



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

Innovación y liderazgo para el futuro



# Ponentes



**Victor Esquivel**  
Socio Director de  
KPMG México y Líder  
de KPMG México y  
Centroamérica



**Luis Laguerre**  
Socio Director  
KPMG Panamá



**Juan José Azofeifa**  
Socio Director  
KPMG Costa Rica



**Mario Torres**  
Socio Director  
KPMG República  
Dominicana

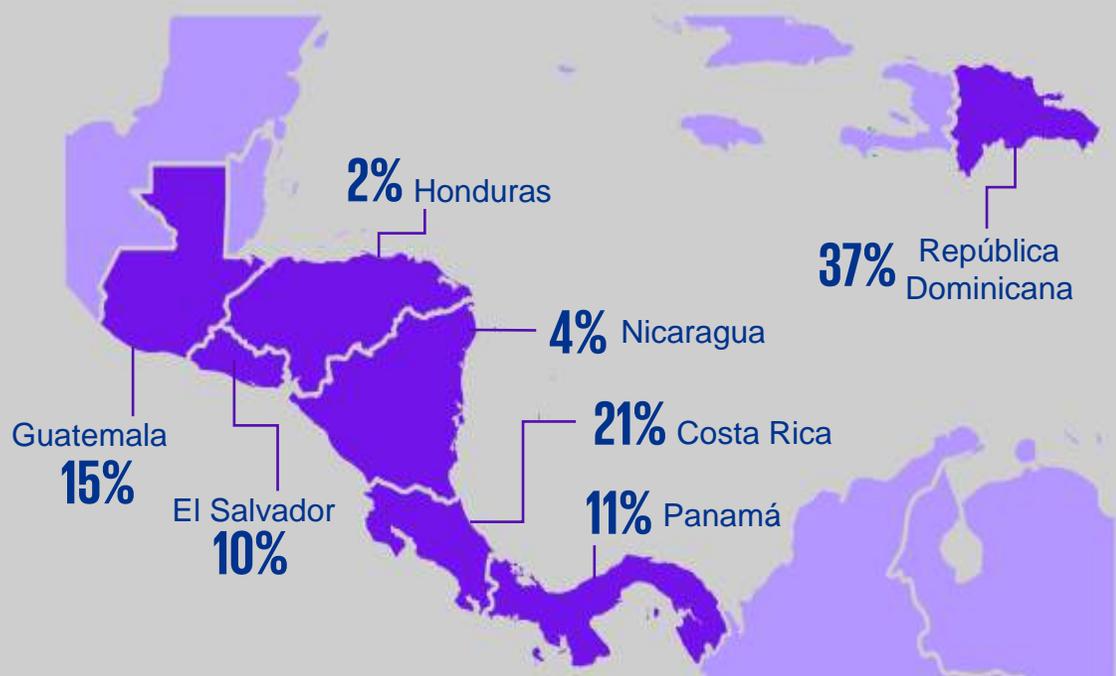


**Ricardo Delfin**  
Socio de Clientes y  
Mercados de México y  
Centroamérica

# Metodología

Encuesta realizada entre **octubre y noviembre de 2024**.  
Abarca diferentes industrias de la economía y diversos rangos de Alta Dirección.

## Ubicación de la empresa



## Sector al que pertenece la organización



**306**  
Participantes



**60%** Nivel C o superior

**70%**  
Masculino



**29%**  
Femenino



**1%** Prefiero no responder

# Ambiente de negocios





# Expectativa económica

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

10%



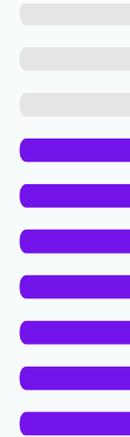
La economía entrará en recesión

20%



La economía se estancará

70%



La economía se mantendrá en crecimiento

# Principales retos

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

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



**35%** Implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada



**31%** Mantener a la baja la inflación



**24%** Contar con la infraestructura necesaria que requiere el *nearshoring*



**24%** Incrementar la confianza en el Estado de derecho



**24%** Mantener la competitividad en los mercados globales



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



# Proyección de ventas

En 2025, las ventas de las empresas:



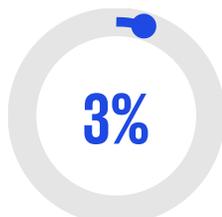
Aumentarán de 1% a 5%



Aumentarán de 6% a 10%



Aumentarán de 11% a 20%



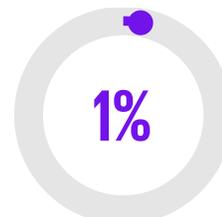
Aumentarán más de 21%



Se mantendrán sin cambio

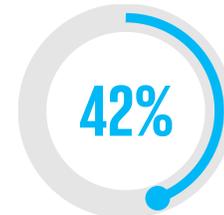


Disminuirán de 1% a 5%



Disminuirán de 6% a 10%

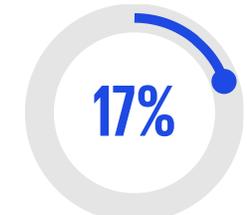
Durante los siguientes tres años (2025 – 2027 en tasa de crecimiento anual promedio):



