



16<sup>a</sup> Encuesta Anual de CEOs PwC Interaméricas

# Reinvención al borde del mañana

Febrero 2025





# Prólogo

Nos complace presentar la decimosexta edición de nuestra Encuesta Anual de CEOs. Este reporte agrupa las opiniones de los directores ejecutivos de empresas de Centroamérica y República Dominicana, abarcando temas de gestión, perspectivas y acciones en un contexto donde las nuevas tecnologías y megatendencias plantean desafíos tanto para el presente como para el futuro.

Los resultados indican que los líderes empresariales de todo el mundo ya no consideran la reinención del modelo de negocios como una opción, sino como una necesidad. Las tendencias globales, como la inteligencia artificial (IA) y la mejora continua de habilidades de la fuerza laboral (*upskilling*), están cambiando radicalmente la forma en que trabajamos. Aunque sigue siendo un tema de debate cómo maximizar los beneficios y mitigar los riesgos, una cosa está clara: los directores ejecutivos deben actuar con rapidez y decisión para enfrentar las amenazas, desafíos y oportunidades que se presentan.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los directores ejecutivos que dedicaron su valioso tiempo a participar en esta encuesta. La información que nos brindaron ha sido fundamental para trazar un panorama claro de las oportunidades y desafíos que configuran el futuro de los negocios en nuestra región.

**Marisol Arcia**  
Socia Directora | PwC Interaméricas

# Dos grandes desafíos: la IA y el cambio climático

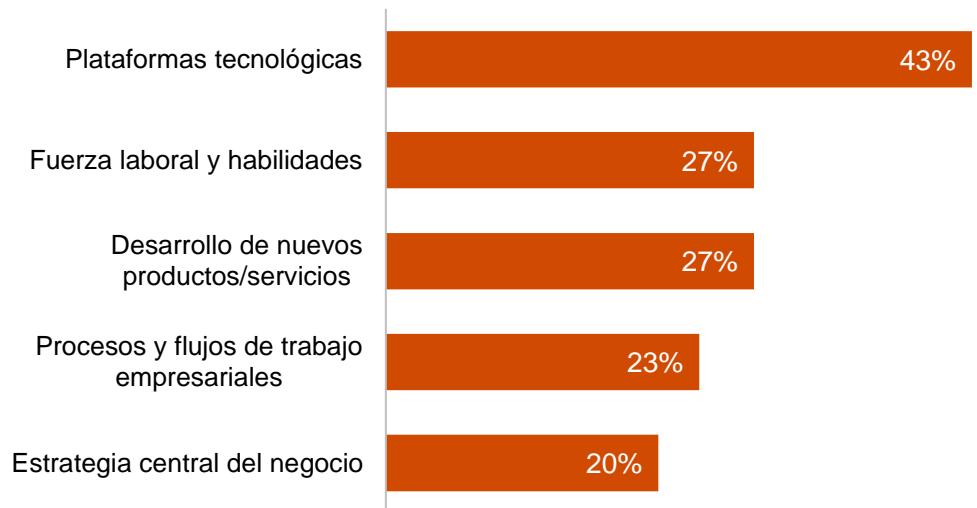


Analizamos dos megatendencias que darán forma al futuro de los negocios y de la sociedad, e impulsarán la reinvención en la próxima década.

# Los directores ejecutivos dicen que la integración sistemática de la IA en las plataformas tecnológicas es una prioridad

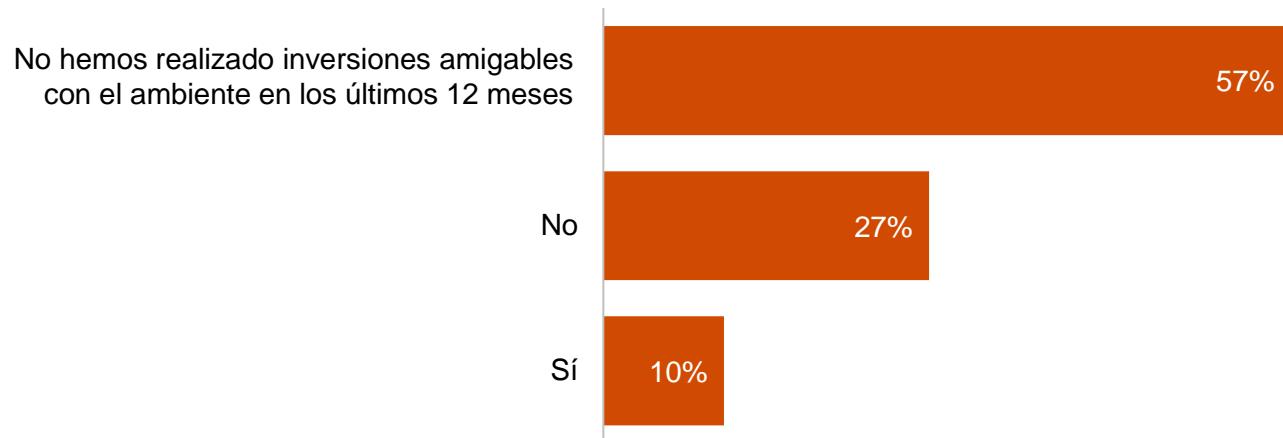
P. ¿En qué medida, si es que lo hace, prevé que la IA (incluida la IA generativa) se integrará sistemáticamente en las siguientes áreas de su empresa en los próximos tres años?

