



Perspectivas regionales y de negocio 2026: Centroamérica y República Dominicana

Estrategias para impulsar la innovación en un entorno desafiante



6

Perspectivas de
la Alta Dirección



Contenido

02

Prólogo

03

Resumen ejecutivo

04

Ambiente de negocios

17

Estrategia y liderazgo empresarial

29

Innovación y transformación

34

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

41

Metodología

42

Conclusiones

Prólogo

En un entorno global dinámico, marcado por la transformación de las cadenas de suministro, la aceleración tecnológica y la creciente relevancia de los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), Centroamérica y República Dominicana han demostrado resiliencia y capacidad de adaptación frente a la incertidumbre de los últimos años.

Mantener una visión clara sobre cómo las empresas de la región ajustan sus modelos de negocio es esencial para diseñar planes de gestión y responder eficazmente ante escenarios adversos que pondrán a prueba su competitividad. Por ello, las organizaciones y sus líderes necesitan fortalecer el conocimiento y las herramientas que les permitan anticipar cambios, identificar tendencias y desarrollar estrategias efectivas de continuidad y crecimiento.

La segunda edición de *Perspectivas regionales y de negocio 2026: Centroamérica y República Dominicana* presenta las prioridades, retos y estrategias de la Alta Dirección, con el objetivo de contribuir a una toma de decisiones informada. Durante octubre y noviembre de 2025, encuestamos a más de 290 directivas y directivos para conocer su visión sobre las estrategias empresariales en áreas clave como ambiente de negocios, innovación, liderazgo, gestión de riesgos y cumplimiento ASG, factores esenciales para fortalecer la competitividad en sus mercados.

Gracias a sus opiniones, el informe brinda un panorama claro sobre cómo las compañías adaptan sus modelos de negocio. Sin duda, su contribución ha sido fundamental para comprender las prioridades y los retos de la Alta Dirección en la región.

Le invitamos cordialmente a leer y compartir este estudio con colegas y redes de interés, con el propósito de difundir información valiosa y práctica, reiterando nuestro compromiso de atender sus dudas e inquietudes para avanzar en colaboración y aprovechar cada oportunidad para su empresa.

Atentamente,

Luis Laguerre

Socio Director de KPMG Panamá

Mario Torres

Socio Director de KPMG República Dominicana

Mynor Pacheco

Socio Director de KPMG Costa Rica

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

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios



Principales retos en la región:

Atraer inversiones tanto nacionales como extranjeras **60%**

Implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada **44%**

Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas **42%**

73% Realizará nuevas inversiones en 2026

Estrategia y liderazgo empresarial

58%

Considera que permear 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:

Entrenamiento y capacitación **49%**

Oferta económica competitiva **47%**

Flexibilidad de horarios **39%**

Innovación y transformación



41% Destina entre 2% y 5% de sus ingresos a la innovación

Los planes para la implementación de inteligencia artificial (IA) son para:

Experiencia del cliente **55%**

Incrementar las ventas **49%**

Desarrollar nuevos productos o servicios **48%**

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Riesgos más apremiantes a corto plazo:

Ciberataques **61%**

Impacto de la IA en los procesos **49%**

Ser víctima de fraudes y robos **46%**

Nivel de madurez en la gestión de riesgos ASG:

36% Limitado, abarcando solo algunos temas ASG

34% Maduro, abarcando de manera integral todos los temas



Ambiente de negocios



Situación económica

La Alta Dirección en Centroamérica y República Dominicana proyecta un año con perspectivas mayormente positivas: 70% de las organizaciones anticipa crecimiento económico en sus países, mientras que 24% prevé estancamiento y 6% considera una posible recesión.

¿Qué enunciado describe mejor la situación económica que considera que su país enfrentará en 2026?

70% La economía se mantendrá en crecimiento

24% La economía se estancará

6% La economía entrará en recesión

Aunque el optimismo predomina, estos datos reflejan la necesidad de gestionar riesgos ante focos de incertidumbre que persisten en ciertas industrias. Por ejemplo, algunos de los pilares de crecimiento en República Dominicana se concentran en el turismo, las remesas y la inversión extranjera directa (IED); sin embargo, es posible que el manejo de las finanzas públicas represente un desafío crítico, dado que los ingresos del país podrían presentar dificultades para sostener la expansión económica, lo que obliga a priorizar inversiones estratégicas y fortalecer la colaboración público-privada para mantener el dinamismo sin comprometer la estabilidad fiscal.

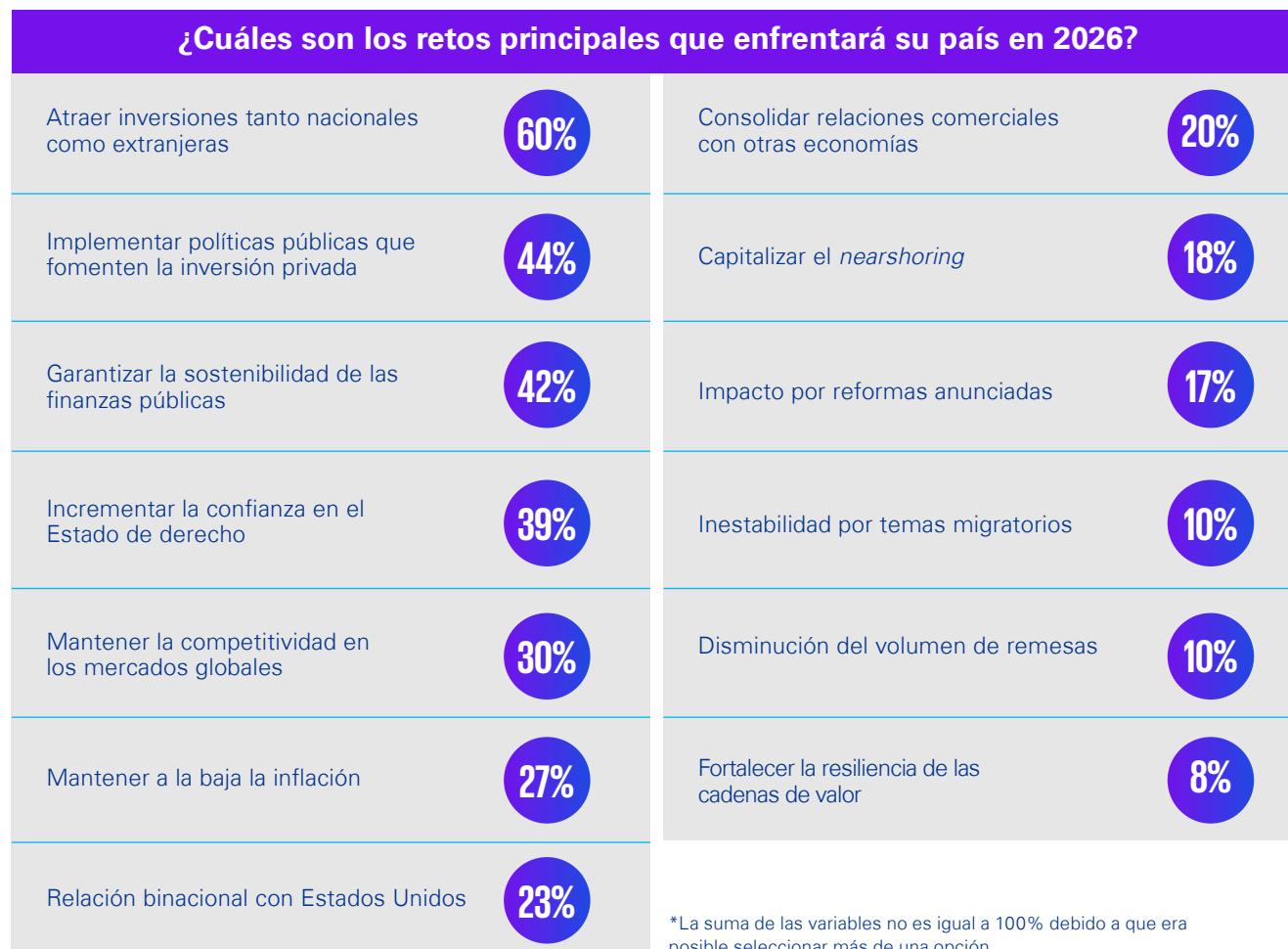
Por su parte, en Costa Rica, la IED vinculada a zonas francas continúa siendo un apoyo impulsado por incentivos tributarios, aunque la apreciación de la moneda nacional frente al dólar puede ver mermada su competitividad, desincentivando la llegada del turismo y nuevas inversiones; no obstante, cabe destacar que las exportaciones mantienen un crecimiento sostenido, lo que refuerza la importancia de diversificar mercados y apostar por industrias de alto valor agregado.

En este contexto, el turismo y la IED requieren estrategias cada vez más sofisticadas, orientadas a la innovación, la sostenibilidad y la disciplina fiscal, con el objetivo de fortalecer la competitividad regional.



Desafíos para 2026

En cuanto a los principales retos de los países en la región destacan la atracción de inversiones nacionales y extranjeras (60%), seguido de implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada (44%) y garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas (42%), lo que será determinante para crear un entorno económico favorable y competitivo.



Sin duda, uno de los retos de la atracción de inversiones no depende únicamente de incentivos económicos, sino también de factores estructurales como la estabilidad jurídica y la previsibilidad regulatoria. La incertidumbre derivada de reformas fiscales o los cambios en las condiciones de operación pueden frenar la llegada de capital extranjero, particularmente en contextos en los que el gobierno tiene dificultades de recaudación o falta de claridad sobre la continuidad de políticas, lo que genera cautela entre inversionistas.

Esta ambigüedad genera un entorno que puede retrasar decisiones de inversión hasta que exista mayor claridad sobre los mecanismos tributarios. En este sentido, las empresas deben desarrollar estrategias basadas en múltiples escenarios, considerando tanto los riesgos regulatorios como las oportunidades derivadas de políticas para favorecer la inversión.

Otro aspecto crítico es la necesidad de agilizar los procesos burocráticos. Por ejemplo, en República Dominicana existen iniciativas de "burocracia cero", las cuales buscan reducir la cantidad de trámites para facilitar la instalación de empresas extranjeras; sin embargo, la falta de avances sustanciales en este ámbito se posiciona como un obstáculo recurrente en la región, por lo cual, superarlo será un diferenciador para atraer proyectos a largo plazo.

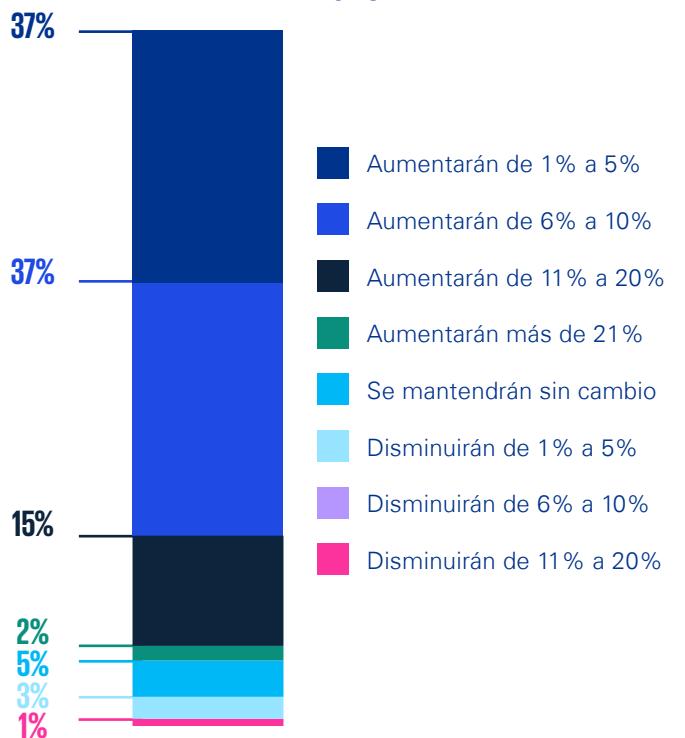




Proyección de ventas

Los resultados reflejan un marcado optimismo en el panorama empresarial para 2026, pues 91% proyecta un aumento en sus ventas, lo que evidencia confianza en un entorno económico favorable. Dentro de este grupo, 37% espera un crecimiento moderado de entre 6% y 10%. Del mismo modo, otro 37% prevé un incremento más contenido, de 1% a 5%, mientras que 15% anticipa un crecimiento más alto, de entre 11% y 20%, marcando expectativas conservadoras respecto a ganancias de gran escala.

¿Cuáles son las proyecciones del comportamiento de las ventas de su empresa en los siguientes períodos? En 2026:



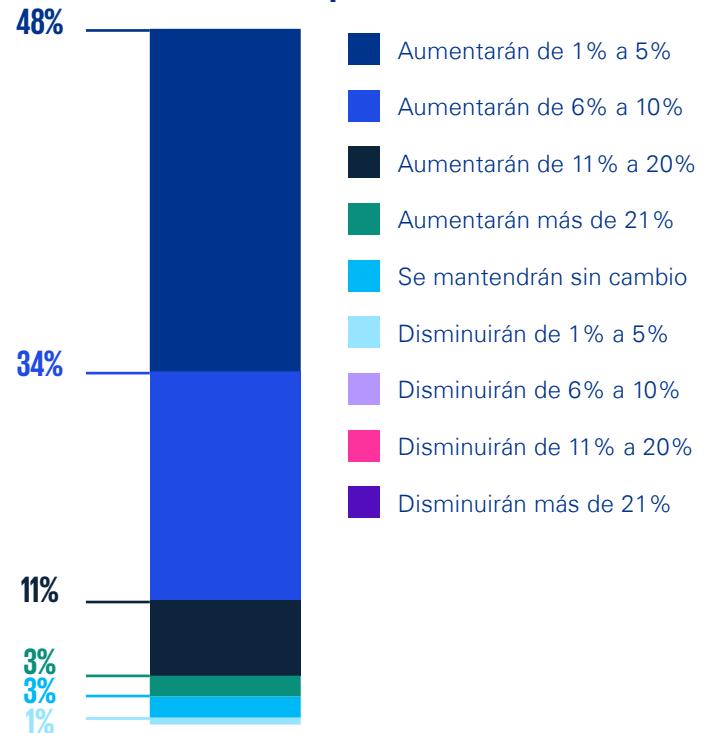
Es relevante destacar que prácticamente ninguna organización encuestada menciona una disminución significativa en sus ventas, consolidando una percepción positiva sobre los mercados en la región.