Aumentarán de 1% a 5%



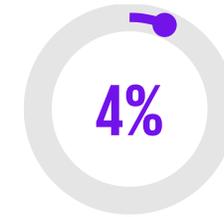
Aumentarán de 6% a 10%



Aumentarán de 11% a 20%



Aumentarán más de 21%



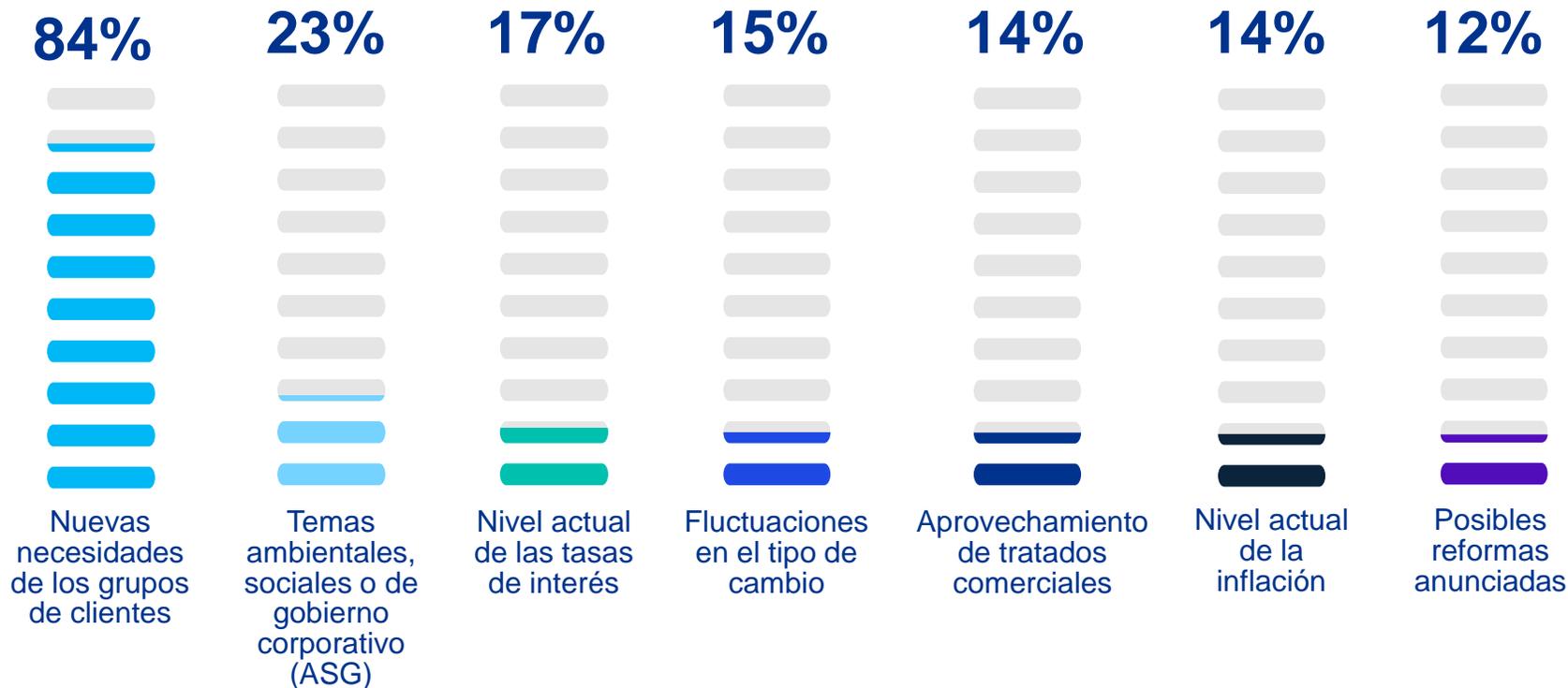
Se mantendrán sin cambio

# Planes de inversión

**70%** Realizará nuevas inversiones en 2025



## Factores relevantes para definir futuras inversiones



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

# Planes de inversión

Quienes no harán nuevas inversiones en 2025, piensan ejecutarlas en:



# Factores de mayor impacto en las operaciones



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

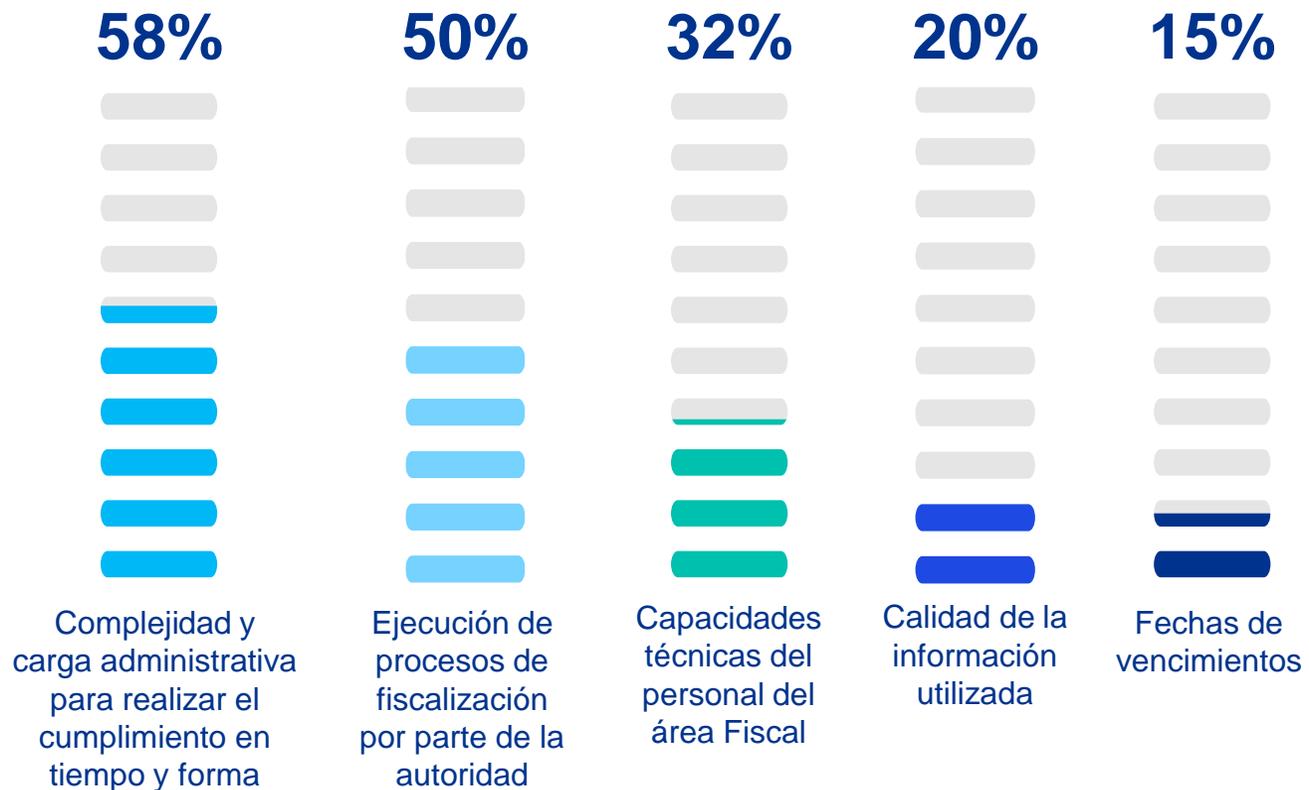
## ¿Qué impacto tendrán estos factores en sus operaciones?



