

# Análisis Estratégico Integral para el Taller de Planificación 2025

## Entorno Externo: Análisis PESTEL y Desafíos Clave en América Latina

El análisis del entorno externo es la piedra angular de cualquier plan estratégico, ya que permite anticipar las fuerzas macroeconómicas, políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que moldean el mercado. Para una empresa en América Latina en 2025, este entorno se presenta como un panorama complejo, marcado por oportunidades significativas pero también por riesgos sistémicos sin precedentes. La herramienta PESTEL resulta fundamental para desglosar estas influencias y entender sus interacciones. En términos económicos, la región enfrenta un crecimiento moderado proyectado del 2.5% para 2025<sup>7</sup>, impulsado principalmente por la recuperación de Argentina, mientras que economías clave como Brasil y México luchan por encontrar dinamismo<sup>7</sup>. Este escenario se complica con la persistencia de altas tasas de inflación en países como Colombia y Brasil, aunque estas han disminuido gracias a políticas monetarias restrictivas<sup>7</sup>. Los desafíos fiscales son críticos, con una deuda pública promedio del 52.6% del PIB en 2024 y déficits públicos medidos al 3.3%<sup>18</sup>. Adicionalmente, la volatilidad cambiaria representa una amenaza constante; el real brasileño cayó un 27.4% y el peso mexicano un 22.8% frente al dólar en 2024<sup>18</sup>, lo que aumenta los costos operativos y la incertidumbre para las inversiones.

Desde una perspectiva política y legal, América Latina experimenta una profunda polarización y una desconsolidación democrática, con el Índice de Democracia 2024 obteniendo su peor resultado histórico<sup>13</sup>. Esto se manifiesta en altos niveles de inseguridad y corrupción estructural, considerados los principales riesgos políticos para las empresas<sup>17</sup>. El crimen organizado, narcotráfico y la polarización tóxica son problemas endémicos que impactan directamente en la operatividad y costo de negocio<sup>13 17</sup>. A nivel regulatorio, la región está en plena transformación. Países como Brasil avanzan en la regulación de la IA inspirados en el modelo europeo, mientras que México y Colombia desarrollan normativas para su uso ético<sup>11</sup>. Chile y Colombia implementan leyes más estrictas sobre reportes de sostenibilidad (ESG) y emisiones de carbono<sup>11</sup>, y Perú refuerza su marco de ciberseguridad<sup>11</sup>. Esta proliferación de nuevas regulaciones exige una vigilancia constante y una adaptación rápida por parte de las empresas para evitar sanciones y riesgos reputacionales. El riesgo de "disrupción digital" es percibido como uno de los mayores por los ejecutivos latinoamericanos, destacando la urgencia de la transformación digital<sup>3</sup>.

Los factores sociales y culturales están siendo redefinidos por la tecnología y la conciencia ambiental. El 65% de los consumidores prefieren marcas sostenibles y el 61% ha reducido el uso de plásticos de un solo uso<sup>1</sup>, lo que impulsa una tendencia hacia la responsabilidad social corporativa y la economía circular. Simultáneamente, la adopción de la tecnología es masiva: la región cuenta con más de 440 millones de usuarios de internet y una penetración superior a la media global<sup>12</sup>. Sin embargo, esta revolución digital coexiste con una profunda brecha digital y educativa<sup>47</sup>. La inteligencia

artificial (IA) generativa es un fenómeno emergente, pero su adopción sigue estando en etapas tempranas; casi el 72% de las empresas en la región aún no han superado las fases iniciales de implementación <sup>40</sup>. Las barreras incluyen falta de presupuesto, resistencia al cambio y preocupación por la seguridad de los datos <sup>12</sup>. La sociedad civil también muestra una postura crítica, con el 55% de los encuestados en cuatro países apoyando la regulación de la IA debido a preocupaciones sobre el aumento de las desigualdades <sup>24</sup>.

En el ámbito tecnológico, la región se encuentra en una encrucijada. Por un lado, existe un potencial enorme para la innovación y la productividad impulsada por la tecnología <sup>5</sup>. Los ejecutivos priorizan fuertemente la inversión en IA, Big Data, nube y ciberseguridad <sup>9 10</sup>. Empresas como Mercado Libre y Bimbo son ejemplos de diversificación y expansión internacional exitosas <sup>47</sup>. Sin embargo, este potencial se ve limitado por desafíos estructurales como la baja productividad, la dependencia de la importación de tecnología y una fuga de talento hacia el norte global <sup>12 24</sup>. La infraestructura digital es otra debilidad, con acceso a internet poco confiable y altos costos de implementación tecnológica en algunas áreas <sup>3</sup>. La conectividad 5G y el Internet of Things (IoT) representan el futuro, con proyecciones de billones de conexiones en América Latina para 2025 <sup>12 41</sup>.

