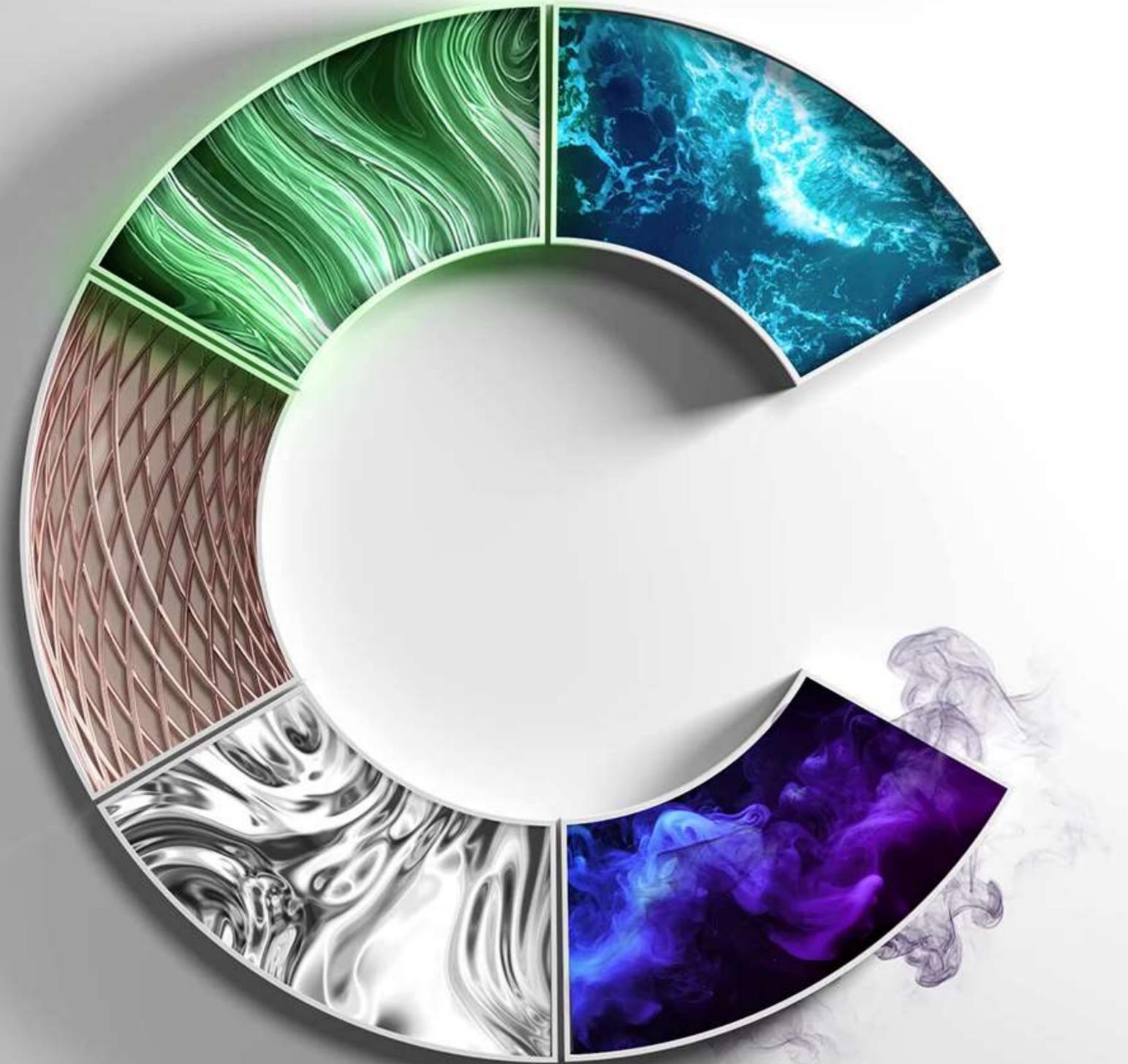


The 2025 CEO Study

5 cambios de mentalidad para impulsar el crecimiento empresarial

Pase de la productividad al rendimiento con agentes de IA

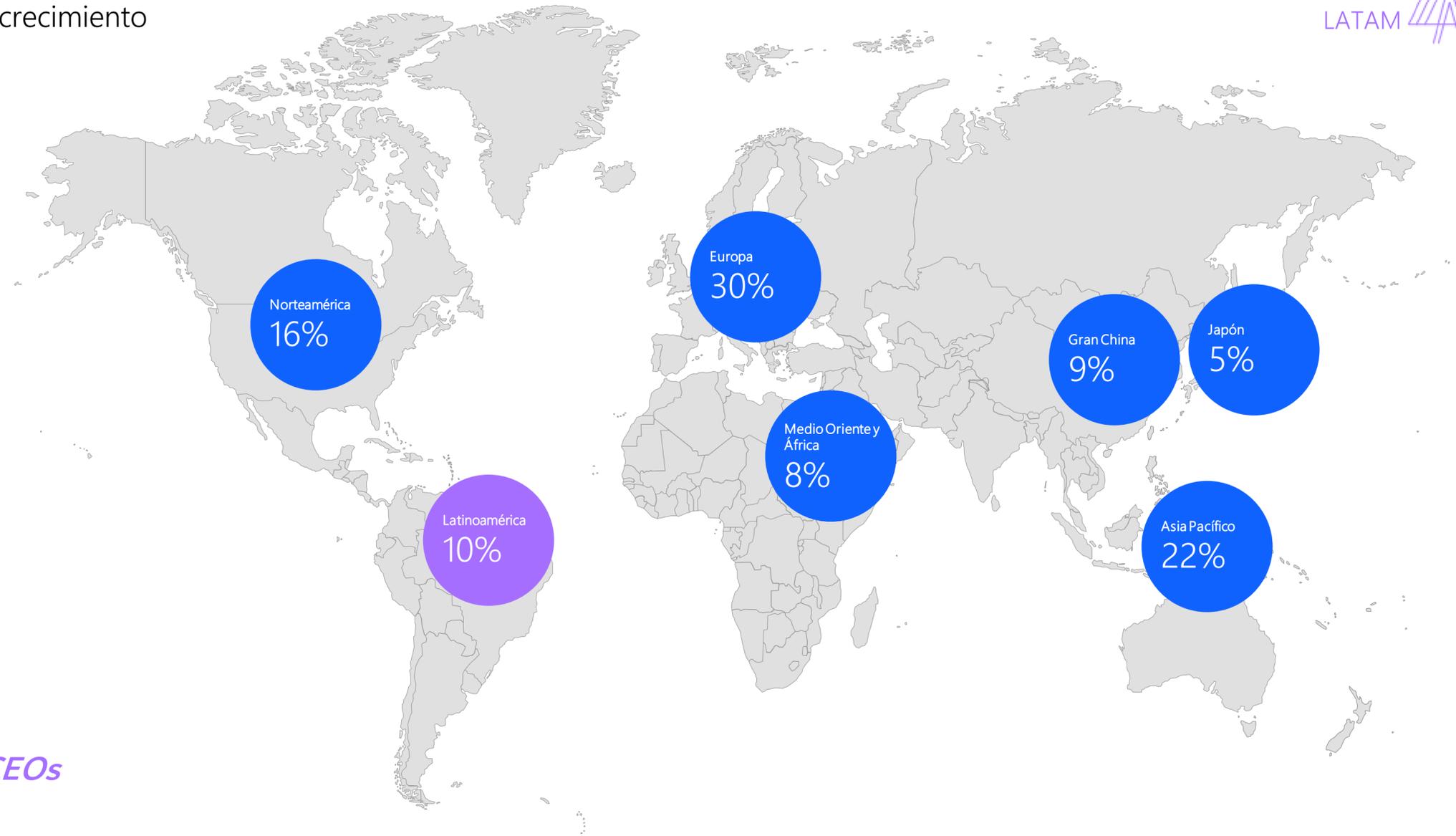
[Insights de Latinoamérica](#)



21 años del IBM Institute for Business Value— La organización de liderazgo intelectual (thought leadership) de IBM



Este informe representa la 32ª edición de la serie de estudios IBM C-suite



200 LATAM* CEOs

The 2025 CEO Study se basa en las aportaciones de

> 2,000

Chief Executive Officers

24

Industrias

33

Ubicaciones

*Los CEOs de LATAM representan a Brasil (80), Chile (30), Colombia (30) y México (60).