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

# Cumplimiento fiscal

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

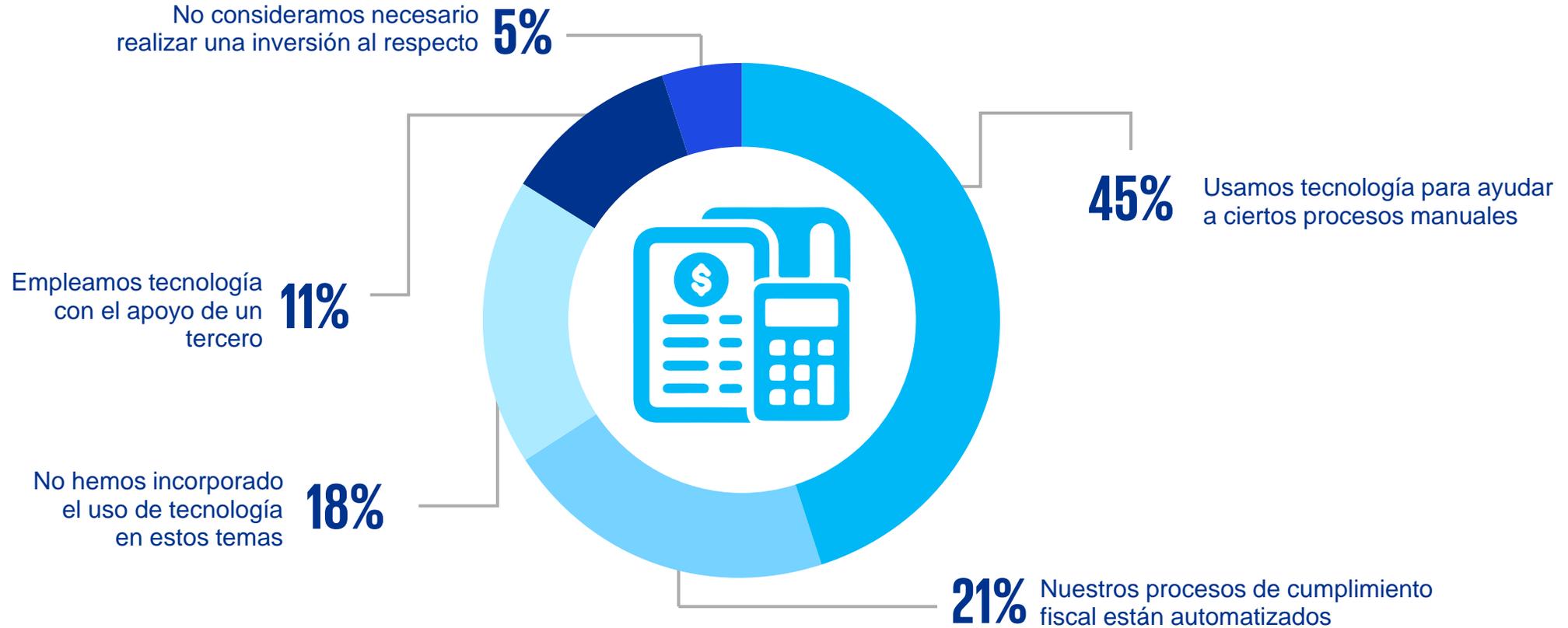


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.