Finalmente, los factores ecológicos y ambientales emergen como un factor central en la estrategia empresarial. El cambio climático no es una amenaza abstracta; afecta directamente a la producción agrícola, provoca sequías e inundaciones que aumentan los costos y genera eventos climáticos extremos que ya han causado pérdidas económicas superiores a USD 20 mil millones en la región <sup>3 7</sup>. La vulnerabilidad es alta, con el Banco Mundial proyectando más de 140 millones de migrantes climáticos para 2050 <sup>17</sup>. En respuesta, la gobernanza ESG se vuelve imperativa. Se espera que la integración de datos financieros y no financieros sea una práctica estándar, con comités de sostenibilidad en los consejos directivos y remuneraciones vinculadas a métricas ESG <sup>31</sup>. La transición energética es una gran oportunidad, especialmente en el desarrollo de industrias de proteínas alternativas y energías renovables, donde países como Brasil lideran <sup>6 11</sup>. La soberanía tecnológica y la búsqueda de modelos de negocio basados en la economía azul o green tech se posicionan como necesidades estratégicas para asegurar un futuro sostenible <sup>24 45</sup>.

| Factor PESTEL  | Descripción del Impacto en América Latina (2025)  |
|----------------|---|
| Político       | Alta polarización y riesgo político, especialmente en elecciones presidenciales en Ecuador, Bolivia, Chile y Honduras <sup>17</sup> . Inseguridad, crimen organizado y corrupción son principales desafíos <sup>13 17</sup> . Incertidumbre geopolítica con posible impacto de políticas de EE.UU. bajo nueva administración <sup>10 18</sup> . |
| Económico      | Crecimiento regional moderado (2.5%) <sup>7</sup> . Persistencia de inflación y retos fiscales <sup>7</sup> . Volatilidad cambiaria (ej. Real, Peso MXN) <sup>18</sup> . Riesgo de recesión en mercados clave <sup>5</sup> .  |
| Socio-cultural | Cambios en hábitos de consumo hacia sostenibilidad y salud <sup>1 2</sup> . Adopción masiva de internet (>440M usuarios) <sup>12</sup> . Brecha digital y educación <sup>47</sup> . Baja productividad multifactorial (-0.48%) <sup>12</sup> .  |
| Tecnológico    |   |

| Factor PESTEL | Descripción del Impacto en América Latina (2025)   |
|---------------|--|
|               | Adopción de IA Generativa en fase inicial (72% empresas) <sup>40</sup> . Prioridad de inversión en IA, Big Data y ciberseguridad <sup>10</sup> . Fuga de talento tecnológico <sup>24</sup> . Baja productividad tecnológica comparada con OCDE <sup>12</sup> .     |
| Ecológico     | Alta vulnerabilidad a cambio climático y eventos extremos <sup>3 17</sup> . Crisis migratoria climática <sup>17</sup> . Oportunidad en energías limpias y economía verde <sup>6 11</sup> . Transición ESG como imperativo regulatorio y de mercado <sup>31</sup> . |
| Legal         | Regulaciones en crecimiento para IA (Brasil), ciberseguridad (Perú, Colombia), sostenibilidad (Chile, Colombia) y protección de datos (toda la región) <sup>11</sup> . Mayor escrutinio regulatorio y obligación de cumplimiento <sup>21</sup> .                   |

## Diagnóstico Interno: Fortalezas, Debilidades y Capacidad de Transformación

Un diagnóstico interno riguroso es indispensable para identificar las capacidades fundamentales de una organización y las áreas que requieren mejora. Basándose en la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis debe comenzar por evaluar los factores internos: las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los activos y competencias únicas de la empresa que le proporcionan una ventaja competitiva. Estos pueden incluir una marca reconocida y sólida, un equipo de ventas y servicio al cliente excepcionalmente capacitado, procesos operativos eficientes, una base de clientes leal, un capital humano calificado, recursos financieros robustos y una cultura de innovación <sup>32 34</sup>. Una fortaleza particularmente relevante en el contexto actual es la capacidad de transformación digital. Aquellas empresas que ya han invertido en modernizar sus sistemas, automatizar procesos y adoptar tecnologías como la nube y el analytics tienen una posición mucho más favorable para responder a los cambios del mercado <sup>5 10</sup>.