"Tienes que ser capaz de llevar tu pensamiento, incluso sin tiempo para un análisis riguroso, a las implicaciones y a la solución mucho más rápido, para que puedas ser una guía para otros que necesitan actuar y operar rápidamente."

Carla Vernón

CEO

The Honest Company

Los CEOs en LATAM están impulsando a sus organizaciones a moverse más rápido, incluso cuando la incertidumbre presenta desafíos reales

Source: 2025 CEO Study, question E10. To what extent do you agree with the following statements about technology adoption in your organization. 3. "The potential productivity gains from automation are so great that I must accept significant risk to stay competitive." (Strongly) agree. 2025 CEO Study, question E27. Compared to the last two years, how will you drive your organization's pace of transformational change in 2025? Maintain or Accelerate pace. 2025 CEO Study, question E34. To what extent do you agree with the following statements about standards and regulations. 1. "Inconsistent standards and regulations are inhibiting our ability to grow our business." (Strongly) agree.

57%

de los CEOs de LATAM dicen que las ganancias potenciales de productividad de la automatización son tan grandes que **deben aceptar un riesgo significativo** para seguir siendo competitivos

y el

89%

de los CEOs de LATAM planean mantener o acelerar **el ritmo de cambio transformacional** de su organización en 2025

pero el

68%

de los CEOs de LATAM dicen que los estándares y regulaciones inconsistentes están inhibiendo su capacidad para hacer crecer su negocio

Los CEOs están preparados para combinar el ingenio humano con los agentes de IA para impulsar el crecimiento empresarial

Source: 2025 CEO Study, question E20. To what extent do you agree with the following statements about agentic AI. 1. "We are actively adopting AI agents and prepared to scale them across our organization." (Strongly) agree. 2025 CEO Study, question E10. To what extent do you agree with the following statements about technology adoption in your organization. 5. "My organization must take advantage of technologies that are changing faster than people can adapt." (Strongly) agree. 2025 CEO Study, question E17. To what extent do you agree with the following statements about generative AI. 3. "I am pushing my organization to adopt generative AI more quickly than some may find comfortable." (Strongly) agree.

64%

de los CEOs de LATAM dicen que su organización está **adoptando activamente agentes de IA** y está preparada para implementarlos a escala

pero el

58%

de los CEOs de LATAM dicen que su organización debe aprovechar las tecnologías que **cambian más rápido de lo que las personas pueden adaptarse**

y el

45%

de los CEOs de LATAM dicen que están presionando a su organización para que **adopte la IA generativa más rápido** de lo que algunas personas se sienten cómodas

Los CEOs en LATAM buscan precisión y productividad, pero identifican el talento como un desafío crítico

Principales prioridades del CEO de LATAM para los próximos tres años

- #1 Precisión de la previsión
- #2 Productividad o rentabilidad
- #3 Innovación de productos y servicios

Los mayores desafíos del CEO de LATAM para los próximos tres años

- #1 Reclutamiento y retención de talento
- #2 Rendimiento de la cadena de suministro
- #3(empate) Innovación en el modelo de negocio y sostenibilidad medioambiental

Source: 2025 CEO Study, question E1.1. Which of the following represent your organization's highest priorities over the next 3 years? 2025 CEO Study, question E1.2. Which of the following represent your organization's greatest challenges over the next 3 years?

Los principales CEOs han desarrollado capacidades que impulsan mejores resultados comerciales a pesar de la volatilidad

Unido

Las funciones de negocio están altamente integradas y se basan en flujos de trabajo de extremo a extremo en toda la organización

Centrados en el futuro

Presupuestos para inversiones en IA y otras tecnologías emergentes

Decisivo

Una acción rápida y decisiva permite el éxito en entornos inciertos

Informado

Han evaluado el impacto potencial de la IA generativa en su fuerza laboral

Responsable

Disponer de un marco sólido para navegar y cumplir con las normativas emergentes relacionadas con la IA

Sin obstáculos

Capaz de adoptar rápidamente nuevas tecnologías, procesos y proveedores para impulsar la innovación y seguir siendo competitivos