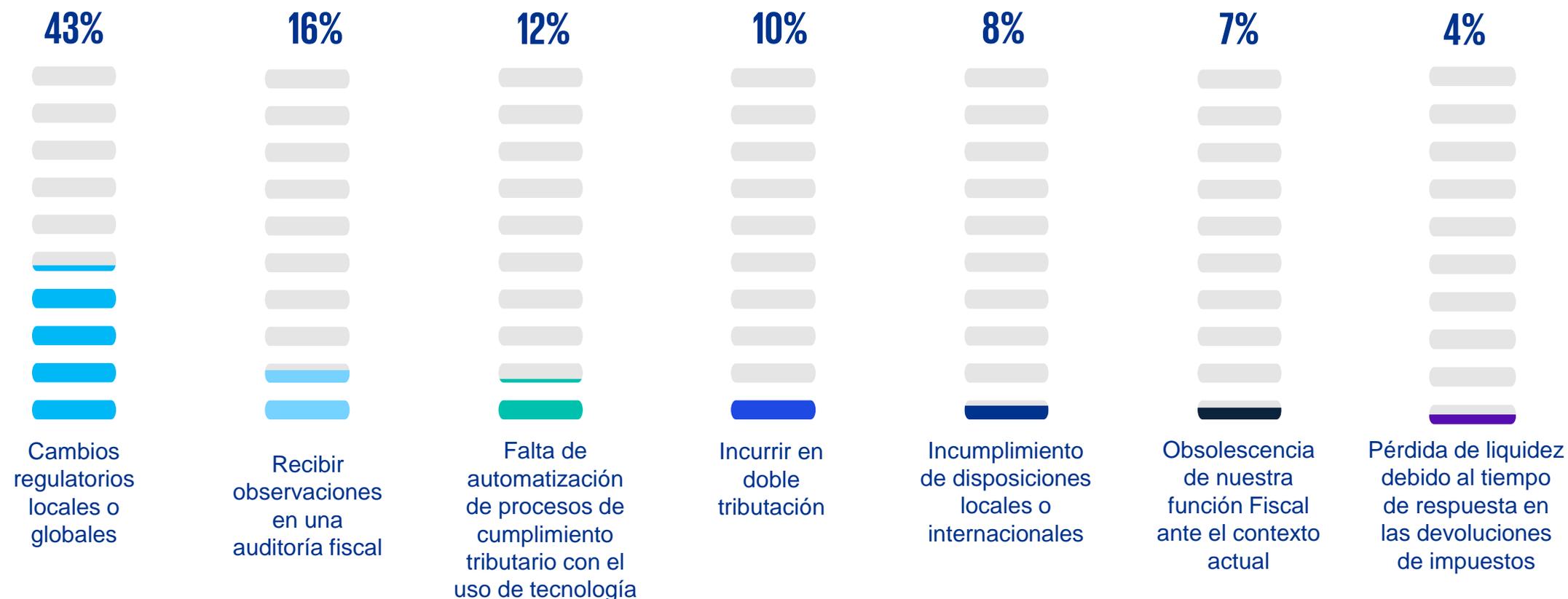
# Optimización tributaria

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



# Riesgos fiscales

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



# Estrategia y liderazgo empresarial

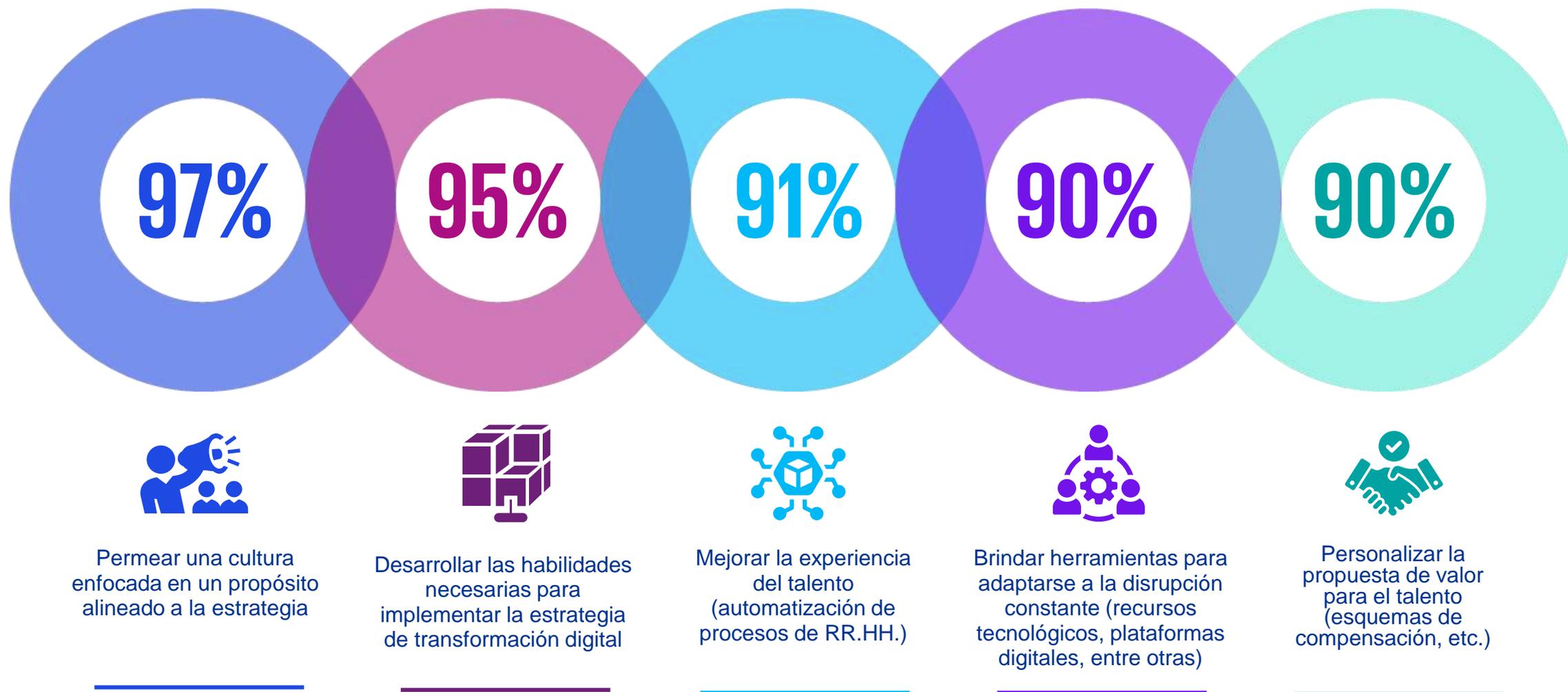


# Estrategias prioritarias en 2025



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.

# Prioridades para la gestión de talento



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.

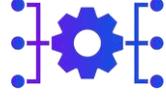
# Gestión del personal

**62%** Planea expandir o reducir la cantidad de personal en 2025



¿En qué áreas planea expandir o reducir la cantidad de colaboradores?