Por otro lado, las debilidades son los defectos o deficiencias internas que limitan el rendimiento de la empresa y pueden ser explotadas por los competidores. Ejemplos comunes de debilidades incluyen un presupuesto de marketing o I+D limitado, equipos de personal inexpertos o mal capacitados, instalaciones obsoletas, mala gestión de inventarios, alta rotación de empleados, un historial crediticio débil y una dependencia excesiva de un único producto o cliente <sup>5 32</sup>. En el contexto de América Latina, las debilidades estructurales a menudo se relacionan con la baja productividad general, la dependencia de la importación de tecnología y la dificultad para atraer y retener talento especializado, especialmente en campos como la ingeniería de IA y la ciberseguridad <sup>12 24</sup>. Además, la resistencia al cambio cultural y la percepción de la digitalización como un centro de costes en lugar de una inversión estratégica son barreras significativas que deben ser abordadas <sup>12</sup>.

La capacidad de transformación de la empresa es un indicador crítico de su salud y futuro potencial. Esta capacidad no se mide solo por las inversiones tecnológicas, sino por la madurez cultural, la agilidad organizacional y la alineación estratégica entre la dirección y los equipos. Según un estudio de Dell Technologies e Intel, Brasil, México y Colombia lideran la madurez digital en la región <sup>12</sup>. Sin embargo, el mismo estudio revela que el 82% de los líderes empresariales considera que la

transformación digital debería ser más generalizada, y el 61% teme no poder satisfacer las demandas futuras de sus clientes <sup>12</sup>. Esto sugiere una brecha importante entre la ambición y la ejecución. La capacidad de una empresa para navegar la transformación puede depender de varios factores. Primero, el liderazgo ejecutivo juega un papel decisivo. Un CIO que asume un rol estratégico activo, como el 71% de los CIOs que ya lo hacen, puede catalizar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías <sup>48</sup>. Segundo, la colaboración interdepartamental es vital. La creación de un dúo clave entre el CIO y el CMO, por ejemplo, asegura que la tecnología se alinee con las necesidades del cliente y el cumplimiento normativo <sup>42</sup>. Tercero, la inversión en capital humano es fundamental. Programas de capacitación en habilidades digitales y Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fomentan un ecosistema de innovación más rico y resiliente <sup>12 46</sup>.

Para realizar un diagnóstico interno efectivo, es recomendable utilizar una plantilla FODA colaborativa que involucre a expertos de diferentes áreas de la empresa <sup>35</sup>. Es útil cuantificar las fortalezas y debilidades en una escala del 1 al 10 para darles mayor peso en el análisis posterior <sup>32</sup>. Por ejemplo, una empresa podría ponderar su fortaleza en la marca con un 2.20 y su debilidad en el capital humano con un 0.60, según un método similar al de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) <sup>36</sup>. Este proceso sistemático permite construir un perfil claro de la situación actual, identificando qué activos internos pueden aprovecharse para capitalizar las oportunidades externas y qué debilidades deben mitigarse para contrarrestar las amenazas del entorno. La combinación de este análisis interno con el análisis externo PESTEL a través de la matriz DAFO es lo que permite derivar estrategias verdaderamente viables y alineadas con el contexto del mercado <sup>33 35</sup>.

## Perspectiva Financiera: Navegando la Volatilidad y Optimizando el Valor

La perspectiva financiera es el motor que impulsa todas las demás áreas de la estrategia, y en el entorno actual, su gestión se ha vuelto extremadamente compleja. Para 2025, los CFOs y directivos financieros enfrentan un doble desafío: gestionar la creciente volatilidad económica y financiera mientras buscan formas innovadoras de generar valor en un mercado cada vez más competitivo. El entorno macroeconómico para América Latina es precario, con una desaceleración global, inflación persistente en algunos países y tipos de cambio volátiles que erosionan márgenes y aumentan los costos <sup>7 18</sup>. El spread de bonos soberanos de la región, aunque ha mostrado mejoras en casos como Argentina y Ecuador, sigue siendo elevado en comparación con otras regiones, lo que encarece el financiamiento para las empresas <sup>18</sup>. Ante esto, la liquidez y la gestión de costos se convierten en las primeras prioridades estratégicas para la mayoría de las empresas en la región <sup>5 9</sup>.