(Mostrando únicamente las respuestas 'en muy gran medida' y 'en gran medida')



Más de la mitad de los CEOs de la región menciona no haber realizado inversiones amigables con el ambiente en los últimos 12 meses.

**En los últimos 12 meses, ¿su empresa ha aceptado tasas de rendimiento para inversiones respetuosas con el clima\* que fueran inferiores a la tasa de rendimiento mínima aceptable que su empresa utiliza para otras inversiones?**



# Próximos pasos:

---

## 1. Expectativas de rendimiento en cuanto a la IA generativa (GenAI) **No perder de vista el objetivo**

La GenAI todavía se encuentra en una fase temprana de su desarrollo y apenas está comenzando su camino hacia una adopción generalizada en las empresas. Por lo tanto, no debería sorprender que casi dos tercios de las empresas aún no hayan visto resultados financieros concretos.

El desafío que enfrentan los CEOs es mantener el foco en el objetivo y evitar las distracciones que suelen acompañar la introducción de tecnologías disruptivas. Captar el potencial de productividad de la GenAI pronto será una apuesta segura en muchas industrias. Hacer realidad estos avances requiere un enfoque sistemático para decidir dónde implementar la tecnología, además de invertir en la preparación de los datos, integrar la GenAI en plataformas y flujos de trabajo, y poner en marcha programas efectivos para desarrollar las habilidades de la fuerza laboral.

Estos pasos también posicionarán a las organizaciones para aprovechar mayores oportunidades en el futuro, como transformar funciones específicas o rediseñar modelos de negocio. Aunque el impacto de la IA generativa variará entre sectores, su capacidad de cambio es alta en la mayoría.

## 2. El potencial de actuar frente al cambio climático **Buscar valor sostenible**

Generar valor a partir de la sostenibilidad comienza con el liderazgo de los CEOs y sus equipos directivos, quienes deben desarrollar productos, servicios y tecnologías respetuosos con el clima. Según los resultados globales, un tercio de las empresas ya están obteniendo ingresos gracias a inversiones climáticas realizadas en los últimos cinco años, y este porcentaje seguirá creciendo a medida que las economías se vayan descarbonizando.

Es fundamental evaluar a profundidad el uso de recursos y el consumo energético de la empresa, abordando el llamado “trilema energético”: garantizar un suministro de energía confiable, reducir las emisiones y recortar costos. Muchas organizaciones comienzan a desempeñar el doble papel de productor-consumidor. Estos “prosumidores” de energía, además de comprarla de la red, también producen su propia electricidad, la almacenan y la venden.

Por último, una estrategia de datos centrada en la sostenibilidad es esencial para cumplir con nuevos requisitos de informes y proporcionar información precisa para decisiones mejor informadas.