Los CEOs deben considerar cinco cambios de mentalidad para crear claridad en la crisis

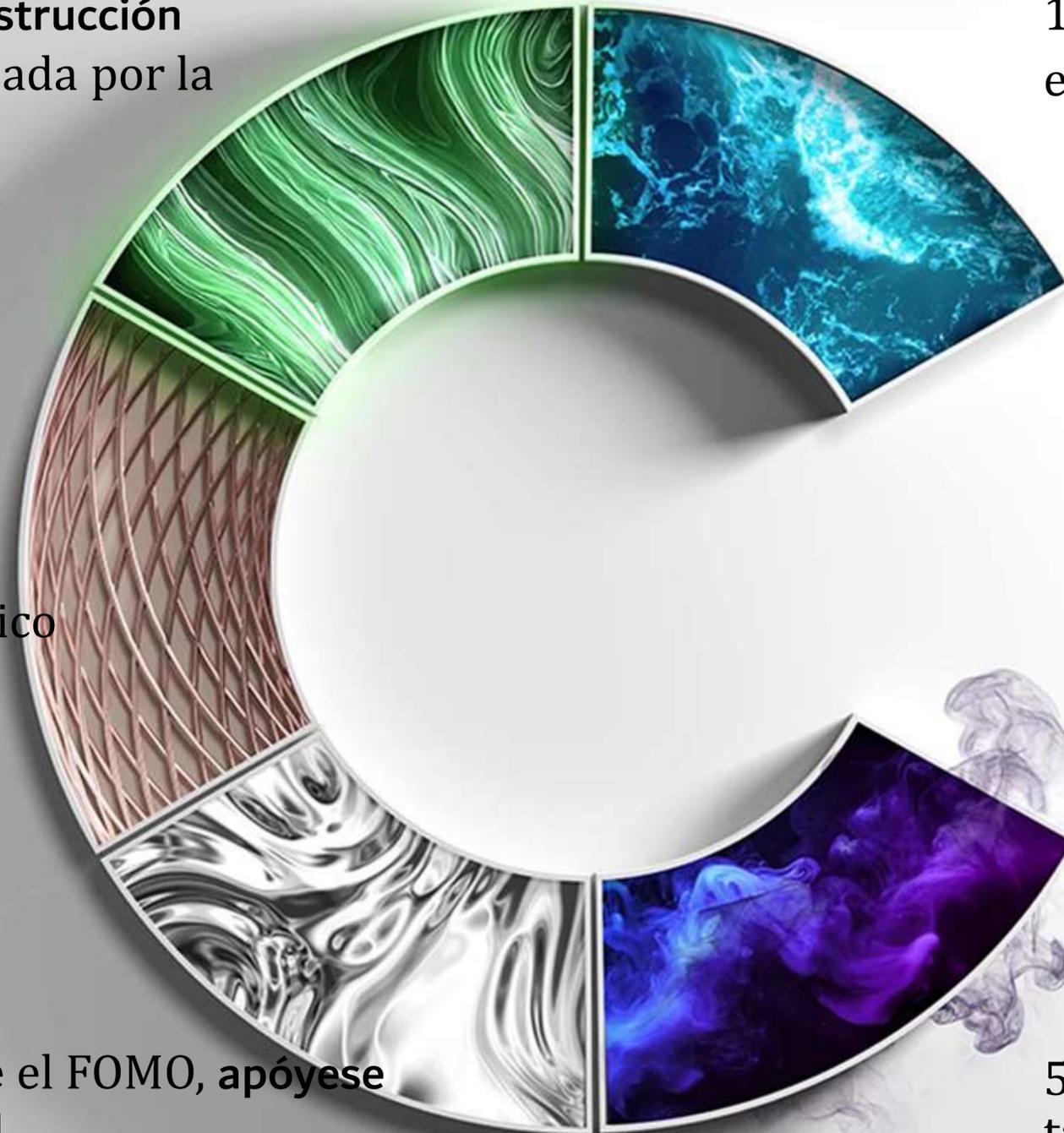
2. Adopte la **destrucción creativa** impulsada por la IA