Una de las estrategias financieras clave para navegar esta volatilidad es la optimización de la estructura de costos y la búsqueda de eficiencia. La digitalización de procesos, impulsada por la IA y la automatización, emerge como una herramienta poderosa para lograrlo. McKinsey ha estimado que una digitalización agresiva de las cadenas de suministro puede aumentar las ganancias antes de impuestos en un 3.2% y los ingresos en un 2.3% anualmente <sup>12</sup>. Esto significa que la inversión en tecnología ya no es un gasto opcional, sino un componente esencial de la estrategia financiera para mejorar la rentabilidad. Además, la diversificación geográfica de las operaciones y las fuentes de financiamiento puede ayudar a mitigar el riesgo asociado a la concentración en mercados o monedas específicas <sup>47</sup>. La gestión del flujo de caja se vuelve crítica, especialmente en un entorno de

incertidumbre, donde el control estricto de las cuentas por cobrar y por pagar es vital para la supervivencia <sup>47</sup>.

Otro pilar estratégico es la atracción y gestión de capital. En un mercado con acceso limitado a financiamiento tradicional para muchas pymes, explorar diversas fuentes de capital se vuelve crucial <sup>47</sup>. Esto incluye capital de riesgo, aceleradoras, programas gubernamentales y crowdfunding <sup>47</sup>. Para las grandes corporaciones, las emisiones de bonos y la reinversión de utilidades son mecanismos importantes. En 2024, las emisiones internacionales de bonos de América Latina alcanzaron 112.240 millones de dólares, un 40% más que en el mismo periodo de 2023, demostrando que el mercado de capitales sigue abierto a las empresas solventes <sup>18</sup>. La estrategia financiera también debe incorporar la sostenibilidad. La integración de criterios ESG no solo cumple con la creciente presión regulatoria y social, sino que también abre puertas a nuevos flujos de capital. Empresas con un enfoque sostenible pueden obtener una fidelidad de clientes hasta un 20% mayor y tener un mejor acceso a financiamiento <sup>31 47</sup>.

Finalmente, la visión financiera debe estar alineada con la evolución de la propia función. El rol del CFO está cambiando de un gestor de números a un arquitecto estratégico <sup>48</sup>. Debe ser un líder que integre la innovación, la seguridad, el talento y la sostenibilidad en la hoja de ruta financiera. Esto implica tomar decisiones sobre fusiones y adquisiciones no solo desde un punto de vista de costo-efectividad, sino también considerando el valor intangible como la cultura, la tecnología y el portafolio de talento. La actividad de M&A en el sector tecnológico, impulsada por megaacuerdos y la inversión en IA, está reconfigurando la dinámica del mercado, y los CFOs deben estar preparados para participar activamente en estas transacciones para fortalecer su posición competitiva <sup>20</sup>. En resumen, una perspectiva financiera sólida para 2025 debe combinar una gestión de costos y liquidez rigurosa con una estrategia de inversión audaz en tecnología y talento, todo ello alineado con los imperativos de sostenibilidad y una gobernanza transparente que genere confianza en inversores y stakeholders.

## Perspectiva Comercial: Construyendo Resiliencia a través de la Innovación y la Sostenibilidad

La perspectiva comercial define cómo una empresa crea, entrega y capta valor en el mercado. En 2025, el éxito comercial en América Latina dependerá menos de la simple oferta de productos y servicios y más de la capacidad de construir relaciones duraderas basadas en la innovación, la experiencia del cliente y la credibilidad. Los consumidores y empresas están cada vez más exigentes, y su comportamiento está siendo moldeado por nuevas tendencias socio-culturales y tecnológicas. Una de las tendencias comerciales más prominentes es el creciente valor asignado a la sostenibilidad. Datos de 2022 muestran que el 65% de los consumidores prefieren marcas sostenibles, lo que indica una oportunidad comercial directa para aquellas empresas que puedan demostrar un compromiso genuino con la responsabilidad social y ambiental <sup>1</sup>. Integrar la sostenibilidad en la estrategia comercial no es solo una cuestión de reputación, sino un motor de diferenciación y lealtad. Las empresas que logren comunicar su impacto positivo y alinear sus productos con los valores de sus clientes podrán captar una cuota de mercado significativa <sup>45 47</sup>.