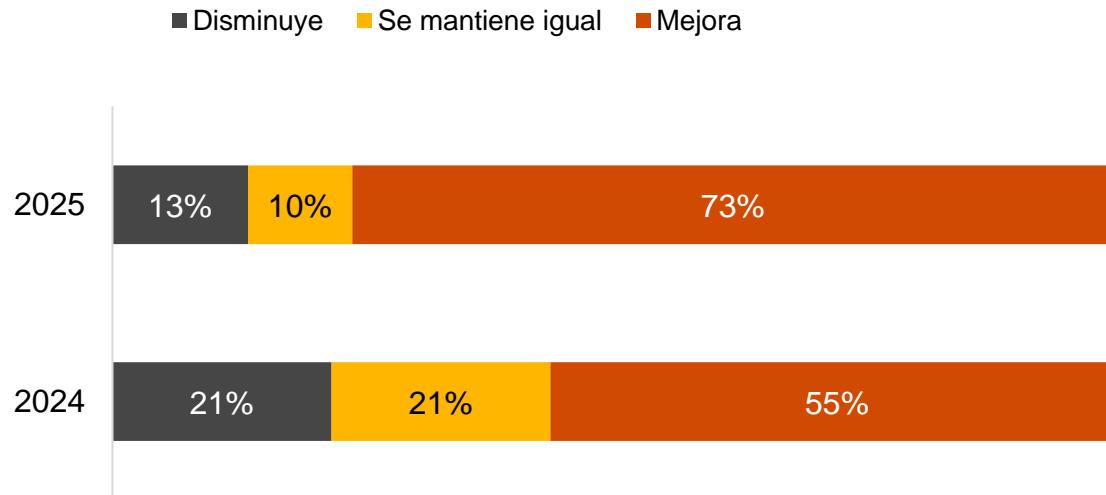
Explorando las oportunidades,  
amenazas y dinámicas competitivas  
en evolución que enfrentan las  
empresas hoy en día.

# Negocios (no tan) habituales



# El optimismo sobre el crecimiento económico mundial ha seguido aumentando

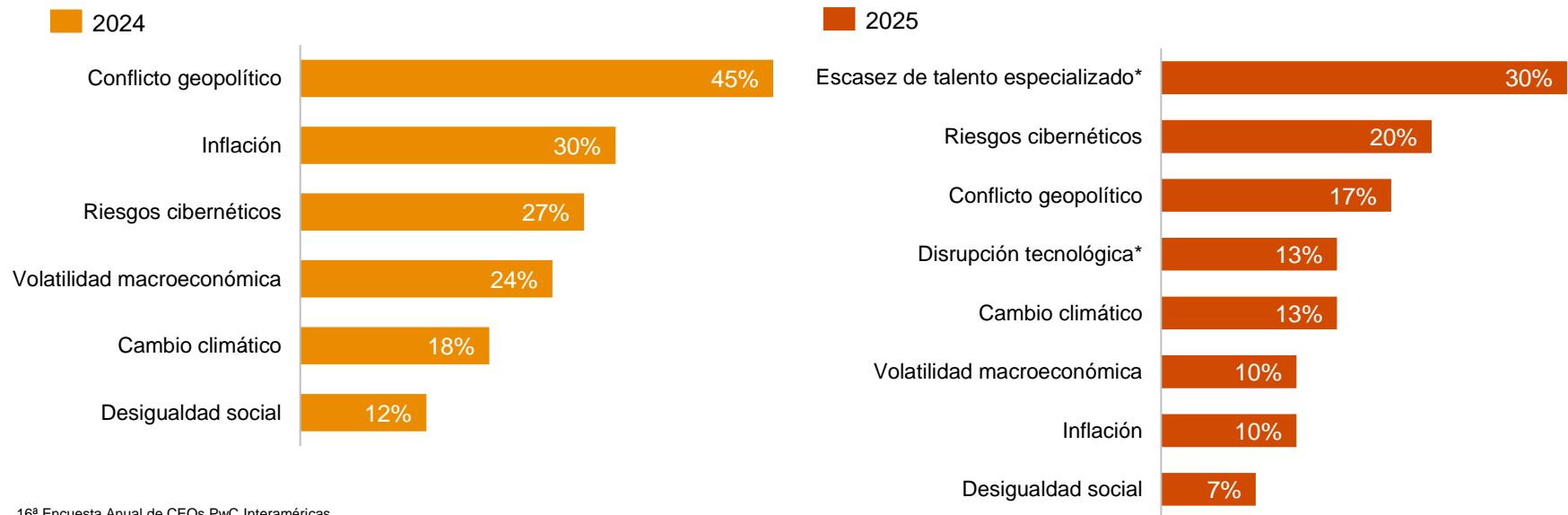
P. ¿Cómo cree usted que cambiará el crecimiento económico (ej. PIB), si es que cambia, en los próximos 12 meses?



Los CEOs de la región consideran que la escasez de talento especializado y los riesgos cibernéticos serán las mayores amenazas para el próximo año

P. ¿Qué nivel de exposición cree usted que tendrá su empresa ante las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

(Mostrando solo las respuestas 'extremadamente expuesto' y 'altamente expuesto')



# Las acciones de reinención más comunes que realizan las empresas son la innovación de productos o servicios y nuevas rutas de mercado

P. ¿En qué medida su empresa ha realizado las siguientes acciones en los últimos cinco años?

(Mostrando únicamente las respuestas 'en muy gran medida' y 'en gran medida')



La mitad de los directores ejecutivos aseguran que los ingresos de sus empresas continuarán aumentando tanto a corto como a largo plazo.

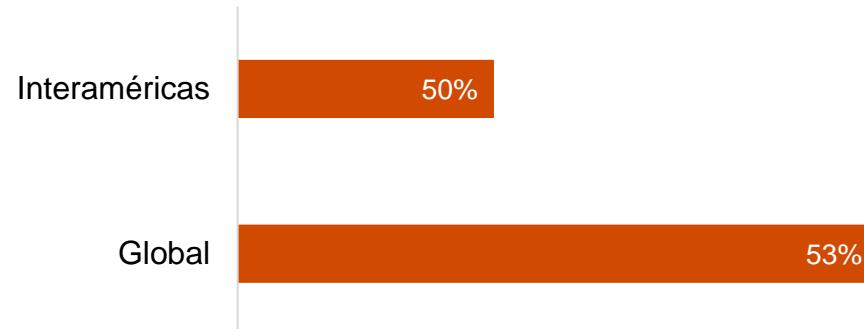
P. ¿Qué tan seguro está usted acerca de las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 12 meses/3 años?

(Mostrando solo las respuestas 'extremadamente confiado' y 'altamente confiado')

### En los próximos 12 meses



### En los próximos 3 años

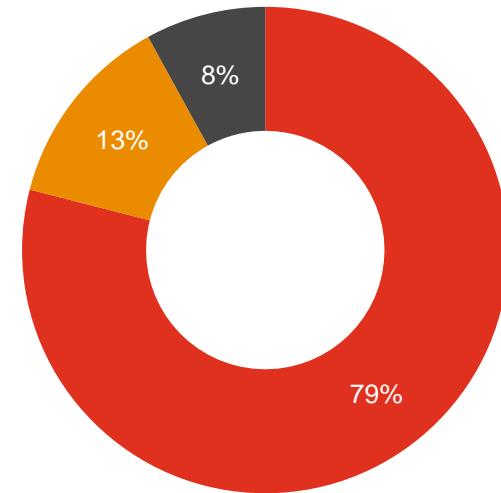




En promedio, solo el 8% de los ingresos de los últimos cinco años provino de nuevos negocios fundamentalmente distintos incorporados durante este período.

P. ¿Qué proporción de los ingresos de su empresa en los últimos cinco años provino de cada una de las siguientes fuentes?

- Negocio principal
- Extensiones del negocio principal
- Negocio fundamentalmente distinto



# Próximos pasos:

## 3. Perspectivas y amenazas **Calibrar las perspectivas**

No existe un CEO completamente global. Incluso el líder más internacional tiene raíces, vive en un contexto específico y está influenciado por preocupaciones locales. Los datos de nuestra encuesta ofrecen una oportunidad para poner a prueba las ideas y visiones de cada uno frente a las de vecinos, colegas y competidores. La visión sectorial también es reveladora. Por ejemplo, aunque el cambio climático se encuentra al final de la lista de amenazas en la mayoría de las industrias, si su empresa depende de los sectores de seguros, energía y servicios públicos, debe darle una pensada.

También es importante considerar las conexiones entre amenazas que podrían amplificar sus impactos. Muchas cadenas de suministro críticas (como las de semiconductores) son vulnerables tanto a fenómenos meteorológicos extremos como a las tensiones geopolíticas. Del mismo modo, la relación entre la geopolítica y el riesgo cibernético es cada vez más evidente. Más que nunca, se requiere un enfoque sistémico para anticipar lo que puede venir.

## 4. Acelerar la reinvención **Mirar hacia afuera**

El camino hacia la reinvención comienza con los clientes, tanto en el caso de las empresas B2C como en el de las B2B. Según nuestra experiencia, un esfuerzo decidido por centrarse en necesidades no satisfechas, en los puntos de fricción y en todos los aspectos de la experiencia del cliente puede ser un catalizador de la innovación. Esto implica cambios que saquen a la compañía fuera de su zona de confort, como analizar nuevos modelos de precios y otros canales de comercialización o alianzas que aporten valor de formas innovadoras.

Además, es clave identificar factores externos que puedan surgir rápidamente y generar nuevas necesidades en los clientes. La irrupción de la inteligencia artificial generativa es un claro ejemplo. También recomendamos observar indicadores tempranos de que tu sector o uno relacionado está listo para transformarse, como la llegada de nuevos actores, un aumento en la inversión de capital riesgo o una rápida redistribución de la cuota de mercado entre los operadores tradicionales.



# Reinvención constante

Acciones clave que permitirán a las empresas prosperar a pesar de los cambios constantes en el contexto empresarial.

Muchos CEOs no están utilizando regularmente el conjunto completo de mejores prácticas en su toma de decisiones estratégicas

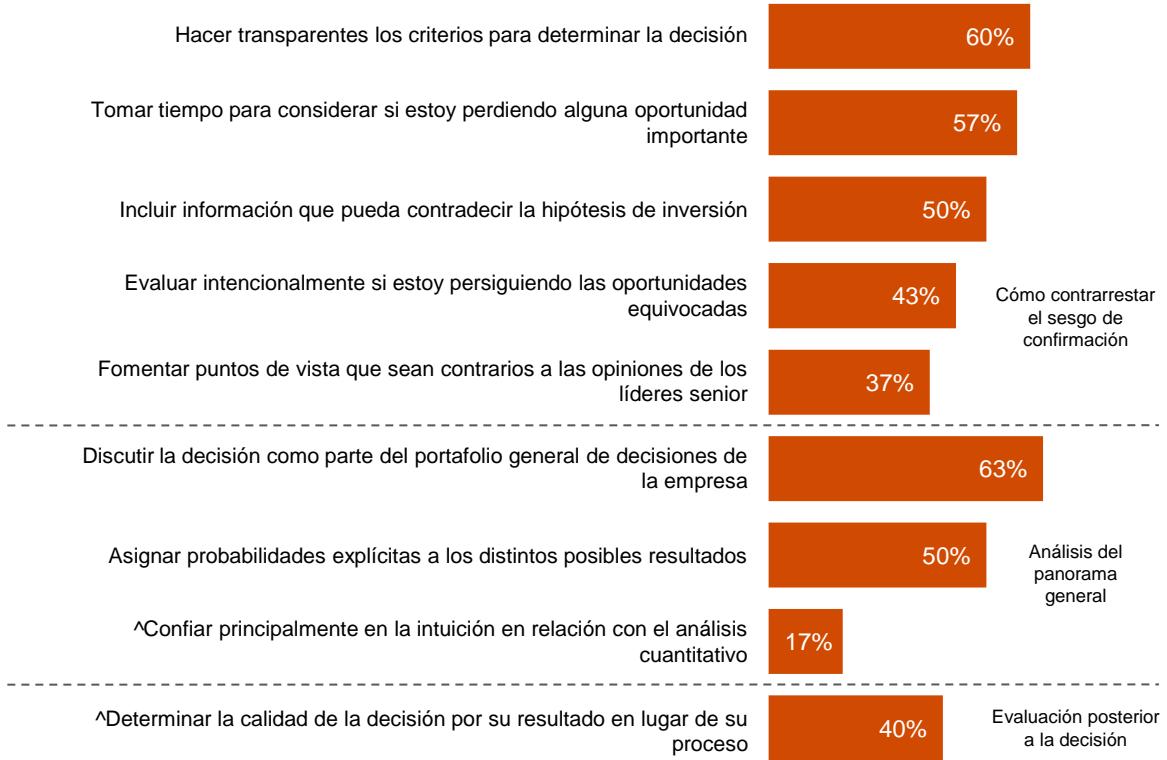
P. Al tomar decisiones estratégicas, ¿con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?

(Mostrando solo respuestas 'Más del 60% del tiempo')

^No es una buena práctica

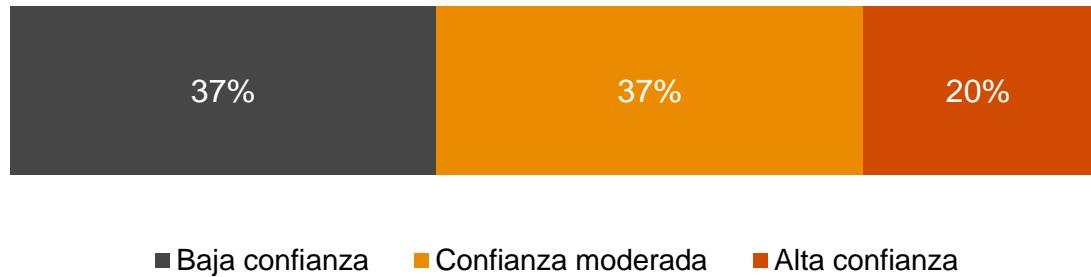
\*Las decisiones estratégicas son decisiones importantes que implican el compromiso de recursos significativos y que afectan la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

### Mejores prácticas para la toma de decisiones



Un poco más de un tercio de los CEOs reportan un bajo grado de confianza personal en tener IA integrada en los procesos clave de su empresa

P. ¿Hasta qué punto confía usted personalmente en tener IA (incluida la IA generativa) integrada en los procesos clave de su empresa?