3. Cultive un **entorno de datos** dinámico

4. Ignore el FOMO, **apóyese en el ROI**

1. Haga del **coraje** su esencia

5. Tome prestado el talento **que no puede comprar**



Cambio de mentalidad 1

Haga del coraje

su esencia

Los CEOs están impulsando a sus organizaciones a arriesgarse y ser más ágiles que la competencia

Source: 2025 CEO Study, question E7. To what extent do you agree with the following statements about decision-making? 1. I will take more risk than our competition to maintain a competitive advantage. (Strongly) agree

2025 CEO Study, question E10. To what extent do you agree with the following statements about your partnering strategy? 2. The risk of falling behind drives us to invest in some technologies before we have a clear understanding of the value they bring to our organization. (Strongly) agree. 2025 CEO

Study. E4: To what extent do you agree with the following statements around change and responsiveness? 3. When it comes to technology adoption, it is better to be fast and wrong than right and slow. (Strongly) agree

y el

62%

de los CEOs de LATAM dicen que tendrán que asumir **más riesgos** que su competencia para mantener una ventaja competitiva

57%

de los CEOs de LATAM dicen que el riesgo de quedarse atrás los impulsa a invertir en algunas tecnologías **antes de tener una comprensión clara** del valor que aportan a la organización

pero solo el

31%

de los CEOs de LATAM dicen que es mejor **ser rápido y equivocarse** que acertar y ser lento cuando se trata de la adopción de tecnología

Los CEOs en LATAM buscan mayor flexibilidad para responder a cambios inesperados

Source: 2025 CEO Study, question E25. To what extent do you agree with the following statements about leadership and communications in your organization? 4. Our success is directly tied to maintaining a broad group of leaders with deep understanding of our strategy and the authority to make critical decisions. (Strongly) agree

2025 CEO Study, question E9. To what extent do you agree with the following statements about budgeting? 3. Allocating more budget flexibility for digital opportunities is crucial for our long-term growth and innovation. (Strongly) agree; 2. We struggle to maintain the proper balance between funding existing operations and investing in innovation when unexpected changes occur. (Strongly) agree

y el

74%

de los CEOs de LATAM dicen que el éxito de su organización depende de mantener un amplio grupo de líderes bien informados con la autoridad para tomar **decisiones críticas**

78%

de los CEOs de LATAM dicen que asignar más **flexibilidad presupuestaria** para las oportunidades digitales es fundamental para el crecimiento y la innovación a largo plazo

pero el

56%

de los CEOs de LATAM dicen que su organización **lucha por mantener el equilibrio adecuado** entre la financiación de las operaciones existentes y la inversión en innovación cuando ocurren cambios inesperados

¿Qué hacer?

Prepare a las personas para lo impredecible y ayúdelas a gestionar lo inesperado

Deshágase de "lo suficientemente bueno"

- Inspire a los equipos a pensar en grande con la audacia de sus ambiciones.
- Corte la complejidad estableciendo metas tan nítidas que todos las entiendan — y los silos deben desmoronarse para cumplirlas.
- Divida la transformación general en partes manejables para generar impulso para un cambio masivo.

Cree liquidez para la innovación

- Conecte los puntos entre las demandas comerciales actuales y el talento del futuro, tecnología y otros recursos que se requerirán para cumplirlos.
- Transformación de semillas a través de inversiones destinadas a tal fin.
- Financie las innovaciones que tienen el mayor potencial para impulsar el crecimiento a largo plazo. Realice ajustes en tiempo real a medida que cambien las necesidades y cambie los presupuestos en consecuencia.

Espere la imperfección

- No optimice en exceso su proceso de presupuestación o infraestructura técnica para el entorno empresarial actual. Priorice la adaptabilidad sobre la eficiencia para evitar arrinconar su negocio.
- Dote a los equipos de herramientas que les ayuden a visualizar cómo los cambios en un área podrían afectar a otras.
- Realice un seguimiento del efecto dominó que cada cambio tiene en la reputación de la organización, las relaciones con los clientes y el compromiso de los empleados para mejorar los modelos, informar sobre la toma de decisiones futuras y evitar sorpresas.