La innovación en el modelo de negocio es otro pilar fundamental. El modelo tradicional de vender un producto una vez está siendo reemplazado por modelos de suscripción, pagos "ahora, pague

después" (BNPL) y la financiación integrada (embedded finance)<sup>45</sup>. Estos modelos no solo generan flujos de ingresos recurrentes, sino que también profundizan la relación con el cliente. Asimismo, la personalización masiva, impulsada por la IA y el análisis de datos, permite ofrecer experiencias de compra altamente relevantes y segmentadas<sup>45</sup>. Empresas como Amazon ya demuestran el poder de esto, y la adopción de estas tecnologías es ahora una carrera por la relevancia comercial. La estrategia debe ir más allá de la tecnología superficial para incorporar un "People Analytics", analizando el comportamiento y las necesidades de los empleados para mejorar la experiencia interna y, por extensión, la externa<sup>45</sup>.

Sin embargo, la estrategia comercial no puede existir en el vacío. Debe estar intrínsecamente ligada a la estrategia operativa y a la gobernanza de la información. La fiabilidad y la calidad de los datos son la base de cualquier esfuerzo de personalización o predicción de demanda<sup>12</sup>. Si los datos son fragmentados o no confiables, los modelos predictivos fallarán, llevando a decisiones comerciales erróneas. Por lo tanto, una estrategia comercial exitosa requiere una inversión paralela en infraestructura de datos, gobernanza y seguridad. El director de datos, una función emergente, es crucial para asegurar que los datos sean un activo estratégico<sup>44</sup>.

La construcción de una marca fuerte y resiliente es el objetivo final de la perspectiva comercial. Una marca fuerte actúa como un amortiguador contra las crisis y permite a la empresa mantener su posición de mercado incluso en tiempos de adversidad. Esto se consigue a través de la consistencia en la comunicación, la entrega de un servicio de alta calidad y un compromiso visible con la comunidad y el medio ambiente. La gobernanza de la marca debe ser una responsabilidad compartida entre el CMO y otros líderes ejecutivos, asegurando que cada interacción con el cliente refuerce el núcleo del valor de la marca<sup>42</sup>. En conclusión, la estrategia comercial para 2025 debe ser holística, integrando la innovación de modelos de negocio, la personalización a través de la IA, el compromiso con la sostenibilidad y una gobernanza de datos robusta para construir relaciones de largo plazo y un activo invaluable: la confianza del cliente.

## Perspectiva Operativa: La Carrera por la Eficiencia, la Resiliencia y la Gobernanza

La perspectiva operativa es donde la estrategia se materializa en procesos, sistemas y personas. Su misión es garantizar que la organización pueda producir y entregar su valor de manera eficiente, escalable y segura. Para 2025, las empresas en América Latina enfrentan la tarea de equilibrar dos imperativos aparentemente contradictorios: maximizar la eficiencia a través de la digitalización y la automatización, y construir una resiliencia operativa suficiente para soportar un entorno lleno de shocks disruptivos. El principal desafío interno identificado por los ejecutivos es mejorar la eficiencia operativa y optimizar costos<sup>5 9</sup>. La solución a este desafío reside en la transformación digital. La inversión en tecnologías como la IA, el IoT y el software de automatización (RPA) no es una opción, sino una necesidad para reducir costos, eliminar cuellos de botella y mejorar la velocidad y precisión de los procesos<sup>5 10</sup>. La digitalización de la cadena de suministro, por ejemplo, puede aumentar las ganancias antes de impuestos en un 3.2%, según estudios de McKinsey<sup>12</sup>.

Sin embargo, esta digitalización masiva introduce nuevos riesgos operativos, principalmente en el ámbito de la ciberseguridad. El entorno de amenazas ha evolucionado drásticamente. Los ataques cibernéticos ya no son una simple amenaza de malware, sino una guerra de ingeniería social y ataques



sofisticados dirigidos. Se ha pasado de intentos de phishing a campañas de "smishing" (phishing por SMS) altamente personalizadas y persuasivas, a menudo creadas por IA <sup>25 41</sup>. En México, el sector bancario y fintech es blanco frecuente de 714 millones de ciberataques diarios, muchos de ellos impulsados por IA <sup>27</sup>. Este ataque constante exige una gobernanza de la seguridad mucho más estricta. La estrategia operativa debe incluir la adopción de marcos de trabajo como ISO/IEC 42001:2023 para la gestión de la IA y la implementación de plataformas de seguridad unificadas y de detección y respuesta avanzadas <sup>21 42</sup>. La inversión en ciberseguridad es una prioridad máxima, con el gasto mundial en este área proyectado para superar los 377.000 millones de dólares en 2028 <sup>26</sup>.