**Nota**

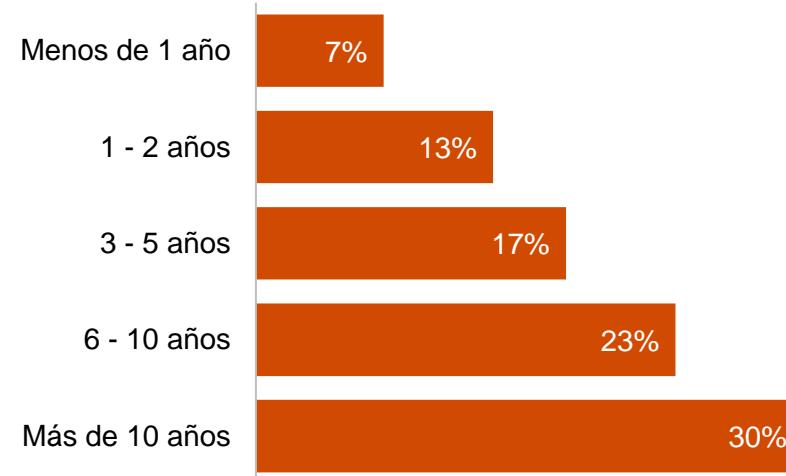
- Baja confianza: En absoluto, en medida muy limitada, o en medida limitada
- Confianza moderada: En medida moderada
- Alta confianza: En gran medida, o en muy gran medida





La mayoría de los CEOs dicen que esperan permanecer en su puesto actual por más de diez años

P. ¿Cuántos años espera permanecer en su puesto actual?



# Próximos pasos:

## 5. Preste atención a la calidad de la toma de decisiones

### Priorizar el proceso

A veces, las decisiones deben tomarse rápidamente, sin realizar un análisis completo de la situación. Sin embargo, los procesos de toma de decisiones más sólidos suelen resultar en mejores decisiones, especialmente en condiciones de incertidumbre, cuando la intuición y la experiencia no deberían ser los factores más determinantes. En el entorno actual, con niveles de incertidumbre muy altos, la calidad en la toma de decisiones es crucial.

La toma de decisiones rigurosa y basada en hechos es particularmente útil cuando las emociones están a flor de piel. Por ejemplo, en el caso del cambio climático, los CEOs están son evaluados por sus clientes, empleados, inversores e incluso familiares. Lo mismo ocurre con las decisiones relacionadas con la IA y los interrogantes sobre el futuro de los negocios tradicionales. En estas circunstancias, contar con procesos de toma de decisiones sólidos puede eliminar los estancamientos y promover la acción. Nuestros datos muestran que los CEOs que adoptan estos métodos también tienden a implementar más acciones de reinversión.

## 6. Generar confianza para una nueva era

### Adopte una IA responsable

Todos los directores ejecutivos deben aprender a caminar antes de correr con la IA generativa, es decir, deben evitar poner en marcha la tecnología de forma apresurada, arriesgando la confianza de clientes, colaboradores u otras partes interesadas. En la práctica, esto implica aprovechar el potencial de esta tecnología mientras se gestionan sus riesgos, como resultados erróneos o inexactos -las llamadas "alucinaciones"-, generación de contenido sesgado u ofensivo, y problemas relacionados con la propiedad intelectual vinculados a los datos de entrenamiento de los modelos de IA.

Las prácticas de IA responsable pueden mitigar —aunque aún no eliminar por completo— muchos de estos desafíos, siendo más eficaces cuando se integran en la estrategia de IA desde el principio. Del mismo modo, recomendamos abordar proactivamente los posibles impactos sociales de la IA generativa, como el seguimiento de su impacto en las emisiones de carbono de la empresa.

## 7. Cuidado con el tiempo de permanencia

### Amplíe sus horizontes

No estamos proponiendo que los CEOs deban tener mandatos más largos como práctica general. Existen múltiples razones, relacionadas con el gobierno corporativo y la rentabilidad, por las que las empresas (especialmente las que cotizan en bolsa) pueden preferir una mayor rotación entre los primeros ejecutivos. Aun así, los datos de nuestra encuesta plantean una cuestión clave para los consejos de administración: si consideramos el proceso de transformación a largo plazo que están viviendo la mayoría de los sectores, ¿están haciendo lo suficiente para fomentar una visión "a largo plazo" en el equipo directivo?

# Conclusión

¿Cómo será la economía global en el futuro cercano? Aunque muchos escenarios son posibles, la respuesta dependerá en gran medida de cómo los gobiernos, las empresas y la sociedad civil enfrenten la amenaza del cambio climático y aprovechen la oportunidad histórica que representa la inteligencia artificial. En este contexto, las empresas con más probabilidades de prosperar serán aquellas que actúen ahora para comprender cómo estos factores transformarán sus sectores y reinventarán sus modelos de negocio, sus operaciones y el uso que hacen de las tecnologías, de la energía y de otros recursos escasos.

## Ante este panorama, surgen algunas preguntas clave para los CEOs:

- ¿Se está avanzando con la velocidad y disciplina necesarias para integrar la IA (especialmente la GenAI) en las plataformas tecnológicas, los procesos de trabajo y las habilidades de los empleados? ¿Se están priorizando prácticas de IA responsable para salvaguardar la confianza de las partes interesadas?
- ¿Qué oportunidades sin explotar existen para impulsar el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad añadiendo productos y servicios respetuosos con el clima a su cartera?
- ¿Se está invirtiendo lo suficiente (y asignando el talento adecuado) a las principales prioridades estratégicas?

- ¿Se tiene una visión clara del potencial de cambio en la estructura y los límites de su industria, y de cómo deben cambiar las operaciones, las capacidades y el modelo de negocios de su empresa, a medida que la tecnología y el cambio climático generan nuevas oportunidades y limitaciones?
- ¿Qué medidas puede tomar para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas de su empresa ante las interconectadas tendencias geopolíticas, económicas, tecnológicas y competitivas?
- Para los CEOs que esperan estar al frente de sus empresas sólo unos años más: si su permanencia se extendiera a una década, ¿qué haría de manera diferente?

Esta encuesta confirma que algunos directores ejecutivos ya están desarrollando respuestas coherentes junto a sus equipos directivos y consejos. Su desafío es mantener el impulso y estar atentos a las condiciones macroeconómicas y geopolíticas que podrían frenar el progreso.

Para aquellos líderes que apenas comienzan, aún no es tarde, pero están quedándose atrás. Recuperar terreno requiere una visión sistémica del cambio en las necesidades de clientes y entorno competitivo, seguido por prioridades claras para la reinención, decisiones de calidad, reasignación de recursos y un optimismo moderado sobre el futuro.





# Acerca de la encuesta

PwC invitó a líderes de todo el mundo a participar en la Encuesta Anual de CEOs, que se llevó a cabo entre el 1° de octubre y el 8 de noviembre de 2024. En ella participaron líderes de los países de Centroamérica y República Dominicana. Las cifras de este informe están ponderadas proporcionalmente al PIB de la región para garantizar que las opiniones de los directores ejecutivos sean representativas.

## Información de las organizaciones encuestadas

En este informe se reflejan los resultados recibidos por los directores ejecutivos de organizaciones en la región, de las cuales el 83% pertenece al sector privado y el 17% al sector público. Más de la mitad (53%) mencionó ser CEO de una empresa de entidad única o de multi-entidad, mientras que un 20% dijo ser CEO de una subsidiaria en su país que pertenece a una empresa multi-entidad.

## Otros datos demográficos sobre los directores ejecutivos que participaron en la encuesta:

- 77% de los participantes son hombres y otro 23% mujer, reflejando así una diferencia significativa en comparación al año pasado.
- 70% tiene 6 años o más, ejerciendo como CEO en la empresa en la que actualmente labora.
- 90% lidera organizaciones con ingresos menores a USD\$100 millones.

## Notas:

No todos los porcentajes en los gráficos suman 100%, como resultado del redondeo de porcentajes; opciones de respuesta de selección múltiple; y en algunos casos se decidió excluir la visualización de determinadas respuestas, por ejemplo, ninguna de las anteriores y no lo sé.

# Contactos por territorios

## Panamá

### **Marisol Arcia**

Socia Directora

[marisol.arcia@pwc.com](mailto:marisol.arcia@pwc.com)

### **Edereth Barrios**

Socio Líder Regional de Clientes y Mercados

[edereth.barrios@pwc.com](mailto:edereth.barrios@pwc.com)

### **Francisco Barrios**

Socio Líder Regional de Impuestos, Legal

[francisco.barrios@pwc.com](mailto:francisco.barrios@pwc.com)

### **Bismark Rodriguez**

Socio de Consultoría y Líder Regional de Riesgo

[bismark.rodriguez@pwc.com](mailto:bismark.rodriguez@pwc.com)

### **Diana Mosquera**

Socia de Auditoría y BPO

[diana.mosquera@pwc.com](mailto:diana.mosquera@pwc.com)

### **Maribel Tejada**

Socia de Auditoría

[maribel.tejada@pwc.com](mailto:maribel.tejada@pwc.com)

### **Marseda Rakipaj**

Socia de Precios de Transferencia

[marseda.rakipaj@pwc.com](mailto:marseda.rakipaj@pwc.com)

### **Yaremis Pérez**

Socia de Impuestos y Legal

[yaremis.perez@pwc.com](mailto:yaremis.perez@pwc.com)

### **Manuel Pérez Broce**

Socio de Auditoría

[manuel.perez.broce@pwc.com](mailto:manuel.perez.broce@pwc.com)

## Nicaragua

### **Alvaro Artiles**

Socio de Auditoría y Líder de Metodología,

Digital Upskilling y Transformación

[alvaro.artiles@pwc.com](mailto:alvaro.artiles@pwc.com)

### **David Urcuyo**

Socio de Auditoría

[David.a.urcuyo@pwc.com](mailto:David.a.urcuyo@pwc.com)

# Contactos por territorios

## República Dominicana

### Raquel Bourguet

Socia Líder de Auditoría  
raquel.bourguet@pwc.com

### Denisse Sánchez

Socia de Auditoría  
denisse.sanchez@pwc.com

### Adilandys Ventura

Socia de Auditoría  
adilandys.ventura@pwc.com

### Omar del Orbe

Socio de Auditoría  
omar.delorbe@pwc.com

### Aneurys de los Santos

Socio de Auditoría  
aneurys.delossantos@pwc.com

### Andrea Paniagua

Socia Líder de Impuestos y Legal  
andrea.paniagua@pwc.com

### Juan Tejada

Socio de Impuestos y Legal  
juan.tejada@pwc.com

### Alejandro Fernández

Socio de Impuestos y Legal  
alejandro.fernandez@pwc.com

## Honduras

### Romel Castellanos

Socio Financiero y de Auditoría  
romel.s.castellanos@pwc.com

### Ramón Morales

Socio de Impuestos y Legal  
ramon.morales@pwc.com

# Contactos por territorios

## Costa Rica

### José Naranjo

Socio Líder de Auditoría  
[jose.naranjo@pwc.com](mailto:jose.naranjo@pwc.com)

### Rosario Fuentes

Socia de Auditoría  
[rosario.fuentes@pwc.com](mailto:rosario.fuentes@pwc.com)

### Randall Oquendo

Socio de BPO y Líder de Impuestos y legal  
[randall.oquendo@pwc.com](mailto:randall.oquendo@pwc.com)

### Oscar Piedra

Socio Regional de Riesgo  
[oscar.piedra@pwc.com](mailto:oscar.piedra@pwc.com)

### Luis Garrido

Socio Líder de Personas y Organización  
[luis.garrido@pwc.com](mailto:luis.garrido@pwc.com)

## Guatemala

### Dora Orizábal

Socia Líder Regional de Auditoría  
[dora.orizabal@pwc.com](mailto:dora.orizabal@pwc.com)

### Fernando L. Rodriguez

Socio de Auditoría  
[fernando.leonel.rodriguez@pwc.com](mailto:fernando.leonel.rodriguez@pwc.com)

### Alberto Rosales

Socio de Auditoría  
[alberto.rosales@pwc.com](mailto:alberto.rosales@pwc.com)

### Roberto Ozaeta

Socio de Impuestos y Legal  
[roberto.ozaeta@pwc.com](mailto:roberto.ozaeta@pwc.com)

## El Salvador

### William Menjivar

Socio Líder de Assurance  
Responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático  
[william.e.menjivar@pwc.com](mailto:william.e.menjivar@pwc.com)

### Eliseo Amador

Socio de Impuestos y Legal  
[eliseo.amador@pwc.com](mailto:eliseo.amador@pwc.com)

# 16<sup>a</sup> Encuesta Anual de CEOs PwC Interaméricas

[www.pwc.com/ia](http://www.pwc.com/ia)

© 2025 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de las firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Para más detalles ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure). Este contenido es solo para fines informativo y no debe utilizarse como sustituto de la consulta con asesores profesionales.