Cambio de mentalidad 2

Adopte la
destrucción creativa

impulsada por
la IA

Los CEOs están reconsiderando los aspectos de su organización que definen como centrales y definiendo la próxima y mejor versión de su negocio

Source: 2025 CEO Study, question E21. To what extent do you agree with the following statements about core business activities? 1. AI changes the aspects of our business that we consider core. (Strongly) agree
2025 CEO Study, question E17. To what extent do you agree with the following statements about generative AI? 1. Competitive advantage depends on who has the most advanced generative AI. (Strongly) agree

y el

66%

de los CEOs de LATAM dicen que la IA cambia aspectos de su negocio que consideran **fundamentales**

61%

de los CEOs de LATAM dicen que la ventaja competitiva depende de quién tiene **la IA generativa más avanzada**

¿Qué hacer?

Equilibrio entre optimizar lo que funciona y despejar el camino para un nuevo crecimiento

Piense como una start-up

- Estar dispuesto a romper con el pasado.
- Apóyese en cómo quiere que sea su negocio en tres años — aunque hoy parezca imposible.
- Adopte un enfoque de desarrollo de productos para la transformación, animando a los equipos a adoptar rápidamente nuevas estrategias, medir su éxito y, a continuación, iterar en función de lo que han aprendido, para evitar ejecutar planes obsoletos a largo plazo.

Evite el bloqueo del modelo

- Promover un enfoque agnóstico del modelo para el desarrollo de la IA.
- Anime a los equipos a experimentar con modelos alternativos, comparar el rendimiento del modelo y seleccionar el modelo más eficaz y eficiente para cada tarea, en lugar de utilizar modelos grandes y complejos de forma predeterminada.
- Adopte tecnologías de IA de código abierto para fomentar la interoperabilidad y conservar la libertad de adaptar los modelos a las necesidades empresariales.

Diseñe una arquitectura de decisiones centrada en la IA

- Describa claramente cómo deben operar los asistentes y agentes de IA — y quién es responsable de validar su trabajo.
- Establezca métricas y sistemas de supervisión para evaluar la eficacia de la IA y crear una cultura de responsabilidad.
- Determine dónde es apropiado que la IA automatice la toma de decisiones y dónde la IA debe desempeñar un papel de apoyo, ayudando a los humanos a comprender mejor todas sus opciones antes de que tomen decisiones de misión crítica.



Cambio de mentalidad 3

Cultive un entorno

de datos dinámico

Los datos patentados accesibles y la tecnología interoperable eficiente son fundamentales para impulsar el crecimiento

Source: 2025 CEO Study, question E17. To what extent do you agree with the following statements about generative AI? 8. Realizing the full value of generative AI depends on effectively leveraging our proprietary data. (Strongly) agree

2025 CEO Study, question E6. To what extent do you agree with the following statements around innovation and integration? 7. An integrated enterprise-wide data architecture is critical for enabling cross-functional collaboration and driving innovation. (Strongly) agree

2025 CEO Study, question E10. To what extent do you agree with the following statements about your partnering strategy? 6. We have disconnected technology pieces across our organization resulting from the pace of recent investments. (Strongly) agree

y el

73%

de los CEOs de LATAM dicen que **los datos patentados** son clave para desbloquear el valor de la IA generativa

70%

de los CEOs de LATAM dicen que una **arquitectura integrada de datos empresariales** es fundamental para permitir la colaboración interfuncional e impulsar la innovación

pero el

51%

de los CEOs de LATAM dicen que su organización ha **desconectado la tecnología** debido al ritmo de las inversiones recientes

¿Qué hacer?

Ayude a la IA a comprender sus datos únicos y, a continuación, cree un bucle de retroalimentación para impulsar la mejora continua

Domine los conceptos básicos

- Prepárese para un mundo que se aleja de los dashboards e informes estáticos y se centra en información más conversacional y predictiva impulsada por la IA.
- Identifique las diferentes fuentes de datos disponibles en toda la organización y evalúe su estado actual, señalando brechas y debilidades.
- Si todavía tiene problemas con los fundamentos, comience por crear una vista unificada de los datos de la organización — algo mucho más democratizado que el enfoque de la torre de control — con capacidades de datos de autoservicio, virtualización de datos e integración entre sistemas de registro.