Además de la seguridad, la resiliencia operativa se construye a través de una gobernanza robusta. Esto implica definir claramente roles y responsabilidades en la toma de decisiones, establecer protocolos para la continuidad del negocio ante interrupciones (ya sean naturales, como eventos climáticos, o tecnológicas, como ciberataques) y asegurar una cadena de suministro diversificada y flexible <sup>2 3</sup>. La colaboración entre áreas es clave; la alianza entre el CIO y el CISO es fundamental para innovar sin comprometer la integridad del negocio <sup>48</sup>. La gestión del talento también es un componente operativo crítico. La escasez de talento digital es una debilidad estructural en la región <sup>12 24</sup>. Por lo tanto, una estrategia operativa efectiva debe incluir planes de formación continua, programas de DEI para fomentar la inclusión y la retención del talento y la creación de un ecosistema de talento a través de alianzas con universidades y centros de investigación <sup>28 46</sup>.

Finalmente, la perspectiva operativa debe estar alineada con la estrategia de sostenibilidad. La "green tech" ya no es un nicho, sino un campo de innovación clave. Esto incluye la optimización de la eficiencia energética en los propios procesos de la empresa, el diseño de productos con una menor huella de carbono y la adopción de modelos de negocio circulares. Google, por ejemplo, ya utiliza centros de datos alimentados por energías renovables y está invirtiendo en IA para mejorar la eficiencia energética <sup>45</sup>. Para una empresa, esto significa que la estrategia operativa debe considerar no solo los costos directos, sino también el impacto ambiental y social de cada decisión. Al integrar estos tres pilares—eficiencia a través de la tecnología, resiliencia a través de la seguridad y gobernanza, y sostenibilidad—la perspectiva operativa puede convertirse en el corazón de la competitividad de la organización.

## Perspectiva Ejecutiva: Liderazgo para una Era de Disrupción y Complejidad

La perspectiva ejecutiva es la que define la dirección estratégica, la cultura y la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio. En 2025, el rol del líder ejecutivo ha evolucionado de un gestor de operaciones a un arquitecto de propósito, un catalizador de la transformación y un guardian de la resiliencia. La era de la disrupción digital, la IA y los riesgos globales exige un nuevo tipo de liderazgo que sea a la vez visionario y pragmático. Los directivos enfrentan una carga de responsabilidad sin precedentes, gestionando múltiples agendas simultáneas: la innovación tecnológica, la seguridad, la gobernanza de datos, la sostenibilidad y la gobernanza ESG <sup>31 48</sup>. El 56% de los CFOs, por ejemplo, se involucran activamente en la transformación digital e IA, reconociendo que estas son funciones estratégicas <sup>21</sup>.

Un aspecto clave del liderazgo ejecutivo es la capacidad de articular una visión estratégica coherente que conecte todos los frentes. Esta visión debe ir más allá de los objetivos financieros tradicionales

para incluir un propósito más amplio centrado en el valor para el cliente, la innovación y la contribución social. La colaboración interfuncional es la piedra angular de esta visión. La idea de un "duo" entre el CIO y el CMO para gestionar la seguridad, el cumplimiento y la experiencia del cliente es un ejemplo perfecto de esta nueva forma de liderazgo <sup>42</sup>. Del mismo modo, la colaboración entre el CIO y el CISO es crítica para equilibrar la innovación con la seguridad <sup>48</sup>. El líder ejecutivo debe fomentar un ecosistema de colaboración donde la tecnología, el negocio y la seguridad trabajen juntos en lugar de en silos.

La gobernanza y la cultura son los dos pilares sobre los cuales se construye la estrategia. La gobernanza debe ser un sistema de gobierno transparente que integre la tecnología, los datos, la seguridad y la sostenibilidad <sup>48</sup>. Esto implica crear comités de sostenibilidad en los consejos directivos y vincular la remuneración ejecutiva a métricas ESG <sup>31</sup>. La cultura, por otro lado, debe ser una cultura de aprendizaje continuo, agilidad y resiliencia. En un mundo donde la mitad de las tareas laborales podrían ser automatizadas para 2025 <sup>45</sup>, la capacidad de los empleados para aprender y adaptarse es la principal ventaja competitiva. El líder debe invertir en el desarrollo de talento y fomentar una cultura de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), que no solo es un imperativo ético, sino que también se ha demostrado que mejora la productividad y la retención <sup>46</sup>.

