizaciones en Centroamérica y República Dominicana. Como observamos a lo largo del estudio, la región mantiene una visión optimista gracias a su potencial de crecimiento, su capacidad para atraer inversión extranjera y las ventajas competitivas que la posicionan favorablemente en el mercado global.

Sin embargo, este optimismo va acompañado de desafíos importantes, como la gestión de riesgos ASG, fortalecer las estrategias de atracción y retención del talento, y la adaptación a un entorno tecnológico y social en rápida evolución.

Queda claro que uno de los pilares estratégicos que definirá el éxito de las organizaciones en 2025 será la gestión de talento, particularmente ante el impacto de tecnologías como la IA, que transforman los modelos de negocio y el mercado laboral, por lo que la capacitación y el desarrollo profesional serán clave para que las empresas impulsen su potencial y eviten la pérdida de talento hacia mercados más competitivos.

Asimismo, la innovación tecnológica se consolida como un pilar fundamental de

la transformación empresarial, derivado de la continua necesidad de optimizar procesos para mejorar su desempeño, reducir costos y brindar experiencias personalizadas, mucho más alineadas con la expectativa de los clientes.

Por su parte, el compromiso con los aspectos ASG destaca como prioridad, ya que su integración en la gestión de riesgos permite reforzar la reputación y sostenibilidad de las empresas, resultando especialmente relevante en un contexto donde las necesidades y exigencias de los grupos de interés sobre sostenibilidad y responsabilidad empresarial van en aumento.

En resumen, 2025 representa una gran oportunidad para que las organizaciones en Centroamérica y República Dominicana innoven, adapten sus estrategias y se posicionen como actores clave tanto en la región como en el mercado global. Finalmente, es importante destacar que, aunque el camino no está exento de desafíos, las perspectivas son favorables para aquellas empresas que apuesten por el talento, la tecnología y un liderazgo comprometido con el cambio.



delineandoestrategias.com  
kpmg.com.kca

## Contactos en Centroamérica

### Costa Rica

#### **Mynor Pacheco Solano**

Socio Director de KPMG  
en Costa Rica

T.: (506) 2201-4100

E.: mynorpacheco@kpmg.com

### Guatemala

#### **Hugo Rodríguez**

Socio Director de KPMG  
en Guatemala

T.: (502) 2291-5100

E.: gt-fmkpmg@kpmg.com

### Panamá y Nicaragua

#### **Luis Laguerre**

Socio Director de KPMG  
en Panamá

T.: (507) 208-0700

E.: pa-fminformation@kpmg.com

### El Salvador

#### **Ciro R. Mejía G.**

Socio Director de KPMG  
en El Salvador

T.: (503) 2213-8400

E.: SV-FMkpmg@kpmg.com

### Honduras

#### **Rubén Alonzo**

Socio Director de KPMG  
en Honduras

T.: +504 2238 2106

T.: +504 2238 2907

E.: realonzo@kpmg.com

### República Dominicana

#### **Mario Torres**

Socio Director de KPMG  
en República Dominicana

T.: (809) 566-9161

E.: do-fmmercadeo@kpmg.com

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2025 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.