Conecte a su gente al flujo de datos

- Cree un tejido de datos que permita integrar agentes y asistentes de IA en las operaciones diarias, automatizando tareas rutinarias — aumentando la toma de decisiones humanas y respaldando el trabajo de alto valor.
- Establezca un framework de calidad de datos que garantice la precisión, la integridad y la coherencia. Utilice una plataforma de datos nativa de la nube que permita la colaboración en tiempo real entre silos y haga que los datos sean más accesibles, independientemente de dónde residan.
- Establezca un framework de seguridad y acceso a los datos que garantice que los datos estén protegidos y que el acceso esté restringido al personal autorizado.

Enseñe a los agentes de IA — y luego conviértase en el estudiante

- Desarrolle un framework de formación que proporcione a los asistentes y agentes de IA los datos y la información necesarios para automatizar los flujos de trabajo de principio a fin.
- Ayúdelos a comprender los aspectos únicos de su organización, incluidas las consideraciones éticas, las políticas de seguridad y privacidad, y los resultados deseados de la experiencia del cliente.
- Establezca un bucle de retroalimentación que permita a los asistentes y agentes de IA proporcionar comentarios y sugerencias para mejorar la calidad y la accesibilidad de los datos, así como los procesos de negocio.

Cambio de mentalidad 4

Ignore el FOMO,

apóyese en el ROI

Los CEOs están priorizando el ROI, pero la mayoría de las iniciativas de IA no cumplen con las expectativas

Source: 2025 CEO Study, question E14. To what extent do you agree with the following statements about AI adoption? 1. Our organization prioritizes AI use cases based on ROI. (Strongly) agree. 2025 CEO Study, question E6. To what extent do you agree with the following statements around innovation and integration? 3. Our organization has clear metrics to measure innovation ROI. (Strongly) agree. Source: 2025 CEO Study, question E16. What percentage of your organization's AI initiatives have reached the following milestones over the past three years? 1. Delivered expected ROI

y el

62%

de los CEOs de LATAM dicen que **priorizan los casos de uso de IA** en función del ROI

68%

de los CEOs de LATAM dicen que su organización tiene **métricas claras** para medir de manera efectiva el ROI de la innovación

pero en los últimos tres años solo el

24%

de las iniciativas de IA han **generado el ROI esperado** según los CEOs de LATAM

¿Qué hacer?

Vincule la innovación a los resultados empresariales y modifique o cancele lo que no funciona

Equilibre el pensamiento “blue-sky” con el potencial del mundo real

- Priorice las iniciativas en función de sus perspectivas del ROI.
- Vincule el rendimiento de los equipos de innovación, incluidos los agentes de IA, con los resultados empresariales.
- Amplíe el conjunto de KPIs utilizados para medir el ROI de la innovación para incluir métricas como la realización del valor de los datos, el rendimiento de la innovación y el tiempo de obtención de información.

Ponga su mirada en el horizonte de la innovación

- Concéntrese menos en la cantidad y más en la calidad. Defina los KPIs para cada iniciativa de innovación, — incluso si el trabajo es experimental.
- Tan pronto como sea posible, evalúe dónde ve la mayor oportunidad de ofrecer resultados superiores y finales y dirija los recursos hacia esos esfuerzos.
- No caiga en la trampa de la productividad. Mire más allá de las ganancias incrementales para impulsar el crecimiento transformacional.

No tire el dinero bueno por el malo

- Falle rápido y siga adelante.
- Utilice un proceso formal de gestión de proyectos para hacer un seguimiento de lo que funciona — y lo que no — de modo que los equipos puedan aprender unos de otros.
- Decida continuar, modificar o cancelar iniciativas de innovación en función del rendimiento vinculado a KPIs predefinidos.

The background features a grid of squares, each containing a different shade of purple or blue. Overlaid on this grid are abstract, ethereal patterns resembling smoke or liquid in motion, creating a sense of fluidity and transformation. The overall color palette is a gradient from deep purple on the left to bright blue on the right.