Finalmente, el líder ejecutivo debe ser un maestro de la gestión de la complejidad y la incertidumbre. Esto requiere un enfoque ágil y una capacidad para tomar decisiones rápidas con información incompleta. La estrategia debe ser iterativa, probando hipótesis, midiendo resultados y ajustando el rumbo constantemente. La perspectiva ejecutiva debe ser proactiva, anticipando los cambios en el entorno PESTEL y preparando a la organización para adaptarse. En última instancia, el éxito ejecutivo en 2025 dependerá de la capacidad del líder para guiar a su organización a través de la tormenta de la disrupción tecnológica y los riesgos geopolíticos, construyendo una empresa que no solo sobreviva, sino que florezca en un futuro incierto. La estrategia ejecutiva es, por tanto, la que da sentido a todas las demás perspectivas, sintetizando las fortalezas, oportunidades y amenazas en un camino claro y coherente hacia el futuro.

---

## Referencia

1. Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
2. Análisis PESTEL: factores influyentes y aplicación práctica <https://www.bachelorprint.com/es/metodologia/analisis-pestel/>
3. [PDF] Riesgo de América Latina en el foco 2025 <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/2025/latin-america-risk-in-focus-2025-hot-topics-spanish.pdf>
4. Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo - ESERP <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>



5. [PDF] Desafíos y Tendencias de las Empresas en Latinoamérica 2025 1 - EY <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/latam/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica/documents/ey-desafios-tendencias-empresas-latinoamerica-2025.pdf>
6. [PDF] INFORME SOBRE EL DESARROLLO INDUSTRIAL 2024 - UNIDO <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-02/IDR24-Overview-SP.pdf>
7. Riesgos y oportunidades para Latinoamérica en 2025 <https://www.solunion.pa/blog/riesgos-y-oportunidades-para-latinoamerica-en-2025/>
8. [PDF] el-analisis-pestel.pdf <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2025/02/el-analisis-pestel.pdf>
9. [PDF] Desafíos y tendencias 2024 para las empresas en Latinoamérica - EY [https://info.ey.com/rs/520-RXP-003/images/ey\\_encuesta\\_2024\\_desafios\\_y\\_tendencias\\_para\\_las\\_empresas\\_en\\_latinoamerica.pdf?version=0](https://info.ey.com/rs/520-RXP-003/images/ey_encuesta_2024_desafios_y_tendencias_para_las_empresas_en_latinoamerica.pdf?version=0)
10. Desafíos y tendencias para las empresas en Latinoamérica en 2025 [https://www.ey.com/es\\_ce/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica](https://www.ey.com/es_ce/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica)
11. Tendencias Legales en América Latina para 2025 - ONTHIA <https://www.onthia.com/tendencias-legales-en-america-latina-para-2025-lo-que-las-empresas-deben-saber/>
12. [PDF] Tendencias de las empresas latinoamericanas en 2025 - Latinia <https://www.latinia.com/static/Documentos/Informes/Telefonica.pdf>
13. [PDF] Reporte Tendencias Oportunidades 2025 VF SPA <https://oportunidadesadvisors.com/wp-content/uploads/2025/04/Reporte-Tendencias-Oportunidades-2025-VF-SPA-.pdf>
14. Análisis FODA: Casos prácticos y ejemplos reales - Boardmix <https://boardmix.com/es/articles/swot-analysis-examples/>
15. Estudia tu entorno con un PEST-EL - Cerem <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el/>
16. Pronósticos Regulatorios 2025: el compendio de las agendas ... <https://iupana.com/2025/03/17/pronosticos-regulatorios-2025-latam/>
17. Los 10 riesgos políticos de América Latina en 2025 - Confidencial <https://confidencial.digital/opinion/los-10-riesgos-politicos-de-america-latina-2025/>
18. [PDF] Global LATAM 2025 - Secretaría General Iberoamericana | SEGIB <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Global-LATAM-2024-1.pdf>
19. 7 ejemplos reales de análisis FODA aplicado en empresas exitosas <https://boardmix.com/es/articles/business-swot-analysis-examples/>
20. Lo próximo en tecnología 2025 - PwC <https://www.pwc.com/ia/es/Issues/agenda-de-liderazgo/lo-proximo-en-tecnologia-2025.html>
21. Transformación Digital y Resiliencia Empresarial en 2025 - BDO <https://www.bdoargentina.com/es-ar/publicaciones/categoria-de-publicaciones/grupo-de-publicaciones/transformacion-digital-y-resiliencia-empresarial-en-2025-claves-para-cisios-y-cfos>