## Expansión

**51%**   
Operaciones

**46%**   
Ventas

**41%**   
Atención al cliente

**39%**   
Infraestructura tecnológica

## Reducción

**42%**   
Operaciones

**38%**   
Administración

**20%**   
Logística

**16%**   
Producción

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

# Oferta de valor para el talento

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

**63%** Entrenamiento y capacitación



**58%** Oferta económica competitiva



**32%** Flexibilidad de horarios



**27%** Planes de carrera atractivos



**24%** Herramientas adecuadas para las labores



**22%** Opciones de teletrabajo



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.



# Impactos del *nearshoring*

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



Buscar alianzas en las cadenas de valor



Aumentar el conocimiento técnico del personal actual



Invertir en nuevas zonas geográficas



Aumentar la capacidad instalada



Optimizar los flujos de trabajo

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



# Expansión operativa

**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.

## Principal motivo de expandir a nivel nacional:

**61%**



Apertura de nuevos mercados

**37%**



Ubicación estratégica

## Principal motivo de expandir a nivel global:

**79%**



Apertura de nuevos mercados

**48%**



Alianzas estratégicas

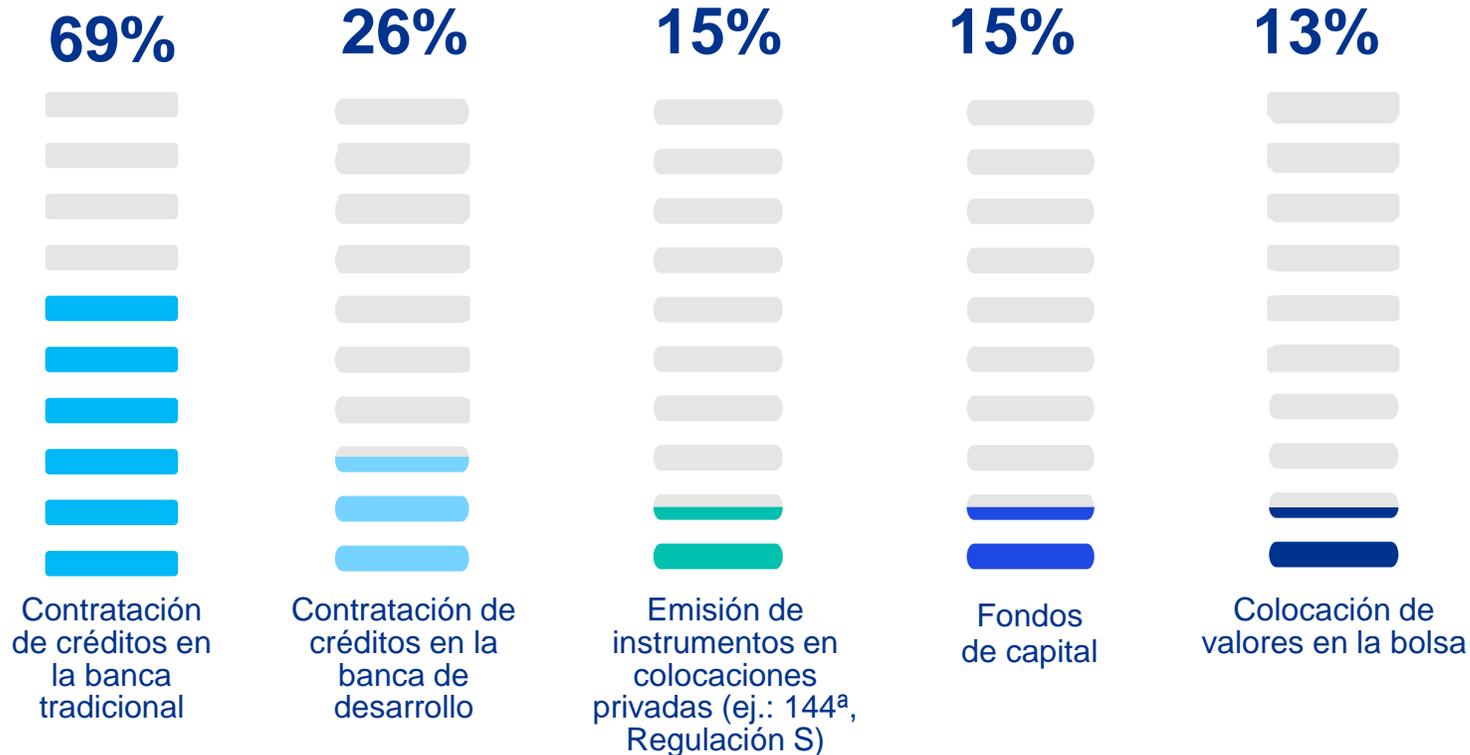
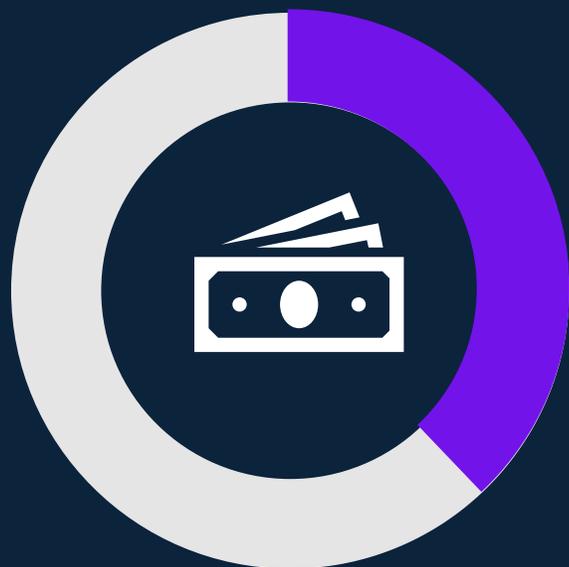
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

# Fuentes de financiamiento externo

¿A qué mecanismo planea recurrir en 2025?