Cambio de mentalidad 5

**Tome prestado el
talento**

que no puede comprar

A medida que la tecnología se vuelve más omnipresente, los mejores talentos se convierten en un bien aún máspreciado

Source: 2025 CEO Study, question E29. To what extent do you agree with the following statements about talent in your organization? 1. As technology becomes more pervasive, differentiation will depend on having the right expertise in the right positions with the right incentives; 5. We are hiring for roles that didn't exist last year related to generative AI. (Strongly) agree; 8. We are having difficulty attracting or retaining top talent to fill key technology roles (Strongly) agree.

71%

de los CEOs de LATAM dicen que a medida que la tecnología se vuelve más omnipresente, la diferenciación depende de tener la **experiencia adecuada** en los puestos correctos con los incentivos correctos

y el

50%

de los CEOs de LATAM dicen que están contratando para **roles relacionados con la IA** que ni siquiera existían hace un año

pero el

50%

de los CEOs de LATAM dicen que están teniendo dificultades para atraer o **retener a los mejores talentos** para ocupar puestos clave en tecnología

Los CEOs en LATAM esperan que el talento esté cada vez más concentrado y están recalibrando su estrategia de alianzas

Source: 2025 CEO Study, question 33.3. To what extent do you agree with statements about your partnering strategy. Critical expertise and capabilities in our industry will increasingly be concentrated in a small cluster of organizations. (Strongly) agree. 2025 CEO Study, question E21. To what extent do you agree with the following statements about core business activities? 4. Outsourcing non-core activities can compromise our competitive edge and expose us to unnecessary risks. (Strongly) agree. 2025 CEO Study, question E33. To what extent do you agree with the following statements about your partnering strategy? 4. Our strategy is to concentrate on fewer higher-quality partners. (Strongly) agree

y mientras el

56%

de los CEOs de LATAM dicen que la experiencia y **las capacidades críticas de la industria** se concentrarán cada vez más en un pequeño grupo de organizaciones

62%

de los CEOs de LATAM dicen que el **outsourcing** puede comprometer su ventaja competitiva y agregar riesgos innecesarios

65%

de los CEOs de LATAM dicen que su estrategia es concentrarse en menos **alianzas de mayor calidad** para el futuro

¿Qué hacer?

Adopte un enfoque de construcción, compra y préstamo de bots para el talento y alinee claramente la tolerancia al riesgo con los socios

Conozca sus debilidades y acumule sus fortalezas

- Utilice herramientas de IA para el análisis de puestos de trabajo y las evaluaciones de habilidades para identificar sus brechas de habilidades de IA más graves.
- Ponga a sus mejores talentos tecnológicos en sus iniciativas estratégicas más valiosas. Cree un tablero de IA que combine habilidades técnicas y comerciales para impulsar un cambio real.
- Deles el mandato y la autoridad para ver el panorama general y trabajar a través de silos funcionales —y haga que le reporten directamente a usted.

Fortalezca sus asociaciones principales

- Defina las funciones y responsabilidades de cada parte y describa los términos y condiciones de la asociación, incluido el alcance del trabajo, los términos de pago y los derechos de propiedad intelectual.
- Proporcione a los socios acceso a los sistemas, procesos y personas de la organización.
- Participe en la planificación conjunta, la toma de decisiones y la resolución de problemas para mantener a los socios principales alineados con las metas y objetivos de la organización. Evalúe continuamente cómo y por qué se está asociando, teniendo en cuenta los valores compartidos.

Usa el talento prestado para sacudir el status quo

- Incorpore a personas con una mentalidad de crecimiento — y experiencia técnica — para acelerar el cambio.
- Haga que el talento prestado se sienta como en casa ayudándoles a entender el papel que desempeñan en la generación de resultados empresariales.
- Sumérjalos en la cultura, los valores y los objetivos de la organización brindándoles orientación, capacitación y apoyo como si fueran sus propios empleados.

“Realmente tienes que volver a lo básico. Tienes que rediseñar todas las cosas que das por sentado. Hay que decir: 'Tenemos que revisar por completo quiénes son nuestros proveedores, cómo patrocinamos y creamos nuevas cadenas de suministro'. Todas esas cosas están sobre la mesa ahora.”

[David Scaysbrook](#)

Co-Founder and Managing Partner
Quinbrook Infrastructure Partners

The 2025 CEO Study: 5 cambios de mentalidad para impulsar el crecimiento empresarial

Descargar el estudio completo

ibm.co/ceo-2025