22. Regulación de la inteligencia artificial en el 2025 <https://iseie.com/regulacion-de-la-inteligencia-artificial/>
23. Marco legal de la inteligencia artificial en América Latina 2025 <https://www.automatizapro.com.ar/blog/marco-legal-inteligencia-artificial-america-latina/>
24. América Latina ante la IA: ¿regulación o dependencia tecnológica? <https://elpais.com/america-futura/2025-03-21/america-latina-ante-la-ia-regulacion-o-dependencia-tecnologica.html>
25. Predicciones en materia de ciberseguridad para 2025 <https://www.paloaltonetworks.lat/why-paloaltonetworks/cyber-predictions>
26. IA y ciberseguridad: estrategias para proteger su empresa hoy <https://impactotic.co/ciberseguridad/ia-y-ciberseguridad-estrategias-para-proteger-tu-empresa-hoy/>
27. La IA como estrategia para mejorar la ciberseguridad en América ... <https://www.gft.com/mx/es/blog/la-ia-como-estrategia-para-mejorar-la-ciberseguridad-en-america-latina>
28. Ciberseguridad: el gran reto de la IA en la región <https://logistica360.pe/ciberseguridad-el-gran-reto-de-la-ia-en-la-region/>
29. 20 Ejemplos de Matriz DOFA para Mejorar tu Empresa <https://www.canadiancollege.edu.co/blog/20-ejemplos-de-matriz-dofa-para-empresas>
30. Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>
31. Sostenibilidad empresarial en 2025: Lo que las empresas deben ... <https://cse-net.org/es/corporate-sustainability-2025-strategy/>
32. Cómo elaborar un análisis FODA y planificar estrategias exitosas ... <https://www.zendesk.es/blog/como-hacer-analisis-foda/>
33. Cómo hacer un análisis DAFO (con ejemplos) - Semrush <https://es.semrush.com/blog/analisis-dafo/>
34. Análisis DAFO. Qué es, cómo hacerlo y ejemplos <https://jesusgr.com/analisis-dafo/>
35. ¿Qué es una análisis FODA? 2 casos de uso práctico - Blog Datlas <https://blogdatlas.wordpress.com/2022/11/20/que-es-una-analisis-foda-2-casos-de-uso-practico-columna-de-investigacion-datlas/>
36. [PDF] La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y ... <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
37. Análisis PESTEL y Marketing Digital <https://multigestionesdigitales.com/analisis-pestel-estrategias-marketing-digital/>
38. ¿Qué es un análisis PESTEL y cómo se hace? - Empresa Actual <https://www.empresaactual.com/que-es-un-analisis-pestel/>
39. IA y ciberseguridad requieren marcos regulatorios adecuados <https://www.computerweekly.com/es/noticias/366619531/IA-y-ciberseguridad-requieren-marcos-regulatorios-adecuados-Hogan-Lovells>

40. La IA, motor de transformación para las empresas de Latinoamérica <https://www.computerweekly.com/es/opinion/La-IA-motor-de-transformacion-para-las-empresas-de-Latinoamerica>
41. El impacto de la IA en la seguridad digital: Tendencias y desafíos ... <https://www.tabulado.net/el-impacto-de-la-ia-en-la-seguridad-digital-tendencias-y-desafios-clave-para-2025-por-2/>
42. La convergencia de ciberseguridad e IA cambia las reglas del juego <https://www.computerweekly.com/es/noticias/366622020/La-convergencia-de-ciberseguridad-e-IA-cambia-las-reglas-del-juego>
43. América Latina y la inteligencia artificial - Perspectiva Internacional <https://perspectivainternacional.com/america-latina-y-la-inteligencia-artificial/>
44. Las 10 principales oportunidades para las empresas tecnológicas ... [https://www.ey.com/es\\_ec/insights/tech-sector/top-10-opportunities-for-technology-companies-in-2025](https://www.ey.com/es_ec/insights/tech-sector/top-10-opportunities-for-technology-companies-in-2025)
45. Tendencias empresariales 2025 : Transformación de la Empresa <https://www.iebschool.com/hub/tendencias-empresariales-innovacion-innovacion/>
46. El impacto de la DEI en 2025 - Revista Recursos Humanos <https://revistarecursoshumanos.com/2025/03/28/el-impacto-de-la-dei-en-2025/>
47. Estrategia de Negocios e Innovación: Claves para el Crecimiento <https://www.aden.org/business-magazine/estrategia-de-negocios-e-innovacion-claves-para-el-crecimiento-empresarial-en-2025/>
48. 4 retos para los CIO en 2025: liderazgo, tecnología y propósito <https://www.tendencias.kpmg.es/2025/07/4-retos-cio-2025/>