**38%**

Planea recurrir a alguna fuente externa de financiamiento



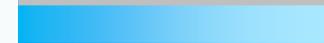
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.

# Razones para solicitar financiamiento externo

**39%** Desarrollar nuevos productos o servicios



**35%** Incrementar la capacidad operativa (CAPEX)



**32%** Tener recursos para el capital de trabajo



**16%** Realizar la adquisición de un negocio



**15%** Reestructurar la deuda

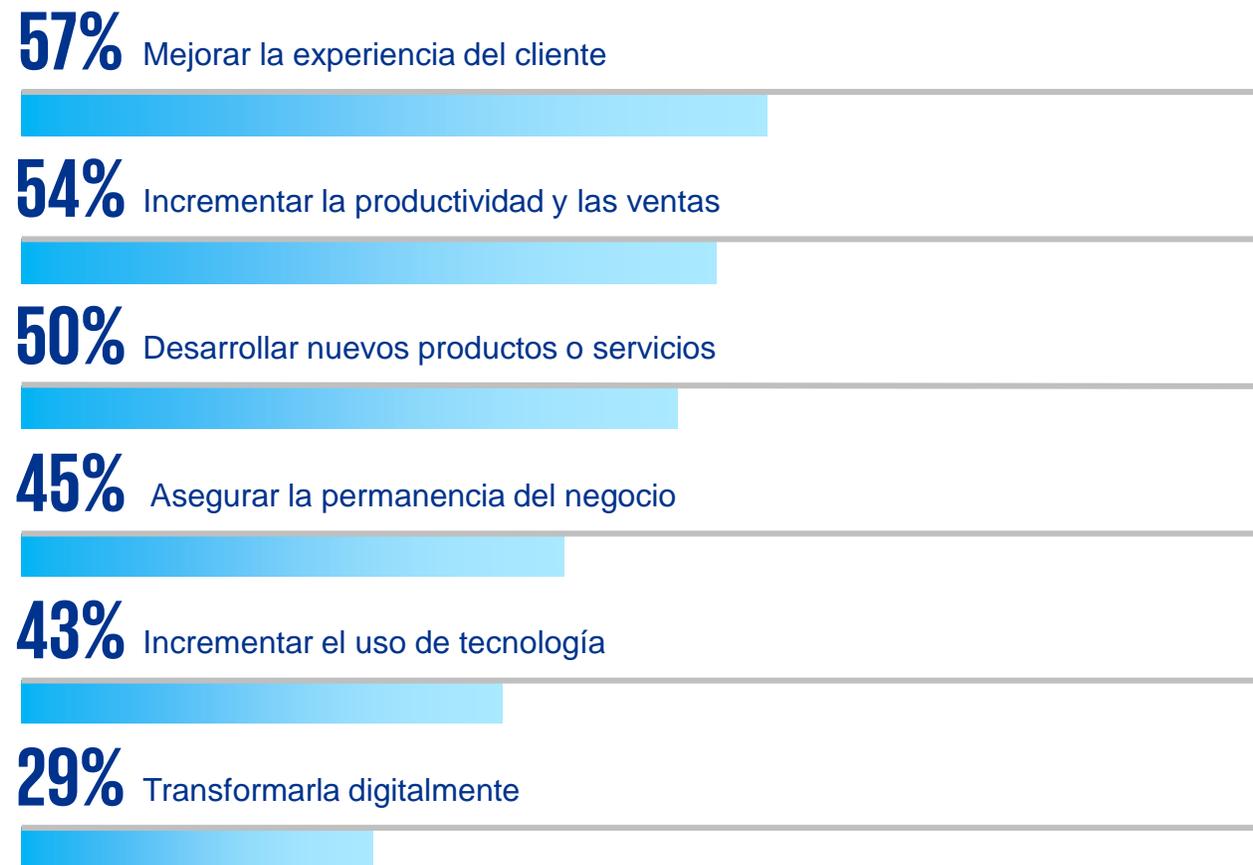


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

# Innovación y tecnología



# Objetivo de las estrategias de innovación



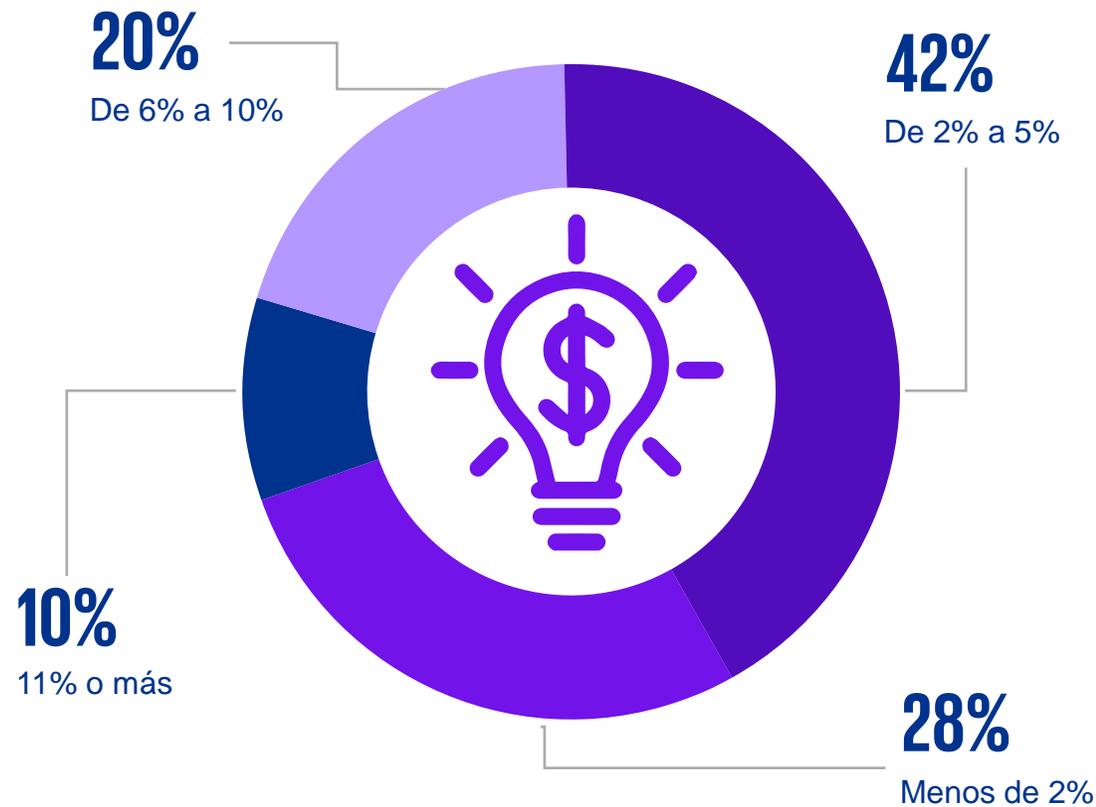
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.