Este optimismo empresarial se encuentra alineado con tendencias emergentes en la industria de servicios financieros, la cual está impulsando una oferta diferenciada, en la que destacan los créditos "verdes". Estas iniciativas buscan incentivar proyectos alineados con las prioridades ASG para facilitar el acceso a financiamiento, lo que representa una oportunidad clave para empresas que integran prácticas sostenibles en su modelo de negocio. Además, se observa un enfoque hacia el desarrollo de pequeñas empresas, respaldado por esquemas de acompañamiento financiero y estructural, lo que podría dinamizar la cadena de valor y fortalecer la competitividad regional.

También es importante señalar que la agilidad en las operaciones es un factor crítico para competir en el contexto actual. De hecho, es posible que la proyección en el comportamiento de las ventas se oriente a la digitalización de procesos, reentrenamiento del personal y la adopción de IA, elementos que no solo mejoran la eficiencia, sino que también incrementan la rentabilidad.

Aunque las perspectivas de crecimiento en ventas para el periodo de 2027 a 2029 reflejan un panorama optimista, la cautela es perceptible, pues si bien 96% anticipa un incremento variable en sus ingresos, lo que evidencia confianza en la estabilidad del mercado y en la capacidad de adaptación de las organizaciones, 48% prevé aumentos anuales moderados, de entre 1% y 5%. En tanto, 34% proyecta incrementos más significativos, que se ubican entre 6% y 10%, y solo 11% estima crecimientos de 11% a 20%.

De 2027 a 2029 (en tasa de crecimiento anual promedio):

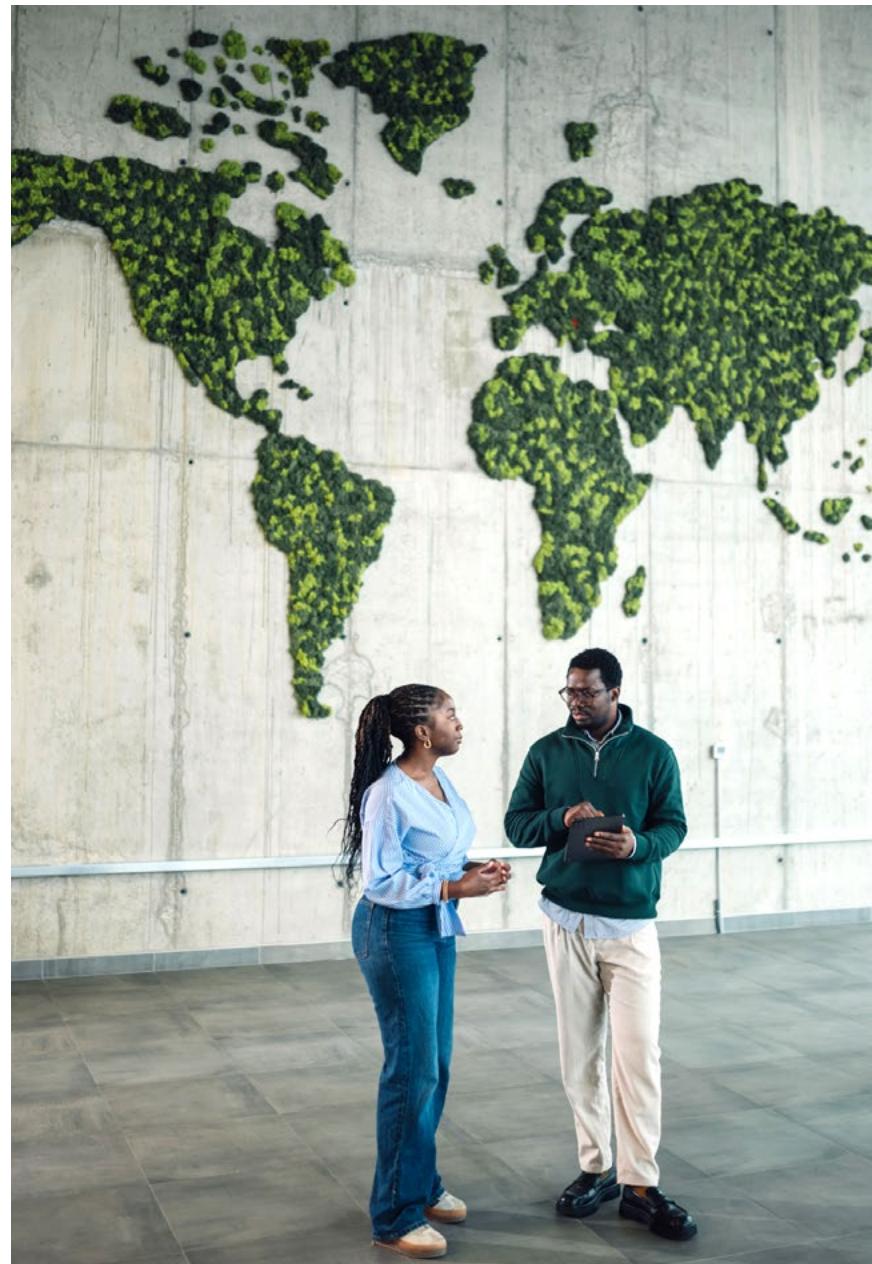
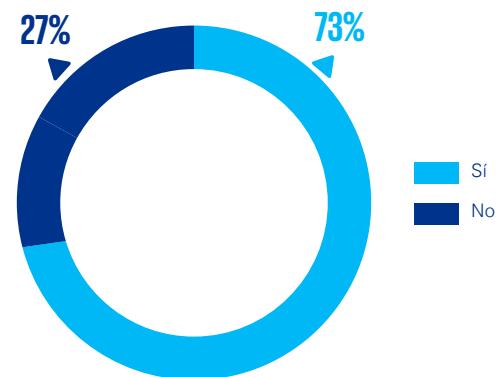


Lo anterior sugiere que, en general, las empresas mantienen expectativas de crecimiento moderadas, apuntando hacia un enfoque cauteloso en sus proyecciones.

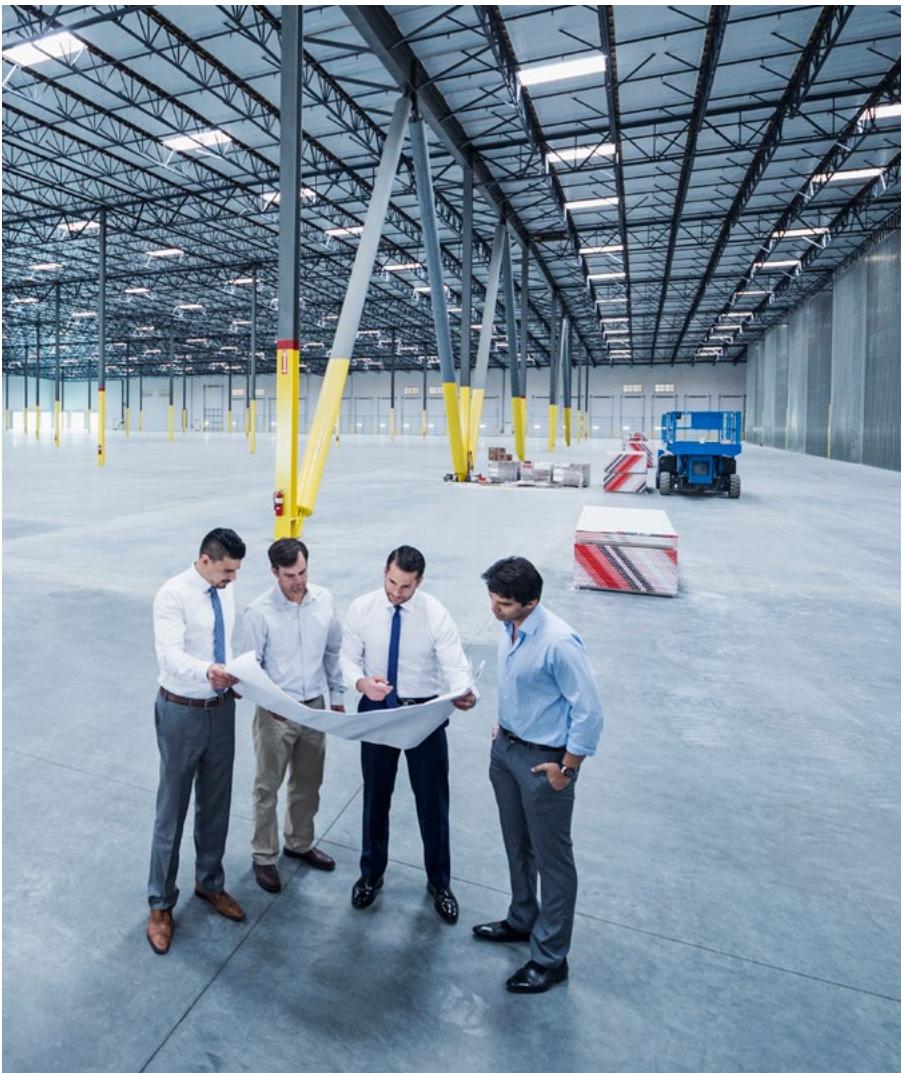
Nuevas inversiones

En el mismo sentido, se aprecia que el panorama empresarial para 2026 es optimista, pues 73% de las organizaciones espera realizar nuevas inversiones; sin embargo, 27% prevé un panorama más cauteloso y sin planes concretos, poniendo sobre la mesa áreas de incertidumbre en ciertas industrias.

Ante el actual panorama de negocios, ¿tiene planes para realizar nuevas inversiones en 2026?



Al respecto, la posibilidad de desarrollar nuevos productos o servicios emerge como el principal factor para la toma de decisiones sobre futuras inversiones (63%), seguido de nuevas necesidades de los clientes (59%) y la posibilidad de acceder a nuevos mercados (40%). Esto evidencia el notable interés por diversificar riesgos y ampliar operaciones.



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



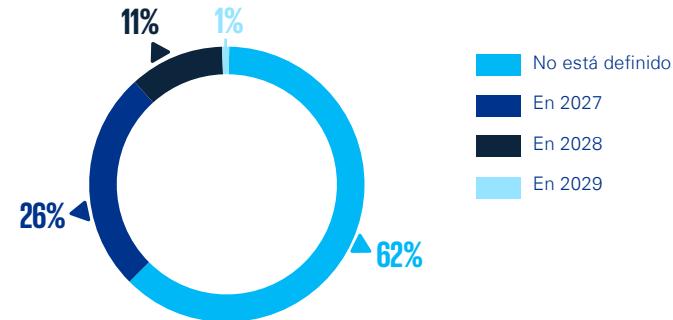
*La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Sin duda, la tecnología será un punto clave para las inversiones, particularmente para aquellas orientadas a la implementación de herramientas que permitan conocer mejor las preferencias del cliente, con el fin de mejorar su experiencia, ofrecer servicios personalizados y habilitar estrategias de venta más efectivas y basadas en datos.

Asimismo, destaca la apuesta por las exportaciones, particularmente hacia Estados Unidos (EE.UU.), aprovechando la cercanía geográfica y el tamaño de su mercado, respondiendo así a la necesidad de diversificación y expansión, que, junto con la innovación tecnológica, marcarán la ruta hacia el crecimiento empresarial en 2026.

Por otro lado, entre las compañías que no prevén invertir el próximo año, 62% no cuenta con un plan definido sobre cuándo podría hacerlo, mientras que 26% espera hacerlo en 2027 y 11% hasta 2028.

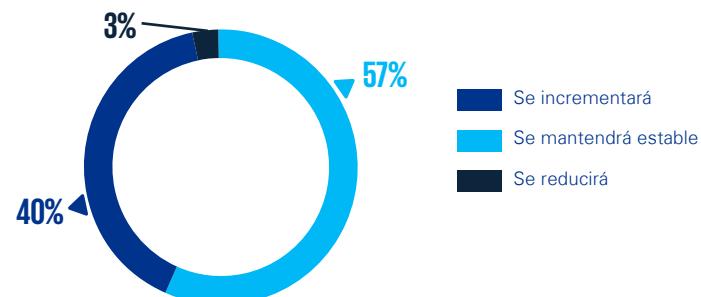
Quienes respondieron que no tienen planes de inversión en 2026, ¿cuándo planea ejecutar nuevos planes de inversión?



Factores de impacto

En el plano de los factores que invitan al optimismo, la mayoría de las empresas (57%) anticipa que la inflación se mantendrá estable respecto a los niveles observados en 2025, mientras que 40% espera que aumente, impulsada principalmente por el costo de los insumos. Por su parte, solo 3% considera que este indicador verá disminuciones.

¿Cuál cree que será el comportamiento de la inflación en 2026 en comparación con lo observado en 2025?



En este contexto, los resultados apuntan a expectativas de estabilidad a corto plazo, lo que podría favorecer la planeación operativa y presupuestal.



Por otro lado, la atracción y retención del talento se posiciona como el principal factor de impacto para las organizaciones, señalado por 45%, que tienen claro que controlar la rotación y retener a las personas de alto desempeño es fundamental para sostener el servicio y la productividad.



En este sentido, la propuesta de valor para el empleado (PVE) debe posicionarse como parte de la estrategia central del negocio. Por ejemplo, el ambiente laboral debe propiciar que las personas se sientan respetadas, escuchadas y conectadas con el propósito de la organización, pues este principio no es un "extra", sino una condición habilitadora de la retención. Asimismo, es importante invertir en su aprendizaje y desarrollo, con el objetivo de que perciban un progreso profesional y fortalezcan capacidades, más allá de la compensación económica inmediata.