**30%** Se encuentra en una etapa de madurez estructurada en cuanto a innovación, con procesos definidos y formalizados



# Inversión y facilitadores de la innovación

## Porcentaje de ingresos destinado a inversión en innovación en 2025



## Principales facilitadores para la innovación

63%



Compromiso del liderazgo

42%



Capacitación

40%



Inversión en infraestructura tecnológica

36%

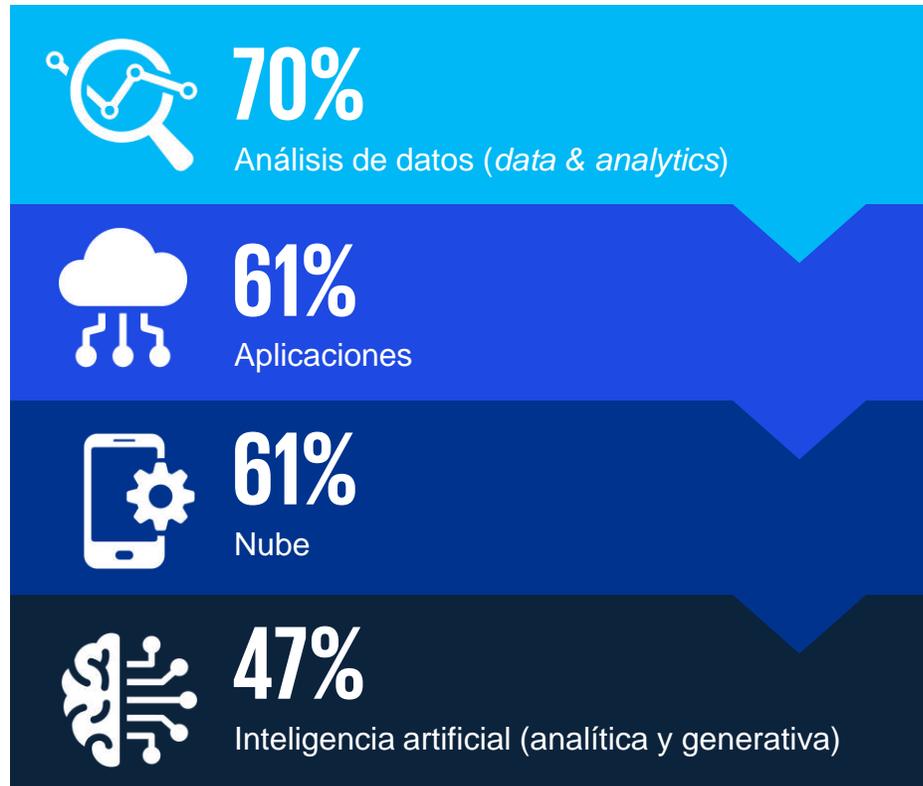


Ambiente de desarrollo o prueba

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

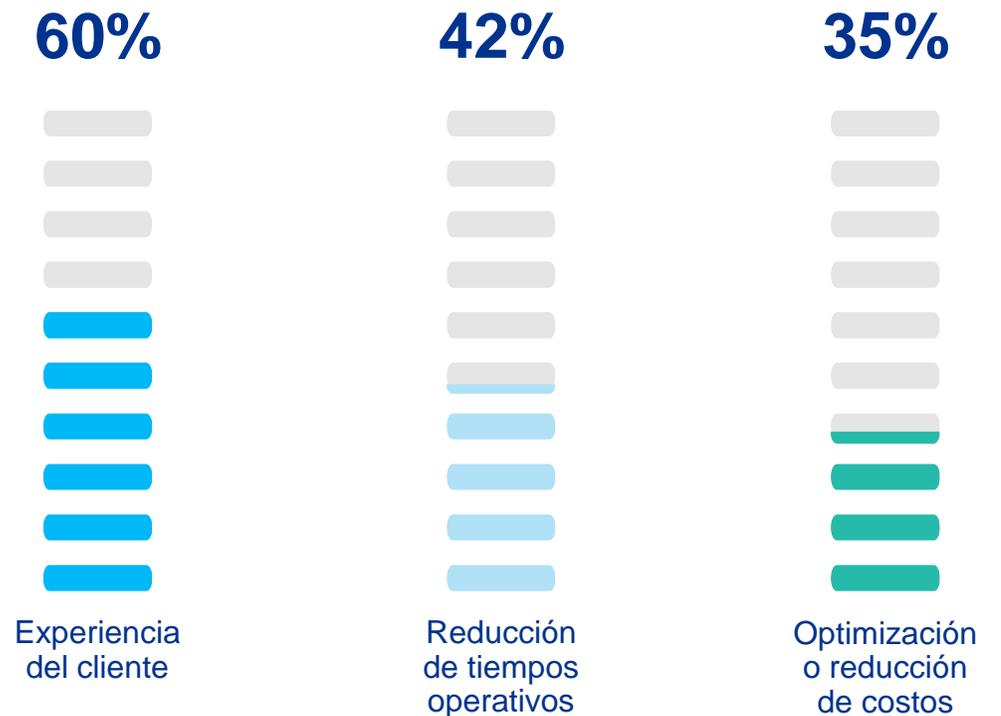
# Herramientas tecnológicas

Principales tecnologías que utilizarán las empresas en 2025:



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

Planes para la implementación de inteligencia artificial (IA) en 2025:



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

# Gestión de riesgos y desarrollo sostenible



# Madurez de la gestión de riesgos

11%

**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

21%

**Avanzada:** alta capacidad para identificar, medir y gestionar riesgos de forma dinámica, transversal y ágil; existen responsables claros para cada riesgo estratégico identificado

4%

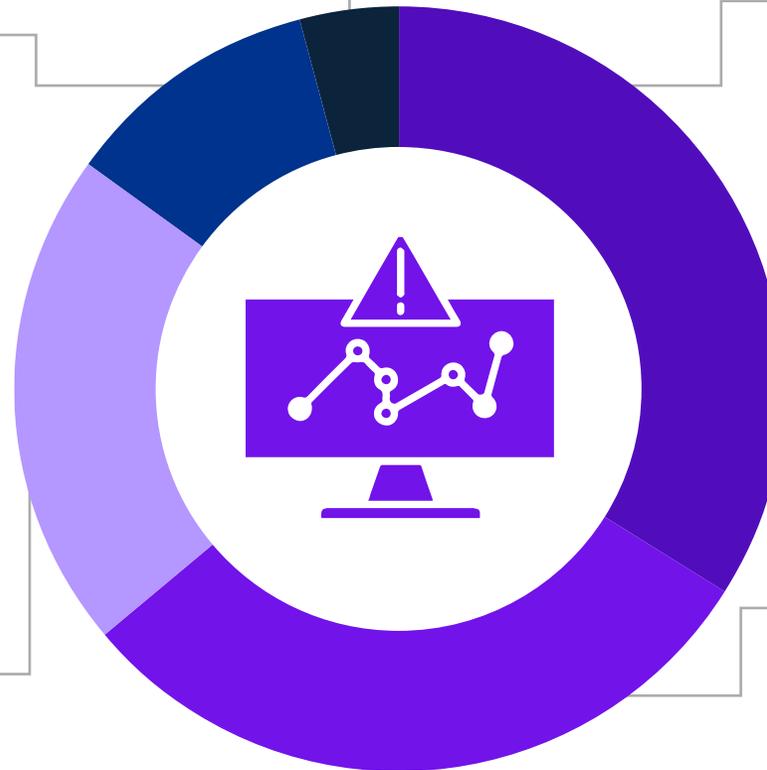
**Inicial:** la gestión se realiza de forma aislada y reactiva; no hay procesos definidos

34%

**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

30%

**Definida:** se abordan los riesgos principales y hay capacidad para medirlos y gestionarlos; sin embargo, no se hace de forma estructurada. Existe un responsable con otras funciones dentro de la organización



# Principales riesgos

Riesgos con mayor impacto significativo en los próximos 12 meses (a corto plazo)



Riesgos con mayor impacto significativo en los siguientes dos o tres años (a largo plazo)



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

# Temas ASG en el plan de gestión de riesgos

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



**11%**

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