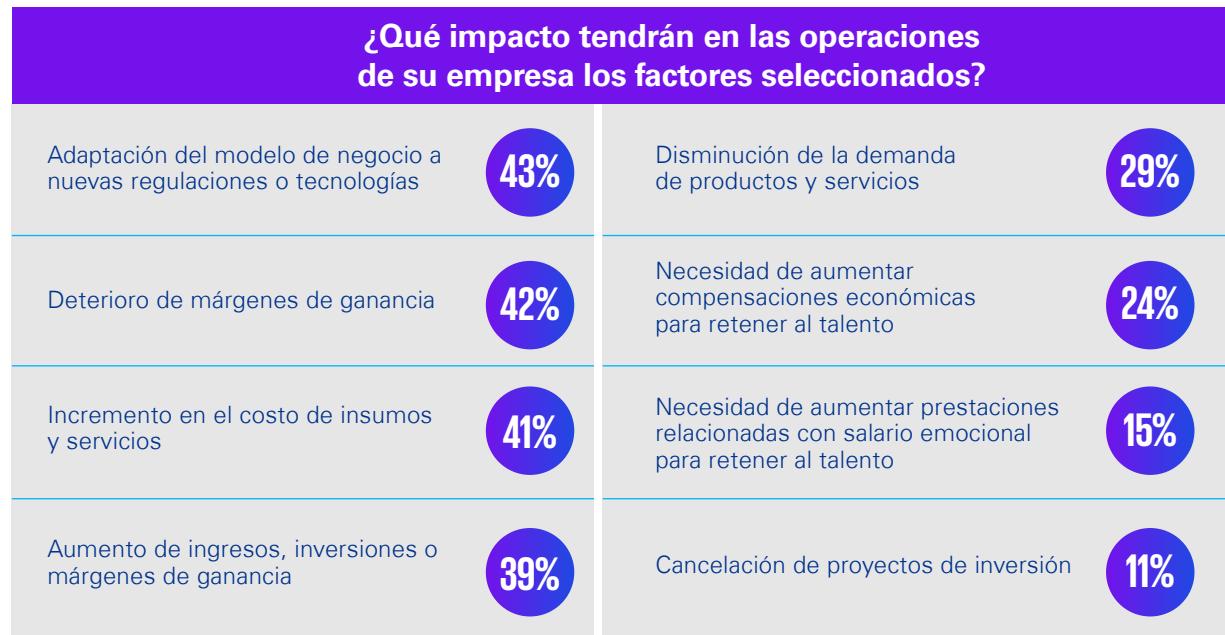
En segundo lugar, 35% identifica las fluctuaciones del tipo de cambio como un desafío significativo, subrayando la importancia de una gestión financiera sólida en un entorno global caracterizado por la incertidumbre.

En síntesis, la mejor cobertura frente a un entorno inflacionario incierto no es solo presupuestaria, sino estratégica, basada en la generación de una experiencia de trabajo que eleve el sentido de pertenencia, potencie el crecimiento profesional y reconozca la diversidad generacional como una ventaja competitiva.

Otros factores críticos mencionados son los cambios regulatorios locales (34%), las tasas de interés (34%) y la implementación de nuevas tecnologías como la IA (33%).



En cuanto al impacto en las operaciones de los factores previamente mencionados, 43% pronostica la adaptación del modelo de negocio a nuevas regulaciones o tecnologías. Asimismo, 42% advierte un deterioro en los márgenes de ganancia, mientras que 41% un incremento en el costo de insumos y servicios, lo que subraya la importancia de la flexibilidad y la capacidad de reacción ante cambios en el entorno.



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

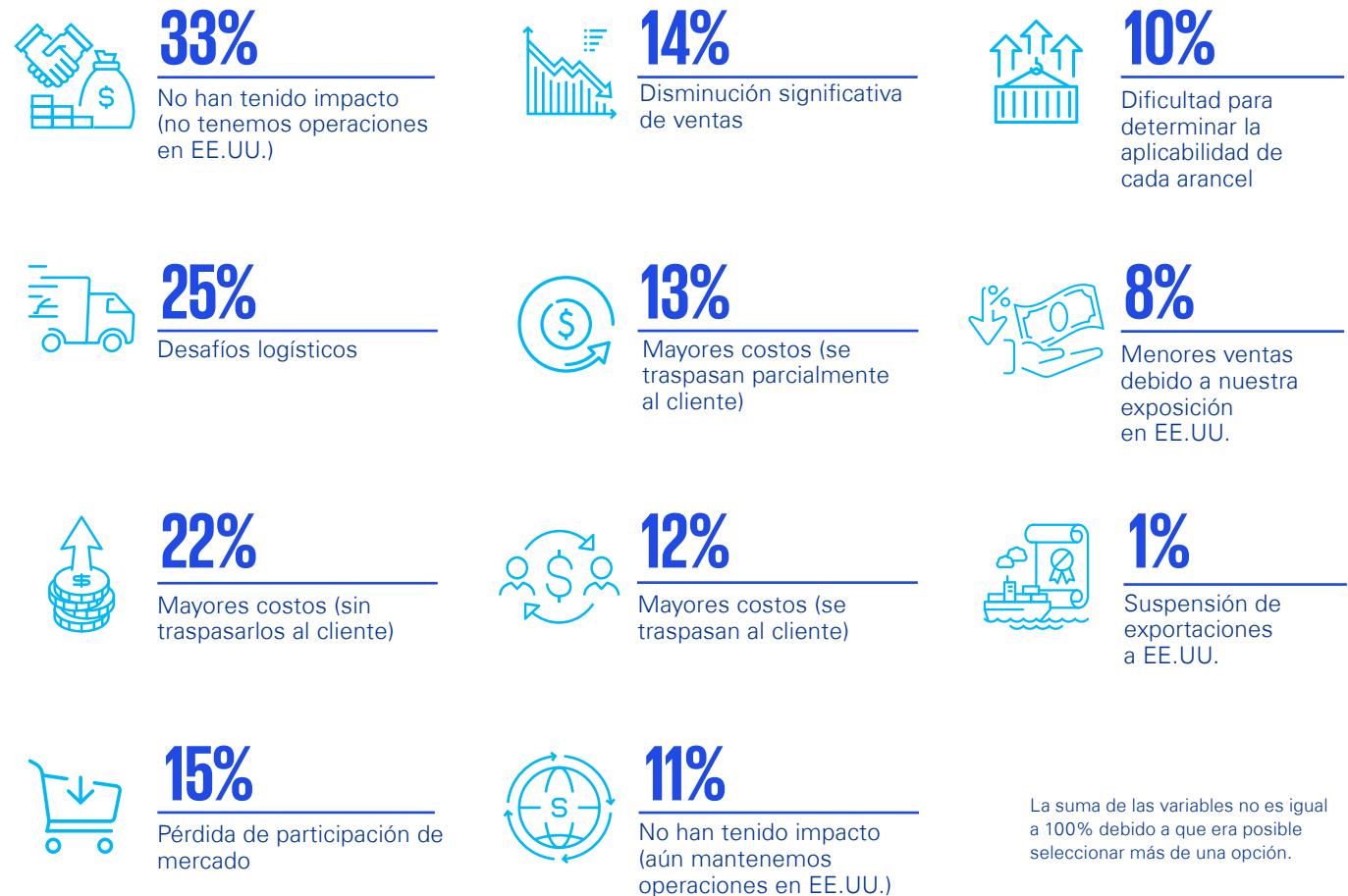
Sin duda, estos hallazgos revelan un escenario desafiante que exige respuestas integrales. El incremento de costos y la presión sobre los márgenes sugieren que las organizaciones deben priorizar la eficiencia operativa y la innovación en sus procesos para asegurar la rentabilidad. Es decir, la adaptación a regulaciones y tecnologías emergentes no solo es una necesidad, sino una oportunidad para diferenciarse mediante modelos de negocio más ágiles y resilientes.





En contraste, en 33% de las empresas no tuvieron impacto, pues no tienen operaciones con EE.UU. En tanto, 25% de las compañías destacan que, durante 2025 enfrentaron desafíos logísticos, mientras que 22% reporta mayores costos, aunque sin traspasarlo al cliente.

¿Qué impacto han tenido en su organización las políticas arancelarias impuestas durante 2025?



Con el objetivo de hacer frente a estas políticas, 48% de las empresas implementaron estrategias de reducción de gastos operativos y mejora de la eficiencia; 40% la búsqueda de proveedores alternos con mejores costos, mientras que 38% puso en marcha la automatización de procesos para mejorar la competitividad.

Por otro lado, estrategias como el desarrollo o adaptación de nuevos productos (30%) y el aumento de presencia en otros países (25%) destacan la apuesta por la innovación y la colaboración para fortalecer el posicionamiento en mercados globales.

¿Qué estrategias ha implementado para hacer frente al impacto de los aranceles?

 **48%**

Reducción de gastos operativos y mejora de la eficiencia

 **40%**

Búsqueda de proveedores alternos con costos más competitivos

 **38%**

Automatización de procesos para mejorar la competitividad

 **30%**

Desarrollo de nuevos productos o adaptación de los ya existentes



25%

Aumento de presencia en otros países



23%

Aprovechar acuerdos comerciales para facilitar la exportación o importación a nuevos países o jurisdicciones



23%

Aumento del contenido local



19%

Exportación a nuevos mercados para diversificar el riesgo



18%

Replanteamiento de precios y contratos para absorber parte del arancel



7%

Obtención de certificados de origen



21%

Alianzas estratégicas para fortalecer nuestra posición en el mercado global

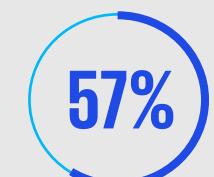
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Cumplimiento fiscal

La principal fuente de incertidumbre en cuanto a fiscalización es la complejidad y carga administrativa para su cumplimiento en tiempo y forma (57%), seguida de la ejecución de procesos de fiscalización por parte de la autoridad (39%) y las capacidades técnicas del personal del área Fiscal (29%).

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



Complejidad y carga administrativa para realizar el cumplimiento en tiempo y forma



Ejecución de procesos de fiscalización por parte de la autoridad



Capacidades técnicas del personal del área Fiscal



Implementar IA



Calidad de la información utilizada



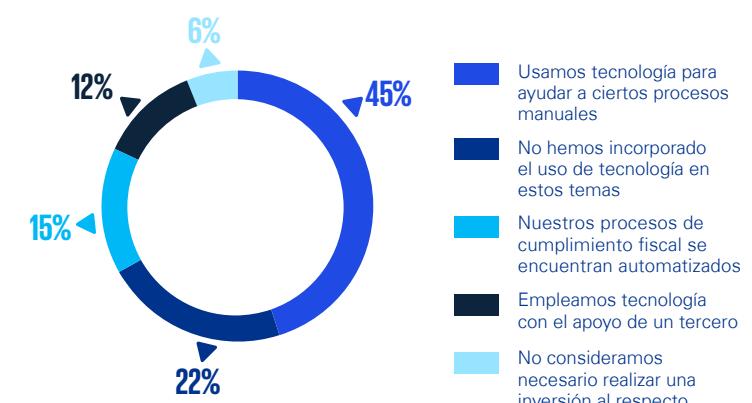
Fechas de vencimientos

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

Es notable que las empresas enfrentan una carga recurrente y fragmentada de requerimientos, como fechas, formularios y reportes que demandan personal administrativo calificado. Si bien algunos procesos han transitado a la automatización, esto no ha liberado por completo el costo administrativo sin incrementar proporcionalmente el valor agregado.

Al respecto, en un panorama que se dirige hacia la digitalización fiscal, 45% de las compañías utiliza tecnología para apoyar ciertos procesos manuales, en un creciente interés por mejorar la eficiencia tributaria mediante el uso de tecnología. Por otro lado, 22% no ha incorporado el uso de tecnología en estos temas, y 15% reporta tener procesos fiscales completamente automatizados, revelando una clara brecha en la adopción de soluciones avanzadas.

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



La desconfianza, especialmente en pequeñas y medianas empresas (pymes), frente a la automatización tributaria emerge como factor crítico, ya que existe preocupación por el uso que la autoridad fiscal pueda dar a la información reportada automáticamente y, sobre todo, por los costos asociados a errores, como multas, recargos, sanciones e impactos reputacionales.

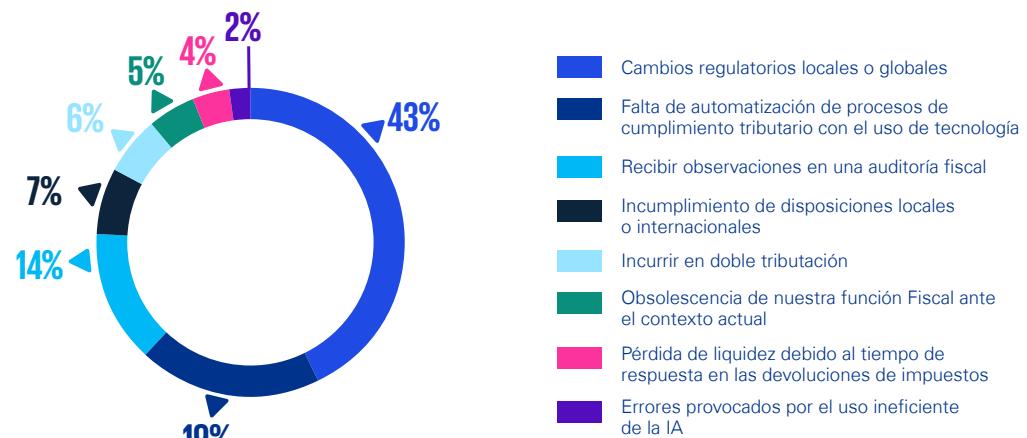
En este contexto, persisten dos barreras principales para que las compañías en la región muestren renuencia al uso de tecnología: el desconocimiento y el costo de la inversión. Aunque estas herramientas son cada vez más accesibles, su adopción efectiva exige comprender procesos, normativas y arquitectura de datos, ya que, sin esa base, el riesgo percibido aumenta, a lo cual se suma la sensación de que el desembolso inicial y los costos de diseño, integración y cambio organizacional son elevados, lo que detiene decisiones de automatizar a fondo por no haber hecho un análisis riguroso de costo beneficio.

En este sentido, es fundamental considerar todas las particularidades de cada empresa como factor determinante para adoptar tecnología en los procesos de cumplimiento fiscal, tomando en consideración la industria en la que opera, así como las prioridades de negocio y otros factores exclusivos de su operación, para garantizar una integración adecuada que genere valor a largo plazo.

Ante tal contexto, 45% considera que los cambios regulatorios son el principal riesgo fiscal para su organización, por lo que es necesario llevar a cabo un monitoreo constante para que esta se adapte a las nuevas normativas. Por otro lado, 21% identifica las observaciones en auditorías fiscales como un riesgo significativo, mientras que 15% señala la insuficiente automatización de procesos tributarios como un desafío relevante.

Ante tal contexto, 43% considera que los cambios regulatorios son el principal riesgo fiscal para su organización, por lo que es necesario llevar a cabo un monitoreo constante para que esta se adapte a las nuevas normativas. Por otro lado, 19% identifica la insuficiente automatización de procesos tributarios, mientras que 14% señala el recibir observaciones en una auditoría fiscal.

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



Sin duda, la creciente presión recaudatoria en economías con baja carga tributaria genera incertidumbre sobre posibles reformas fiscales. Esta falta de claridad amplifica el riesgo regulatorio que las empresas ya perciben como un tema de alta relevancia. En este escenario, es fundamental que las organizaciones desarrollen planes de contingencia y modelos para anticipar impactos.

Finalmente, la falta de automatización de procesos tributarios es un factor crítico en el ambiente de negocios actual, pues la digitalización ya no es solo una herramienta para cumplir oportunamente, sino una posible medida de defensa frente a decisiones de la autoridad fiscal, que utiliza tecnología avanzada para llevar a cabo sus revisiones; sin duda, una gobernanza sólida y preventiva en términos de cumplimiento tributario es clave para enfrentar un entorno cada vez más dinámico y exigente.



Estrategia y liderazgo empresarial



Importancia de la tecnología

Dentro de las prioridades de operación que las empresas consideran para 2026, figuran garantizar el control de costos y gastos (49%), ampliar la oferta de productos y servicios (48%) y digitalizar procesos (46%).

Por otro lado, la búsqueda de nuevos mercados es considerada por 44%, evidenciando el compromiso con la necesidad de expansión como vía para mejorar la eficiencia y competitividad, mientras que el fortalecimiento de la seguridad informática muestra un creciente interés por la transformación digital (31%).



Ante el contexto actual, tanto nacional como global, ¿qué estrategias serán prioritarias para su empresa en 2026?



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

Sin duda, la tecnología será un facilitador para alcanzar la eficiencia operativa, no solo por su capacidad para reducir costos, sino también por su impacto en el capital humano, pues en lugar de reemplazarlo, se priorizará el reentrenamiento de las y los colaboradores como un plan más eficiente y alineado con la evolución de la IA.

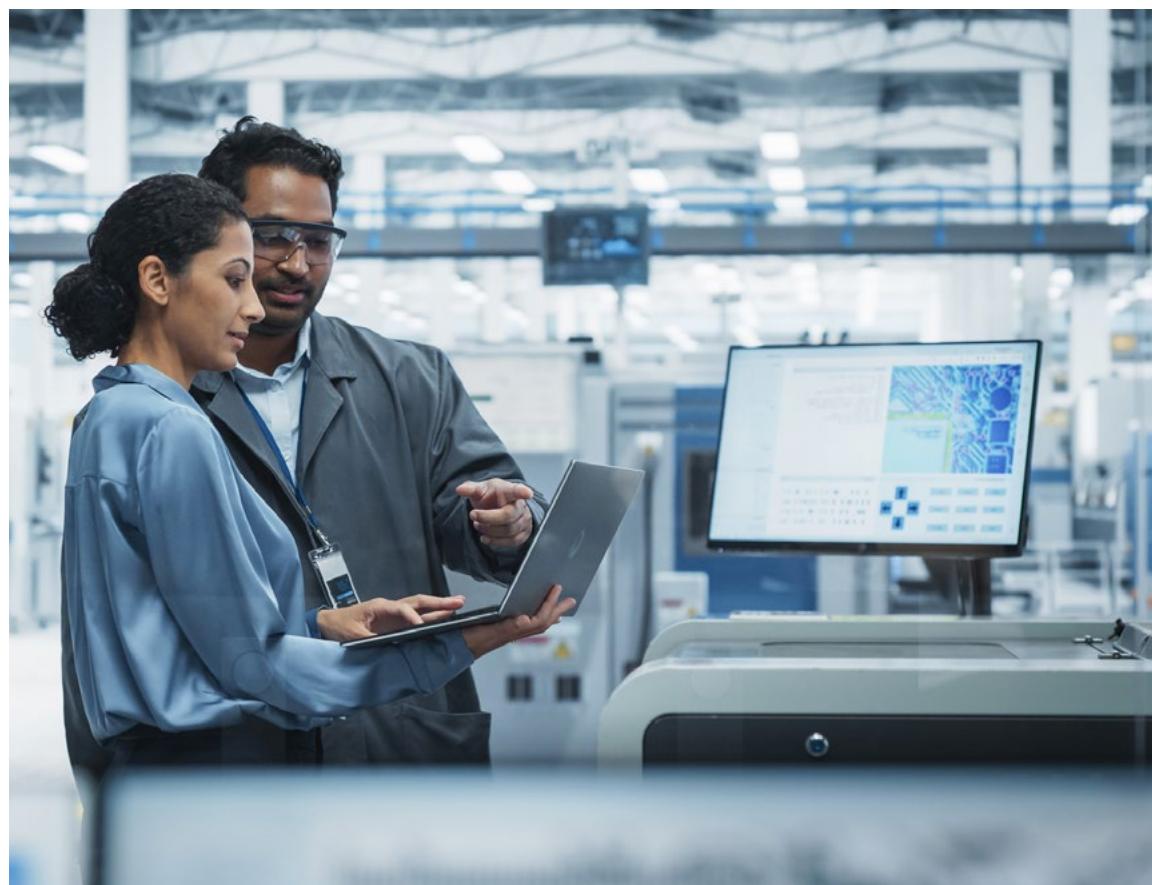
Además, la eficiencia empresarial dependerá significativamente del uso estratégico de tecnología al digitalizar algunos procesos, lo que no solo optimizará costos, sino que habilitará modelos de negocio más ágiles y amplios, por lo que destinar parte del presupuesto de la compañía a su implementación debe considerarse un gasto estratégico y no simplemente operativo.



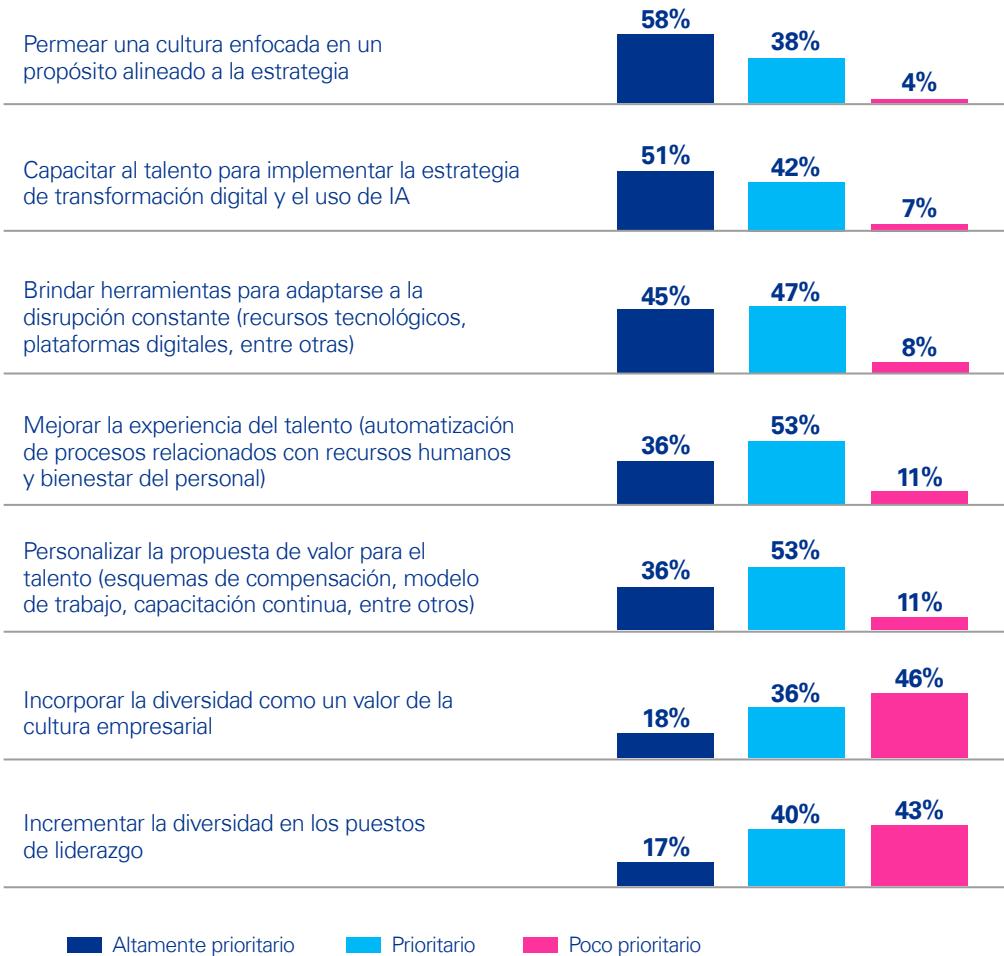
Atracción y retención del talento

Existe una clara tendencia hacia la alineación estratégica del talento con los objetivos organizacionales, ya que 58% considera altamente prioritario permear una cultura enfocada en el propósito de la empresa para fortalecer la conexión entre valores corporativos y metas de negocio. Por su parte, 51% destaca capacitar al talento para implementar la estrategia de transformación digital y el uso de IA.

Adicionalmente, 45% considera necesario mejorar la experiencia del talento mediante la automatización de procesos relacionados con recursos humanos y bienestar del personal.



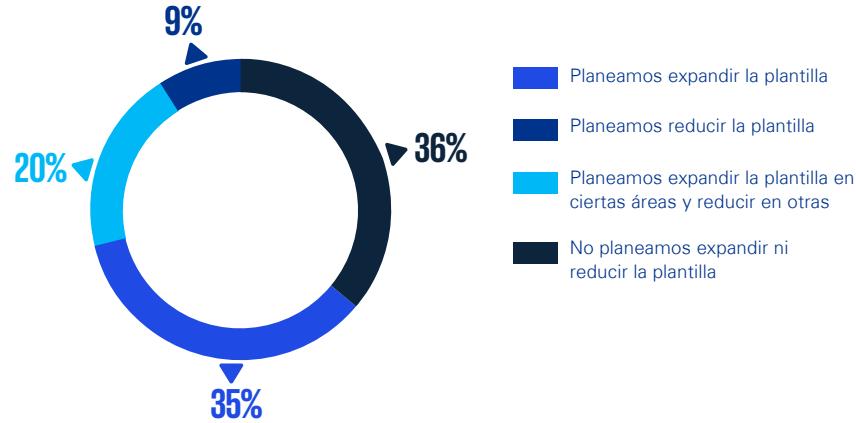
¿Qué tan prioritarios son los siguientes aspectos en su estrategia de gestión de talento?



Ante todo, es imprescindible una estructura sólida de comunicación interna que transmita claramente la visión, el propósito y la estrategia organizacional, fomentando no solo el sentido de pertenencia del talento con la empresa, sino también contribuyendo a reducir tasas de rotación y mejorar aspectos críticos en entornos altamente competitivos.

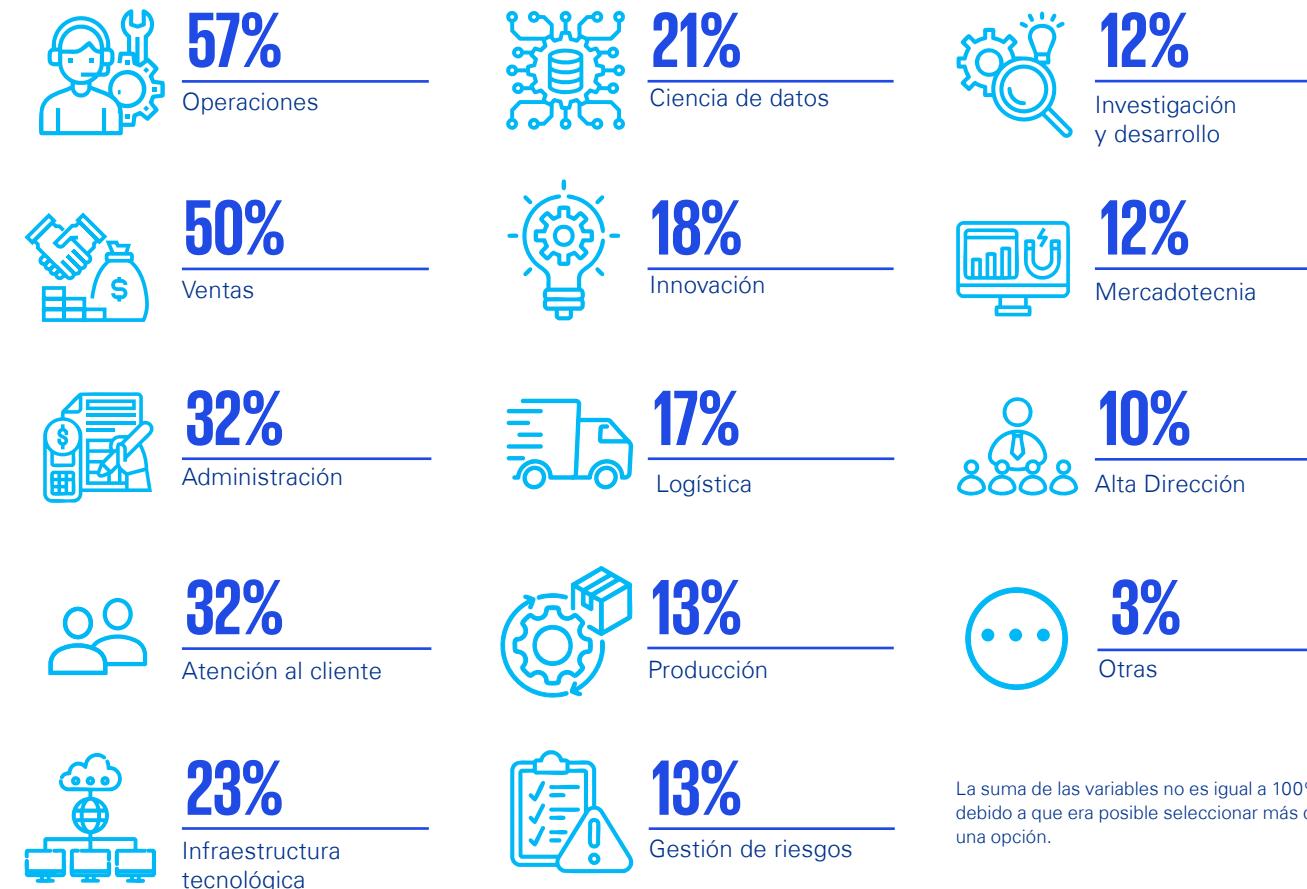
En cuanto a los planes de crecimiento o recorte de personal para el próximo año, 35% prevé expandirlo, mientras que otro 36% optará por no hacer ningún movimiento; y 20%, por una estrategia mixta: ampliar la cantidad de colaboradoras y colaboradores en ciertos departamentos y reducirla en otros, apostando por la redistribución estratégica del talento.

¿Planea expandir o reducir la cantidad de personal en su organización en 2026?



Entre las áreas que recibirán mayor impulso destacan operaciones (57%) y ventas (50%), así como administración (32%) y atención al cliente, también con 32%.

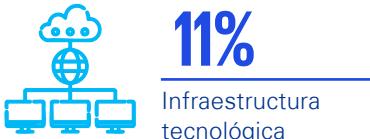
¿En qué áreas planea reclutar al talento?



Este enfoque vislumbra una apuesta por fortalecer las capacidades operativas y comerciales, cuya inversión sugiere que las empresas buscan tanto mejorar procesos internos como generar valor para mejorar el desempeño empresarial y, por ende, la experiencia del cliente.

Llama la atención que otro 46% de las empresas encuestadas prevé la reducción de personal en operaciones y, el mismo porcentaje, también señala recortes en administración, lo que podría indicar una tendencia hacia la automatización y la simplificación de funciones tradicionales, liberando recursos para áreas críticas que impulsan la transformación digital y la generación de ingresos.

¿En qué área planea reducir su plantilla?



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





En tanto, el entrenamiento y capacitación serán un diferenciador en la oferta de valor, de acuerdo con 49% de las organizaciones, ya que priorizar la especialización, resiliencia y agilidad para enfrentar un entorno en el que la tecnología fungirá como apuesta para el crecimiento.

También, una oferta económica competitiva es señalada por 47%, ya que sin una propuesta sólida, se corre el riesgo de perder talento clave frente a competidores que prioricen este aspecto.

Y, reforzando la idea de la capacitación, 39% ve necesario este aspecto enfocándose en la IA, con el objetivo de fortalecer la resiliencia organizacional y la sostenibilidad del negocio, pues quienes no abarquen este tema podrían quedar rezagados frente a la acelerada transformación digital.

¿Qué elementos pueden ser diferenciadores en la oferta de valor para el talento en 2026?



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

Es evidente que la competitividad en el mercado laboral no depende únicamente del salario, sino también de ofrecer flexibilidad y desarrollo profesional, lo que implica diseñar políticas integrales que equilibren la inversión económica con beneficios cualitativos y programas de capacitación.

Nearshoring y expansión geográfica

Existen diversas posturas frente al *nearshoring* en la región, pues 35% de las empresas no lo considera relevante en su estrategia, mientras que 30% cree que optimiza los flujos de trabajo, y 29% planea aumentar el conocimiento técnico de su personal.



Aunque una parte del mercado muestra cautela, otro porcentaje espera activar palancas de adaptación para complementar sus cadenas de suministro globales mediante la proximidad geográfica, los costos y la resiliencia operativa.

En este contexto, el aprovechamiento de los diferentes tratados de libre comercio, así como las zonas económicas especiales, particularmente en Centroamérica y República Dominicana, permite impulsar la promoción de exportaciones con incentivos fiscales mediante alianzas estratégicas y localizaciones con ventajas regulatorias y fiscales. La capacidad de integrar marcos internacionales con regímenes especiales se traduce en mejores condiciones de acceso a mercados, una reducción del costo total y tiempos de respuesta más competitivos dentro de las cadenas de suministro.

No obstante, también resulta evidente la incertidumbre regulatoria ligada a cambios en gobiernos y legislaciones en mercados clave, particularmente en EE.UU., uno de los principales socios comerciales que concentra un porcentaje significativo de exportaciones, entre los cuales destacan la tecnología médica y los productos agropecuarios.

Si bien el *nearshoring* ofrece ventajas geográficas y de infraestructura, la volatilidad normativa, incluyendo aranceles, requisitos de cumplimiento y regulaciones locales o de seguridad, pueden elevar los costos. En consecuencia, el riesgo regulatorio emerge como un factor determinante en el ritmo y la profundidad del despliegue de estrategias de relocalización y expansión.



En este panorama, 45% no prevé expandir ni reducir su presencia geográfica para 2026; sin embargo, 39% sí espera hacerlo a nivel nacional y 24% incluso globalmente.

¿La organización planea expandir o reducir su presencia geográfica en 2026?



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

Entre los principales motivos para expandir las operaciones a nivel nacional destaca la apertura de nuevos mercados (65%), la ubicación estratégica (44%) y la optimización de recursos (27%), lo que en conjunto complementa la racionalidad de crecimiento a nivel local.

¿Cuál es la principal razón de expandirse nacionalmente?



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





En contraste, las principales razones para expandir las operaciones globalmente son: la apertura de nuevos mercados (81%), la búsqueda de alianzas estratégicas (47%), así como una ubicación estratégica (40%), lo que es posible gracias a la infraestructura sólida y ventajas geográficas de la región, como la cercanía y los tiempos de tránsito hacia EE.UU., por ejemplo; no obstante, es necesario considerar los marcos de estímulos y compromisos gubernamentales.

¿Cuál es la razón principal de expandirse a nivel global?

81% Apertura de nuevos mercados

47% Alianzas estratégicas

40% Ubicación estratégica

21% Facilidades o incentivos fiscales

19% Optimización de recursos

13% Facilidades logísticas

4% Condiciones sociales y políticas

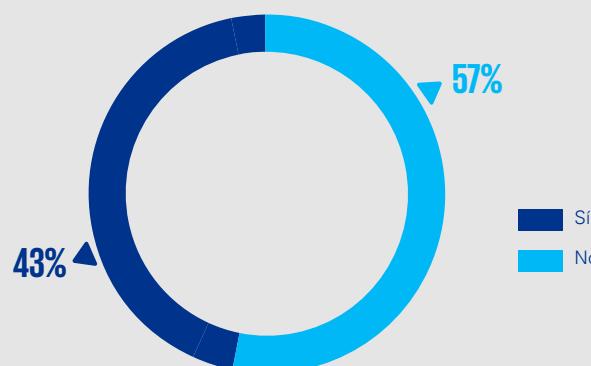
2% Mejores condiciones de mano de obra

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

Fuentes de financiamiento

La mayoría de las compañías (57%) no planea recurrir a mecanismos externos de financiamiento en los próximos 12 meses, lo que refleja cautela frente a las condiciones económicas, particularmente en cuanto a las tasas de interés, haciendo de los créditos una opción poco viable para la inversión en proyectos estratégicos.

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



En el caso de las organizaciones que prevén recurrir a fuentes de financiamiento, 55% se decantaría por la banca tradicional, mientras que 30%, por la de desarrollo. En menor medida, figuran la aportación de socios actuales (21%), los fondos de capital (17%) y la colocación de valores en la bolsa (15%), lo que sugiere una tendencia hacia la diversificación de fuentes de financiamiento.

¿A qué mecanismo planea recurrir?

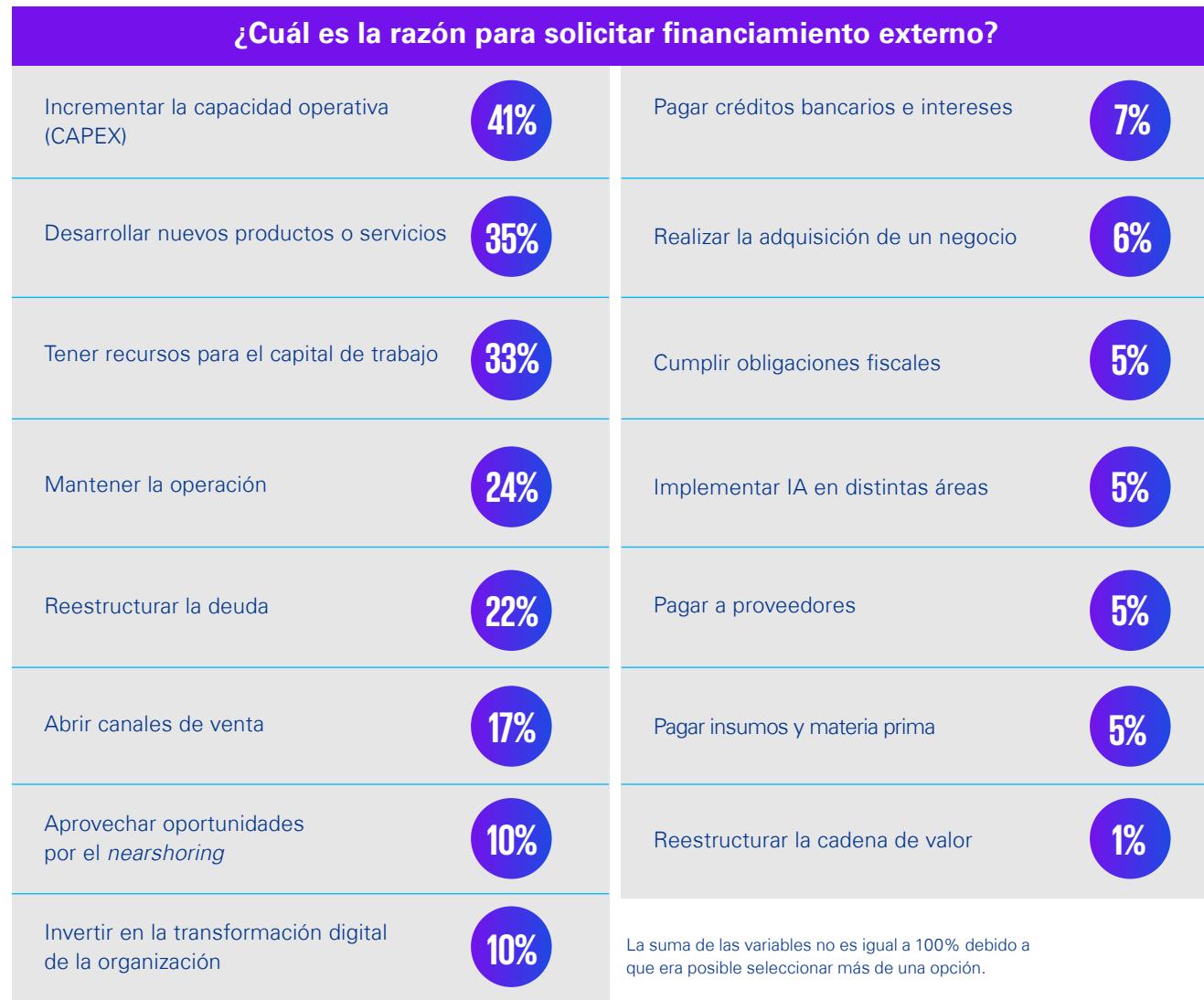


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Es notable que la banca de desarrollo emerge como una alternativa relevante al ofrecer condiciones preferenciales a ciertos segmentos, aunque en la práctica es percibida de manera similar a la banca comercial. Esto evidencia la necesidad de fortalecer su diferenciación y ampliar el alcance de estos instrumentos para impulsar proyectos de innovación y crecimiento.

Por otro lado, el mercado de valores presenta barreras importantes; si bien permite la colocación de bonos, los costos iniciales de emisión son altos, lo que reduce su atractivo frente a la banca. Además, persiste un desafío cultural en la región respecto al desarrollo de mercados bursátiles y la emisión de acciones, lo que limita la disponibilidad de productos financieros más sofisticados.

El principal motivo para recurrir al financiamiento externo es incrementar la capacidad operativa o CAPEX (41%), seguido del desarrollo de nuevos productos o servicios (35%) y obtener recursos para el capital de trabajo (33%), lo que reitera el interés en una estrategia orientada a la innovación, la expansión y la sostenibilidad operativa.

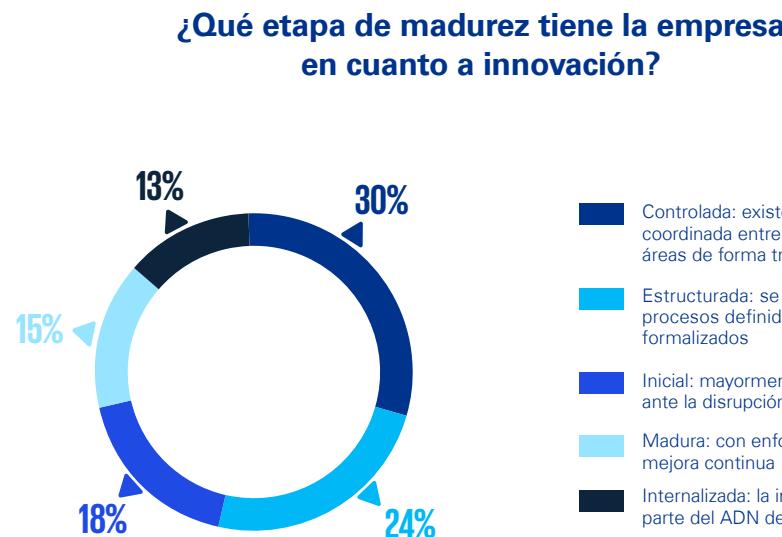


Innovación y transformación



Estrategias de innovación

En cuanto al nivel de madurez, 30% se ubica en una etapa controlada, es decir, se coordina transversalmente entre múltiples áreas. En tanto, 24% cuenta con un nivel estructurado, mientras que 18% se sitúa en una fase inicial, lo que las hace mayormente reactivas a la disruptión del mercado. Solo 15% reporta una etapa madura, en la que se tiene un enfoque en la mejora continua.

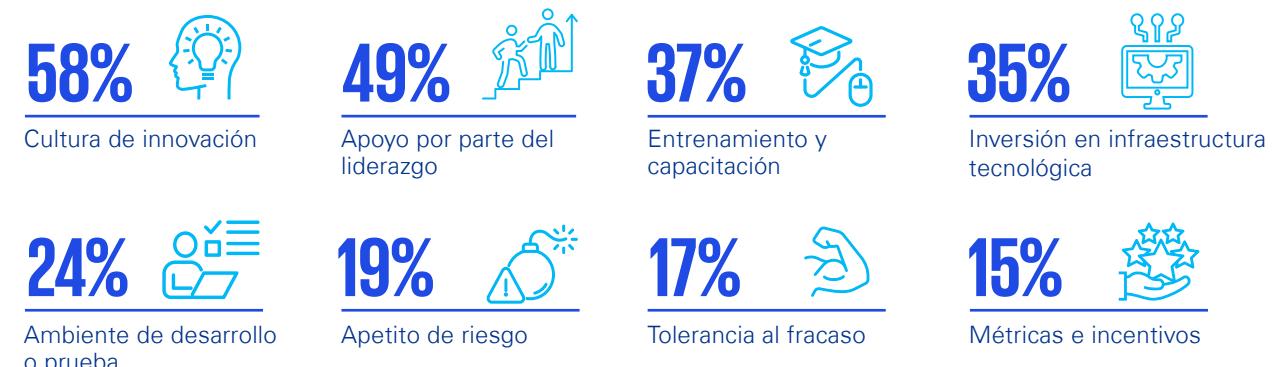


Estos datos subrayan que, si bien existen esfuerzos significativos, aún queda un camino importante por recorrer para alcanzar niveles óptimos de innovación, pues no se trata de un esfuerzo aislado, sino de un enfoque integral que involucre a todas las áreas del negocio bajo una estrategia común, y que requiere una inversión no solo económica, sino también en talento y planeación.

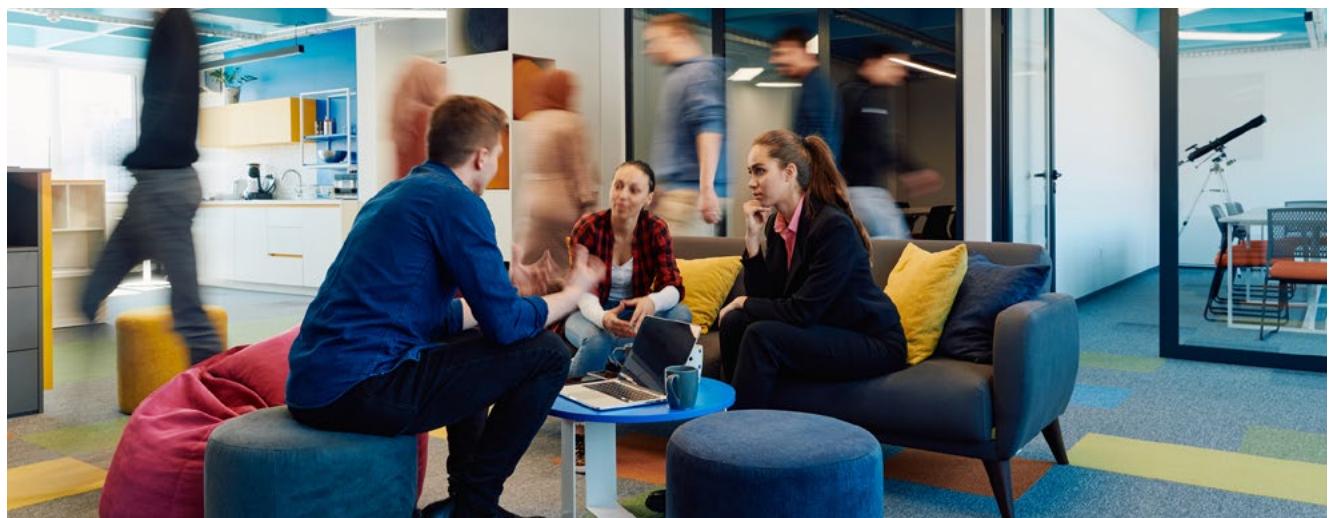
En este sentido, 58% de las compañías señala que una cultura de innovación es el principal facilitador para el éxito de su implementación, mediante prácticas que impulsan la creatividad y el pensamiento disruptivo en los equipos.

Asimismo, 49% considera necesario el apoyo del liderazgo para demostrar un compromiso que promueva iniciativas en beneficio de la organización. Por otro lado, 37% destaca el entrenamiento y la capacitación como factores esenciales para incentivar el aprendizaje continuo.

¿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.





Es evidente que la innovación no depende únicamente de recursos tecnológicos, sino de una cultura organizacional respaldada por el liderazgo en todos los niveles de la organización para promover entornos seguros de aprendizaje y adaptación que se alineen con los planes de negocio.

De acuerdo con las y los líderes de la región, 55% considera que las estrategias de innovación tienen como objetivo mejorar la experiencia del cliente; 49%, incrementar las ventas; y 48%, desarrollar nuevos productos o servicios.

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

55% Mejorar la experiencia del cliente

49% Incrementar las ventas

48% Desarrollar nuevos productos o servicios

46% Asegurar la permanencia del negocio

38% Reducción de tiempo operativos o administrativos

35% Generación de soluciones ante las necesidades del negocio

24% Mejorar las capacidades analíticas para la medición del desempeño del negocio

23% Aprovechar el conocimiento, fortalezas y aprendizajes de otras empresas adquiridas por el grupo

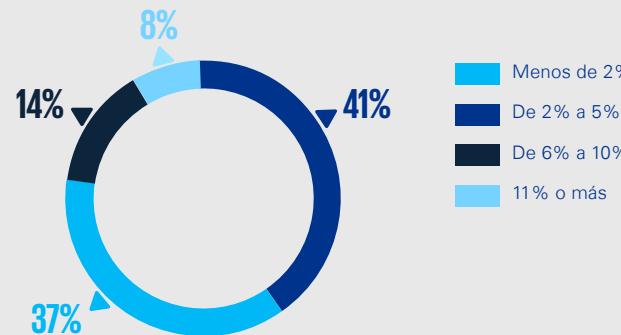
23% Capitalizar los beneficios que provee la IA

18% Seguir mejorando la experiencia y el desempeño del talento (reclutamiento, desarrollo y retención)

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

En este escenario, es importante abordar la distribución del presupuesto destinado a innovación, en el que es visible un enfoque medido, pues 37% invertirá menos de 2%, mientras que 41%, entre 2% y 5%. En contraste, solo 8% prevé asignar más de 11%, lo que demuestra cautela de manera general en la asignación de recursos a estas iniciativas.

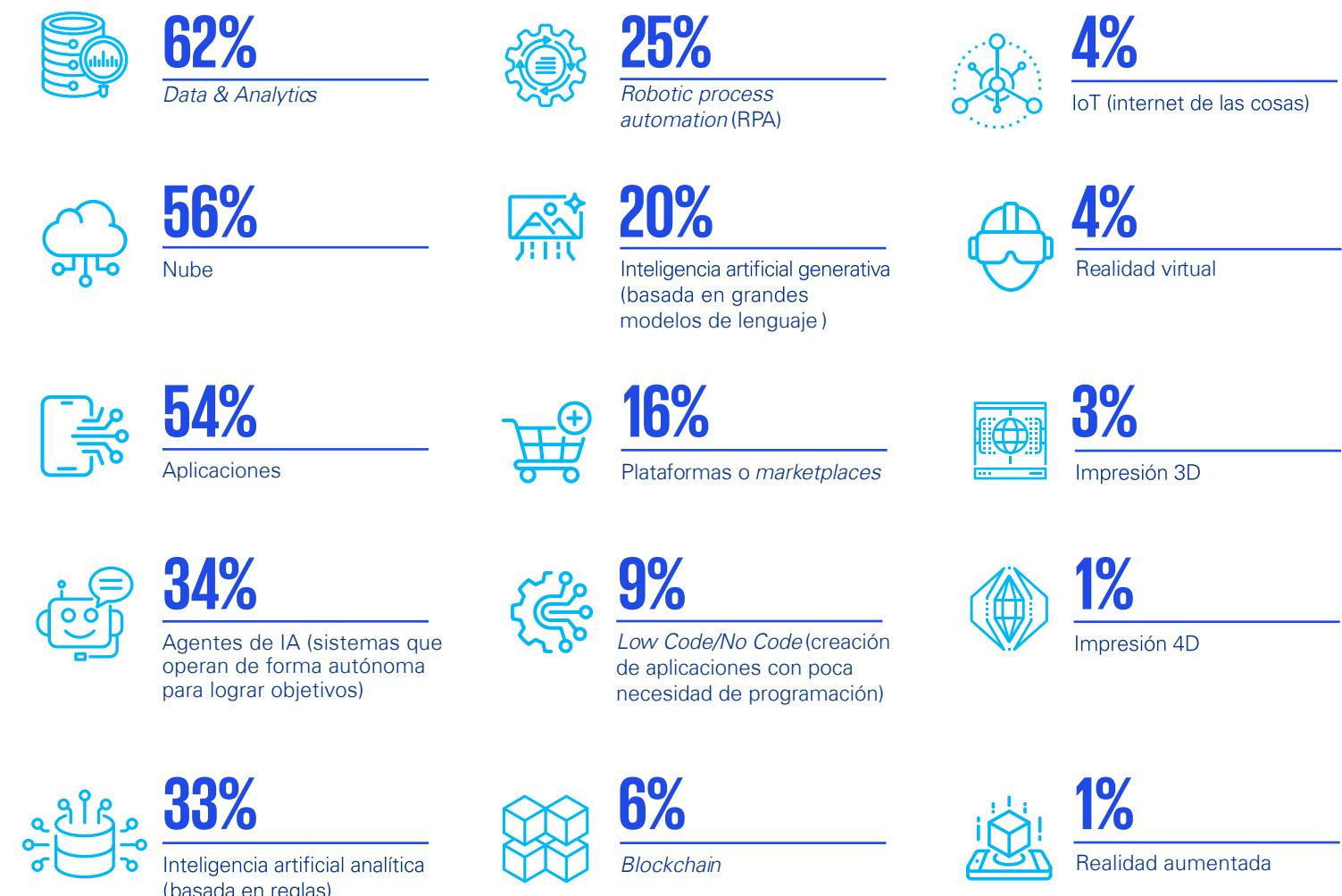
¿Qué porcentaje de los ingresos de su empresa representará la inversión en innovación en 2026?



Uso de herramientas tecnológicas

Entre las principales herramientas tecnológicas a utilizar durante 2026 destacan *data & analytics* (62%), la nube (56%) y aplicaciones (54%).

Seleccione las herramientas tecnológicas que aplicará su empresa en 2026



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

En este sentido, no cabe duda de que el análisis de datos es el motor que orienta la estrategia, pues es indispensable para identificar preferencias y necesidades del cliente, lo que facilita el logro de objetivos y una toma de decisiones informada.

Cabe señalar que la analítica es indispensable para definir las estrategias a futuro, pues cuando la organización convierte datos en decisiones y estas en procesos digitales, la información se convierte en un multiplicador de productividad y diferenciación.

Por su parte, la IA, tanto analítica como generativa, figura como un acelerador transversal, con 62% de las compañías planeando su uso para impactar la experiencia del cliente, reducir tiempos y elevar la eficiencia operativa (50%), además de optimizar costos (33%).

No obstante, la región aún muestra una falta de iniciativa por parte de las organizaciones en el uso de IA. Esto puede atribuirse tanto a un entendimiento limitado de sus beneficios como a preocupaciones relacionadas con los costos de licencias e implementación. El reto no radica en si adoptar esta tecnología, sino en cómo hacerlo incorporando esquemas de gobernanza y disciplina financiera que permitan evaluar adecuadamente sus riesgos y oportunidades.



¿Cuáles son los planes para la implementación de IA en su organización en 2026?

62% 

Experiencia del cliente

50% 

Reducción de tiempos y eficiencia operativa

33% 

Optimización o reducción de costos

24% 

Seguridad cibernética

20% 

Toma de decisiones estratégicas

18% 

Escalabilidad del negocio

15% 

Ventas e ingresos

12% 

Gestión de la cadena de suministro

11% 

Mercadotecnia

9% 

Gestión de talento

3% 

Selección de personal

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

Sin duda, la adopción efectiva de la IA dependerá de la calidad de los datos y del nivel de madurez de las empresas en este ámbito, pues esta tecnología solo generará valor cuando se nutra de información confiable y se apliquen procesos con indicadores claros para medir su impacto. En este sentido, cobra relevancia la estrategia de las organizaciones que priorizan el *data & analytics*, pues sin una capa analítica sólida, la IA es menos efectiva, y los retornos asociados a inversiones en nube y aplicaciones se diluyen.

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

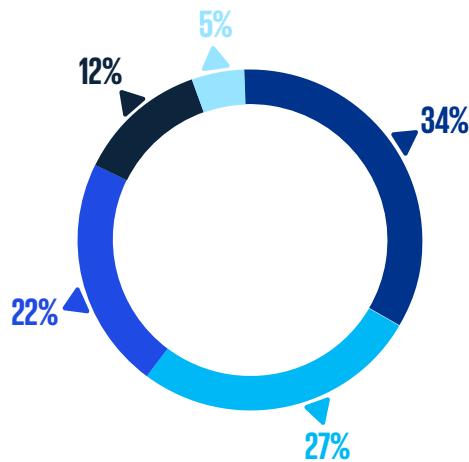


Nivel de madurez

El panorama actual de la gestión de riesgos en las organizaciones de Centroamérica y República Dominicana muestra una distribución diversa en cuanto a madurez, ya que 22% ha alcanzado una etapa avanzada, con procesos dinámicos, transversales y ágiles. En tanto, 34% lo hace progresivamente, con una gestión consistente que se incorpora en la toma de decisiones; 27%, en una fase definida, en la que se abordan los riesgos principales con capacidad para medirlos y gestionarlos, pero sin un enfoque estructurado.

En contraste, solo 12% opera con un enfoque básico, gestionando riesgos mediante procesos aislados e información limitada, mientras 5% lo hace de una manera inicial, es decir, de forma aislada y reactiva, sin procesos definidos.

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



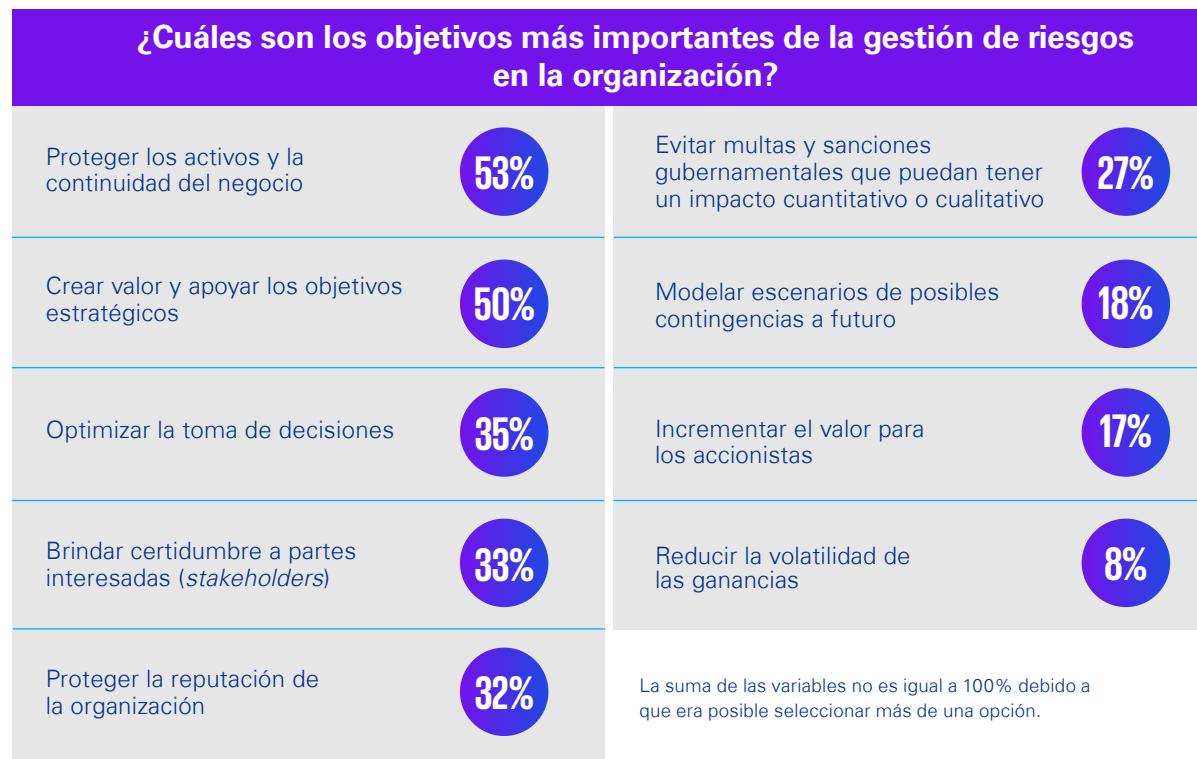
- Avanzada: alta capacidad para identificar, medir y gestionar riesgos de forma dinámica, transversal y ágil; existen responsables claros para cada riesgo estratégico identificado
- Progresiva: la identificación y gestión se ejecuta de manera consistente para ser considerada explícitamente en la toma de decisiones; existe un responsable que desempeña sus actividades con apoyo de terceros internos y externos
- Definida: se abordan los riesgos principales y hay capacidad para medirlos y gestionarlos; sin embargo, no se hace de forma estructurada ni transversal. Existe un responsable con otras funciones dentro de la organización
- Básica: gestión por silos, con algunos procesos definidos mas no integrados; la capacidad para gestionar es limitada con escasa información y reacciona conforme se materializan o es inminente que se materialice alguno
- Inicial: la gestión se realiza de forma aislada y reactiva; no hay procesos definidos

En un contexto marcado por la volatilidad geopolítica, la gestión de riesgos debe ir más allá de la simple detección y control e integrarse como un componente esencial en el diseño e implementación de la estrategia empresarial, pues la identificación oportuna permite validar o ajustar los planes de negocio. Si bien tener certeza absoluta resulta inviable, una gestión adecuada es capaz de reducir vulnerabilidades y fortalecer la resiliencia.



Objetivos de la gestión de riesgos

Proteger los activos y garantizar la continuidad del negocio es la prioridad más destacada para implementar la gestión de riesgos, señalada por 53%, seguida de la generación de valor y el apoyo a los objetivos estratégicos (50%), así como optimizar la toma de decisiones (35%).



En este contexto, para alcanzar cada uno de los objetivos planteados, es indispensable que la gestión sea impulsada desde el gobierno corporativo, mediante procesos claros, métricas de evaluación periódicas y mecanismos de supervisión. En casos en los que las capacidades internas sean limitadas, se recomienda la participación de especialistas externos que aporten conocimiento profundo y garanticen que los procesos implementados mitiguen efectivamente los riesgos identificados.

Asimismo, los planes deben abarcar todas las áreas de la organización para que brinden verdadera protección y no solo limitarlos a un aspecto operativo, financiero, tecnológico o de recursos humanos.

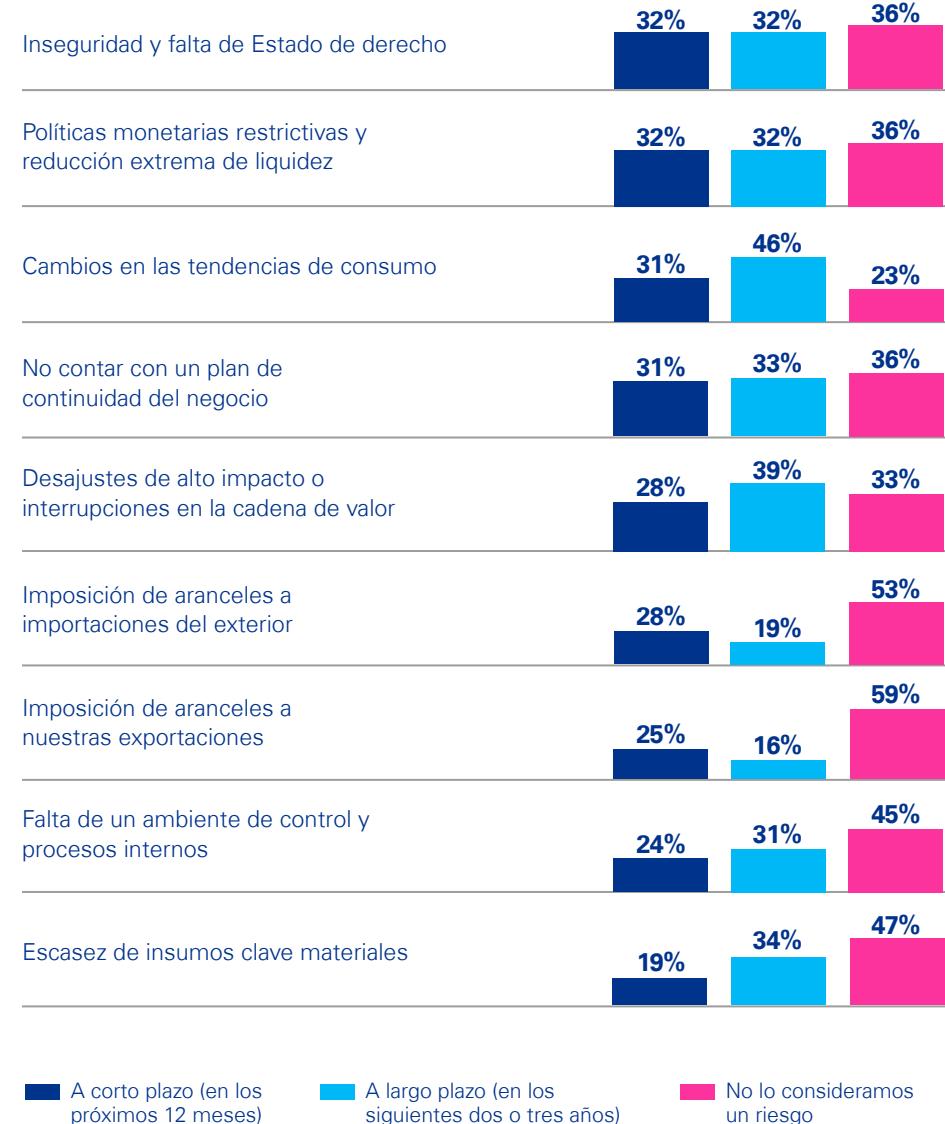
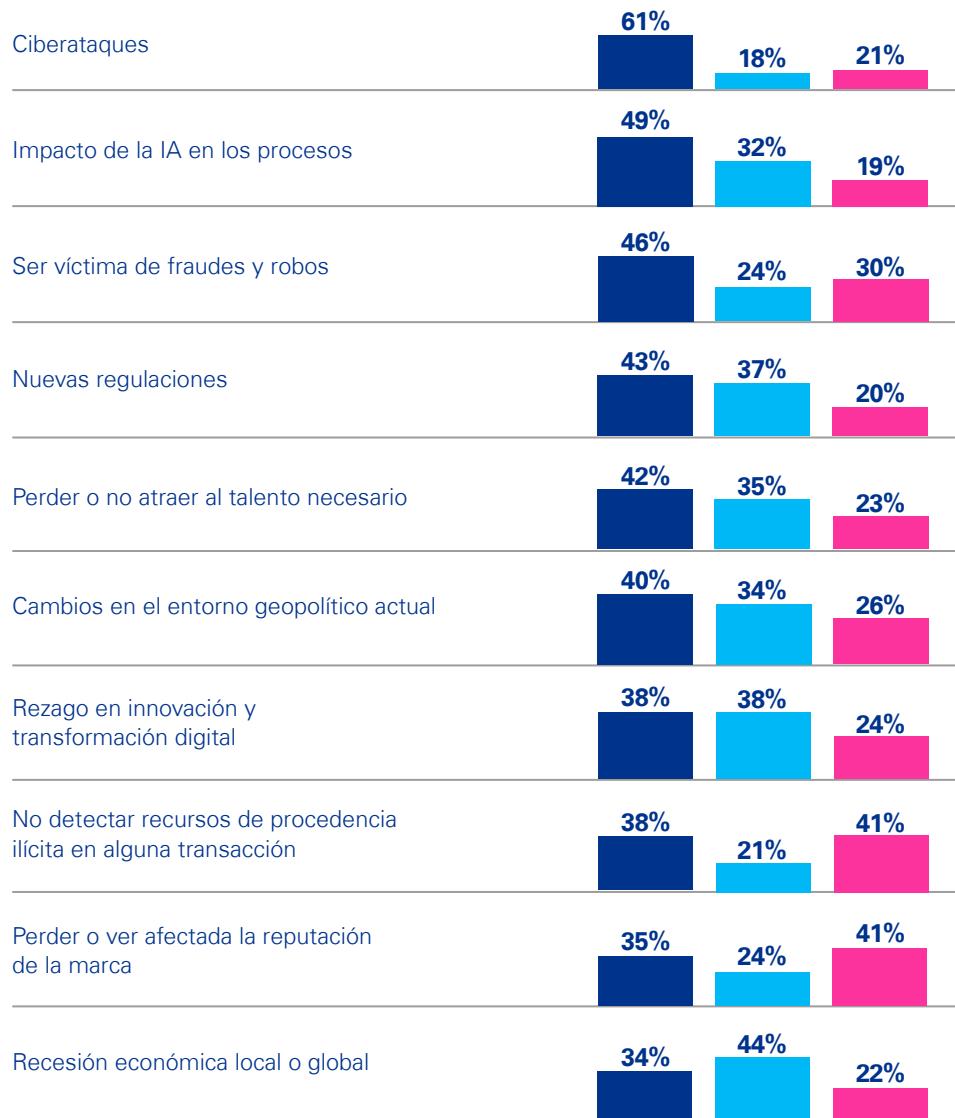


Principales riesgos

En cuanto a los riesgos con impacto más significativo a corto plazo, destacan los ciberataques (61%), el impacto de la IA en los procesos (49%), además de ser víctima de fraudes y robos (48%), lo que revela una preocupación inmediata por la seguridad tecnológica para mantener la continuidad operativa y la protección de activos.

A largo plazo, las preocupaciones se orientan a los cambios en las tendencias de consumo (46%), los desajustes de alto impacto o interrupciones en la cadena de valor (39%) y el rezago en innovación y transformación digital (38%).

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



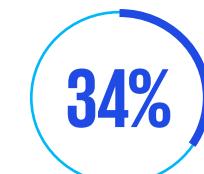


Cada uno de estos factores refleja la necesidad de adaptarse a la transformación para mantener la competitividad y evitar la obsolescencia. Incorporar el riesgo en los objetivos de negocio convierte la mitigación en una ventaja competitiva para tener una respuesta oportuna y con menor costo ante incidentes.

Riesgos ASG

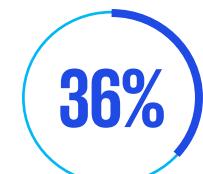
La madurez ASG en las organizaciones de la región aún es incipiente, pues 36% opera con un plan limitado, cubriendo solo algunos frentes. Por otro lado, 34% reporta un enfoque maduro, que abarca de manera integral todos los temas y que parte de un análisis de doble materialidad. En tanto, 19% considera que sus planes aún están por definirse.

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



34%

Maduro: abarcamos de manera integral todos los temas, partiendo de un análisis de doble materialidad



36%

Limitado: abarcamos solo algunos temas ASG



19%

Está por definirse



11%

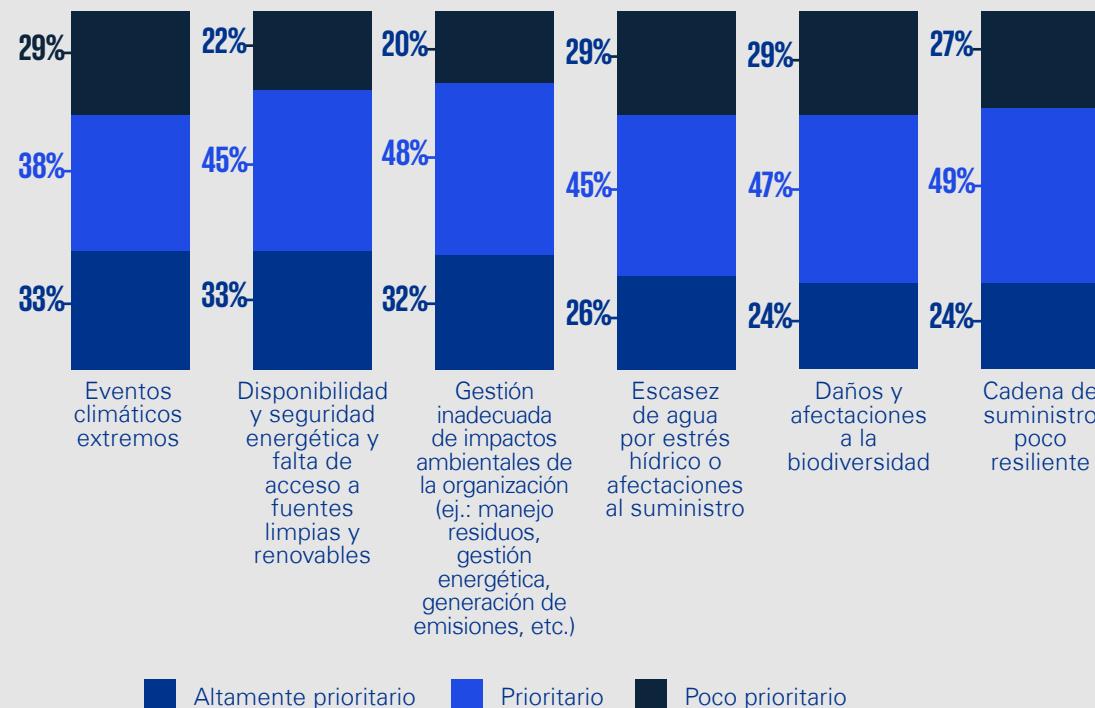
No consideramos los temas ASG dentro de la gestión de riesgo empresarial

Estos resultados revelan una brecha significativa entre la intención y la verdadera ejecución, confirmando que la gestión ASG aún no ha alcanzado un nivel transversal y estandarizado, el cual resulta necesario para cubrir las expectativas de los grupos de interés. Este panorama representa una oportunidad clave para profesionalizar la gobernanza de las entidades, establecer sistemas de medición y robustecer la gestión del cambio organizacional.

Especificamente en el pilar ambiental, entre los riesgos altamente prioritarios destacan los eventos climáticos extremos (33%), la disponibilidad y seguridad energética, así como la falta de acceso a fuentes limpias y renovables (33%), y la gestión inadecuada de estos impactos (32%).

¿Qué riesgos e impactos ASG son prioritarios para su organización?

Ambientales

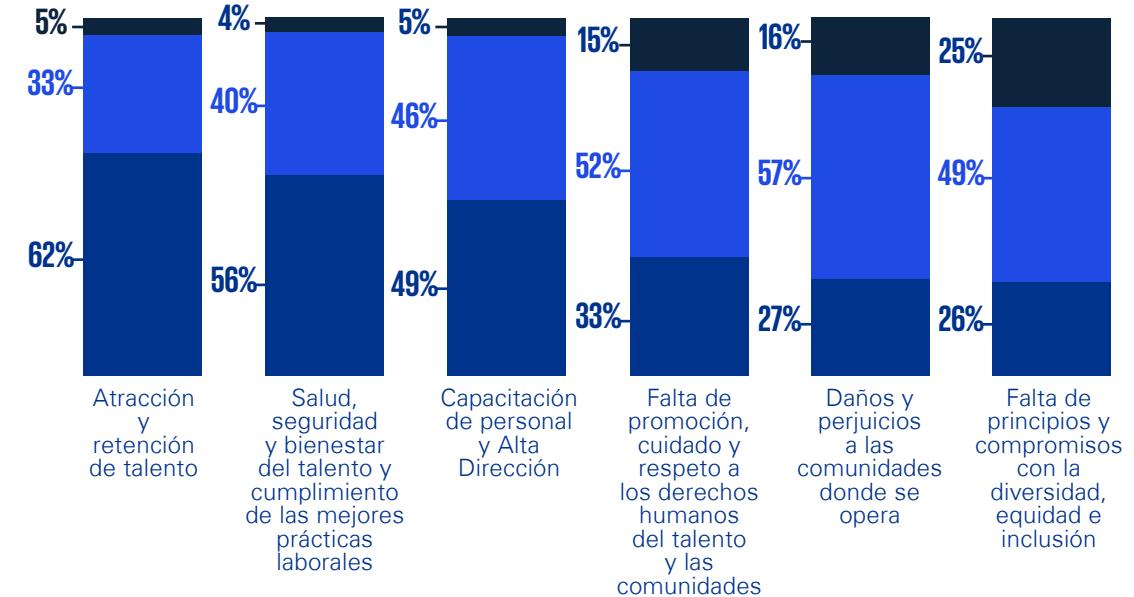


Sin duda, factores como los fenómenos extremos, los cuales suelen ser recurrentes en la región, presionan a las cadenas de suministro, la continuidad operativa y los costos de capital, como seguros o primas. Al mismo tiempo, la disponibilidad y la asequibilidad de energía limpia condicionan la viabilidad de metas de reducción de huella, por lo que las organizaciones necesitan planes de transición climática. En este contexto, tener resiliencia climática y plantearse objetivos de descarbonización ha dejado de ser opcional.

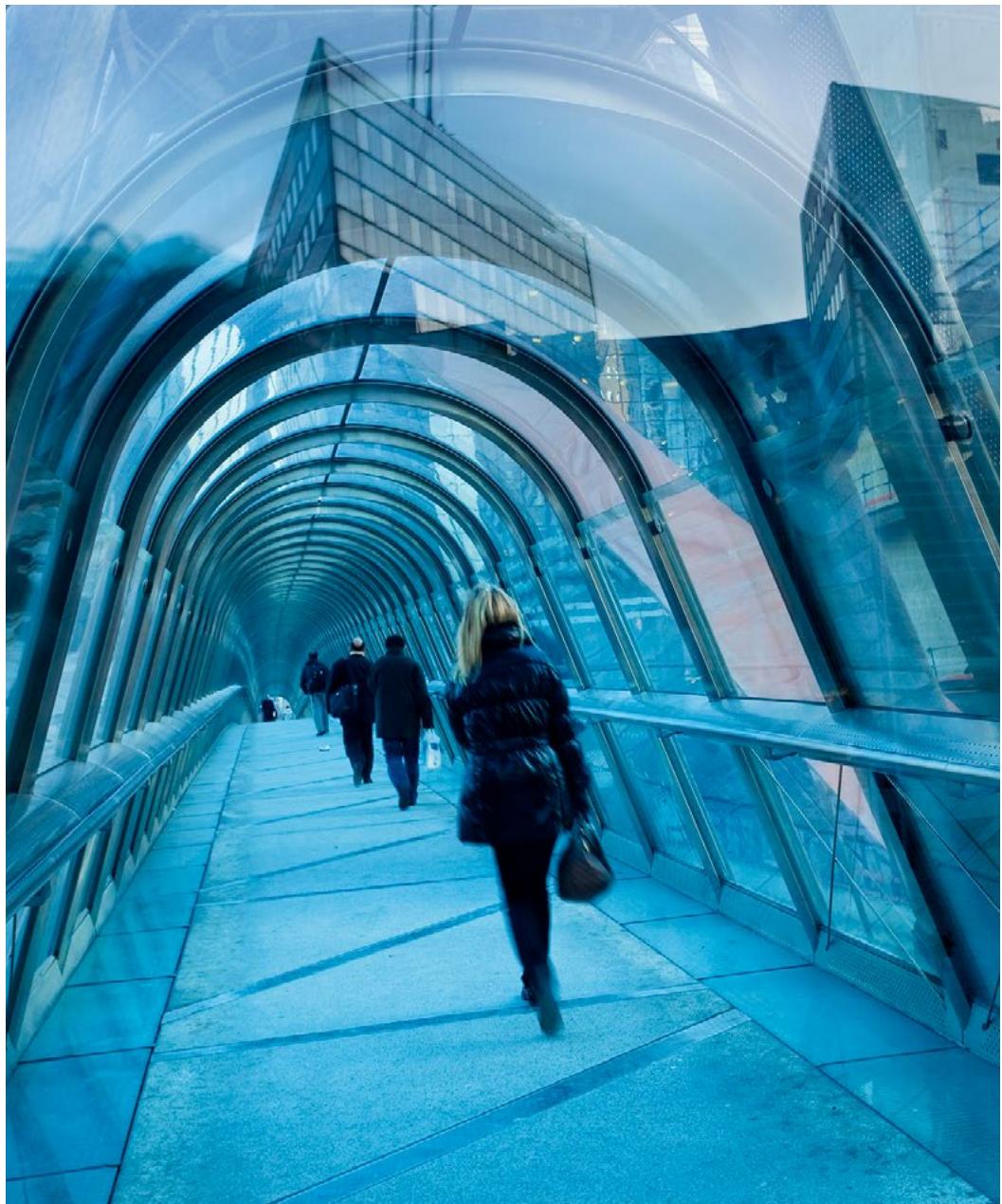
En el aspecto social, la atracción y retención de talento (62%), su salud, seguridad y bienestar (56%), además de la capacitación del personal y de la Alta Dirección (49%) emergen como los principales desafíos de las empresas.

Esto reafirma que el capital humano es el principal vector de la competitividad, pues sin personas comprometidas, es imposible alcanzar las metas ambientales o de gobernanza. En este sentido, las compañías deben alinear la flexibilidad laboral con sus compensaciones, sin dejar de lado el bienestar y formación en competencias del futuro, además de ofrecer una PVE coherente, con propósito y prácticas responsables que gestionen la diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Sociales

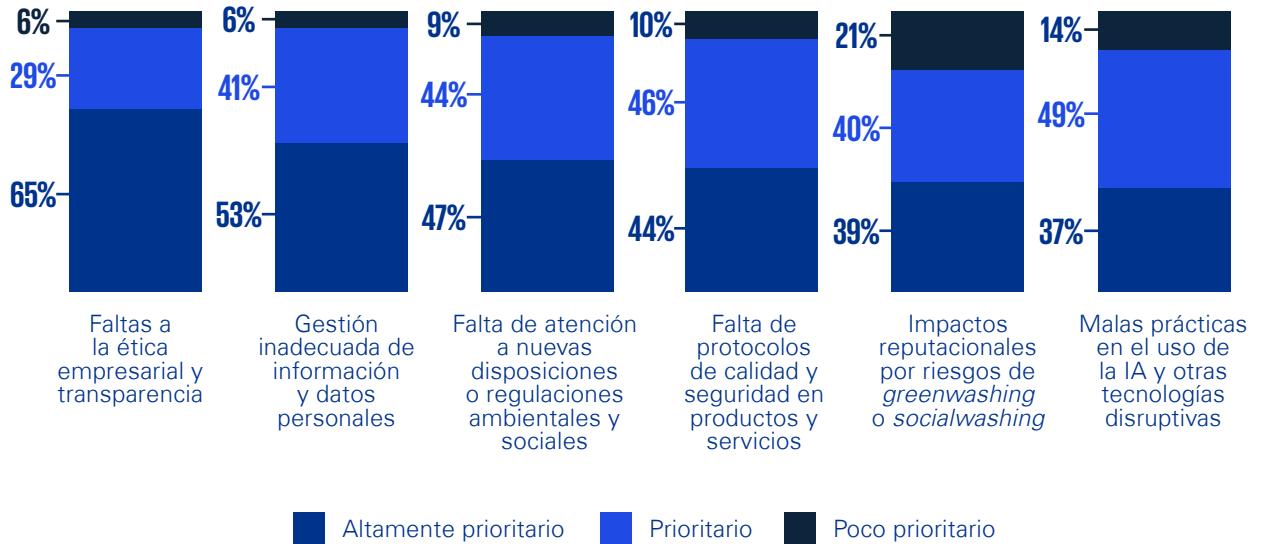


Legend: Altamente prioritario (Dark Blue), Prioritario (Medium Blue), Poco prioritario (Light Blue)



En materia de gobierno corporativo destacan dos frentes prioritarios: las faltas a la ética y transparencia (65%) y la gestión inadecuada de la información y datos personales (53%).

Gobierno corporativo



Ante todo, un gobierno corporativo eficiente es la base para alinear las metas de responsabilidad ASG y, por ende, no correr riesgos reputacionales, ya que más allá de evitar sanciones, su objetivo principal radica en la integridad del modelo de negocio, al llevar a cabo controles internos, trazabilidad de la información y supervisión interna y externa mediante los distintos comités de auditoría.

Si bien los beneficios de los aspectos ASG resultan atractivos en teoría, en la región aún se encuentran en una fase incipiente y que aún carece de una regulación sólida que los impulse. La ausencia de normativas específicas limita la adopción masiva de programas relacionados, lo que genera incertidumbre sobre los beneficios tangibles para las empresas, pues, pese a la existencia de ahorros y oportunidades de inversión, estos aún no resultan lo suficientemente evidentes como para justificar su implementación.

No obstante, la conciencia social y ambiental de las generaciones más recientes será un factor determinante para acelerar la integración de temas ASG en las estrategias corporativas, dado que estos segmentos poblacionales exigen mayor responsabilidad empresarial, lo que impulsará a las organizaciones a adaptarse para mantener su atractivo y competitividad.

Metodología

Nivel del participante

Gerencia	38%
Dirección	31%
Vicepresidencia	9%
Otro	9%
Presidencia	7%
Integrante de Comité o Consejo	5%
Subdirección	1%



Sector al que pertenece la organización



Conclusiones

Las naciones de Centroamérica y República Dominicana enfrentan un panorama dual en 2026; por un lado, prevalece el optimismo empresarial; por otro, persisten retos estructurales y normativos que condicionan el impulso de la competitividad. Si bien los planes de inversión reflejan confianza, su materialización dependerá de factores críticos como la estabilidad regulatoria, la simplificación burocrática y la atracción de talento.

En este contexto, la digitalización y la adopción tecnológica emergen como palancas estratégicas para mejorar la eficiencia y habilitar modelos de negocio sostenibles. Las organizaciones que integren la innovación junto con una propuesta de valor sólida para el personal estarán mejor posicionadas para alcanzar un crecimiento sostenido. Dado que el talento se consolida como un factor crítico en esta ecuación, resulta indispensable apostar por programas de capacitación que aseguren la atracción y retención de competencias clave, ya que sin una base sólida de conocimiento y habilidades, la inversión tecnológica corre el riesgo de ser ineficiente o incluso insegura.

En 2026, las prioridades empresariales se centran en la expansión comercial a nivel nacional, así como en el uso de motores como el análisis de datos, las aplicaciones y la nube para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la toma de decisiones informadas. En este sentido, la tecnología se posiciona no solo como una herramienta para optimizar costos, sino como la ruta hacia modelos de negocio más ágiles y resilientes.

En cuanto a la internacionalización a través del *nearshoring* y los tratados comerciales, la región cuenta con ventajas geográficas y de infraestructura relevantes; sin embargo, la volatilidad normativa, incluyendo aranceles, requisitos de cumplimiento y regulaciones de seguridad, pueden elevar los costos operativos. Por ello, los riesgos se consolidan como un factor determinante del ritmo y profundidad del despliegue de estrategias de relocalización y expansión que demandan planes robustos de mitigación.

Finalmente, las empresas en los países de Centroamérica y República Dominicana enfrentan el desafío de niveles distintos de madurez en la gestión de riesgos, así como brechas en la adopción de prácticas ASG, lo que evidencia la necesidad de una implementación transversal y estandarizada, indispensable para responder a las expectativas de los grupos de interés en un entorno marcado por disruptiones tecnológicas, presiones climáticas y transformaciones sociales.



Contactos en Centroamérica

Costa Rica

Mynor Pacheco Solano

Socio Director de KPMG
en Costa Rica
T.: (506) 2201-4100

E.: mynorpacheco@kpmg.com

El Salvador

Ciro R. Mejía G.

Socio Director de KPMG
en El Salvador
T.: (503) 2213-8400
E.: SV-FMkpmg@kpmg.com

Guatemala

Hugo Rodríguez

Socio Director de KPMG
en Guatemala
T.: (502) 2291-5100
E.: gt-fmkpmg@kpmg.com

Honduras

Rubén Alonso

Socio Director de KPMG
en Honduras
T: +504 2238 2106
T: +504 2238 2907
E.: realonzo@kpmg.com

Panamá y Nicaragua

Luis Laguerre

Socio Director de KPMG
en Panamá
T.: (507) 208-0700
E.: pa-fminformation@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.

© 2026 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.