**37%**

Maduro: abarcamos de manera integral todos los temas

**21%**

Está por definirse



**31%**

Limitado: abarcamos solo algunos rubros ASG

# Riesgos e impactos ASG

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

## Ambientales



77%

Fenómenos meteorológicos extremos



75%

Disponibilidad y seguridad energética y falta de acceso a fuentes limpias y renovables



73%

Cadena de suministro poco resiliente

## Sociales



94%

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



92%

Atracción y retención de talento capacitado



81%

Falta de promoción, cuidado y respeto a los derechos humanos

## Gobernanza



89%

Sanciones por gestión inadecuada de información y datos personales



88%

Sanciones por faltas a la ética empresarial y transparencia



86%

Falta de atención a nuevas disposiciones o mandatos ambientales y sociales

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

# Conclusiones



Los países de la región mantienen una visión optimista gracias a su potencial de crecimiento, atracción de inversión extranjera y ventajas competitivas



La innovación tecnológica es un pilar fundamental de la transformación empresarial, para optimizar procesos, reducir costos y brindar experiencias personalizadas



La gestión de talento será clave en 2025 ante el impacto de tecnologías como la IA, que transforman los modelos de negocio y el mercado laboral



La integración de los aspectos ASG en la gestión de riesgos refuerza la reputación y sostenibilidad de las empresas



Atraer y retener talento capacitado es esencial para enfrentar las disrupciones del mercado



2025 representa una gran oportunidad para que las organizaciones en Centroamérica y República Dominicana innoven, adapten sus estrategias y se consoliden en la región y el mercado global

# Ponentes



**Luis Laguerre**  
Socio Director  
KPMG Panamá



**Juan José Azofeifa**  
Socio Director  
KPMG Costa Rica



**Mario Torres**  
Socio Director  
KPMG República  
Dominicana



# Gracias



# KPMG



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX