

¿Cómo se adaptan las empresas a los cambios tecnológicos, sociales y económicos?

Desafíos y tendencias para las empresas en LATAM 2026

Salmonicultura

The better the question. The better the answer. The better the world works.

Shape the future with confidence

Acerca del estudio

4a versión latinoamericana del estudio

(10ª en Chile)

Versión latinoamericana

Participaron empresas de +18 países de la región:

Argentina
Bolivia
Brasil
Chile
Colombia
Costa Rica
Ecuador
El Salvador
Guatemala
Honduras
México
Nicaragua
Panamá
Paraguay
Perú
R. Dominicana
Uruguay
Venezuela
Otros

Respuestas

1.988 ejecutivos, directores y C-suite de diversos sectores y países participaron de la encuesta.

Trabajo de campo

Entre el 2 de febrero y el 31 de marzo de 2026.

¿Cómo se plantean los próximos 3 años los ejecutivos de la región?

¿Cuáles son sus principales desafíos internos y externos?

¿Cuáles son los riesgos del sector?

¿Qué tendencias marcarán su industria en el futuro cercano?

Salmonicultura: la regulación pesa 3x más que en Latam

Principales desafíos externos para los próximos 3 años · % de empresas que lo mencionan, 2026 (máx. 3 opciones)

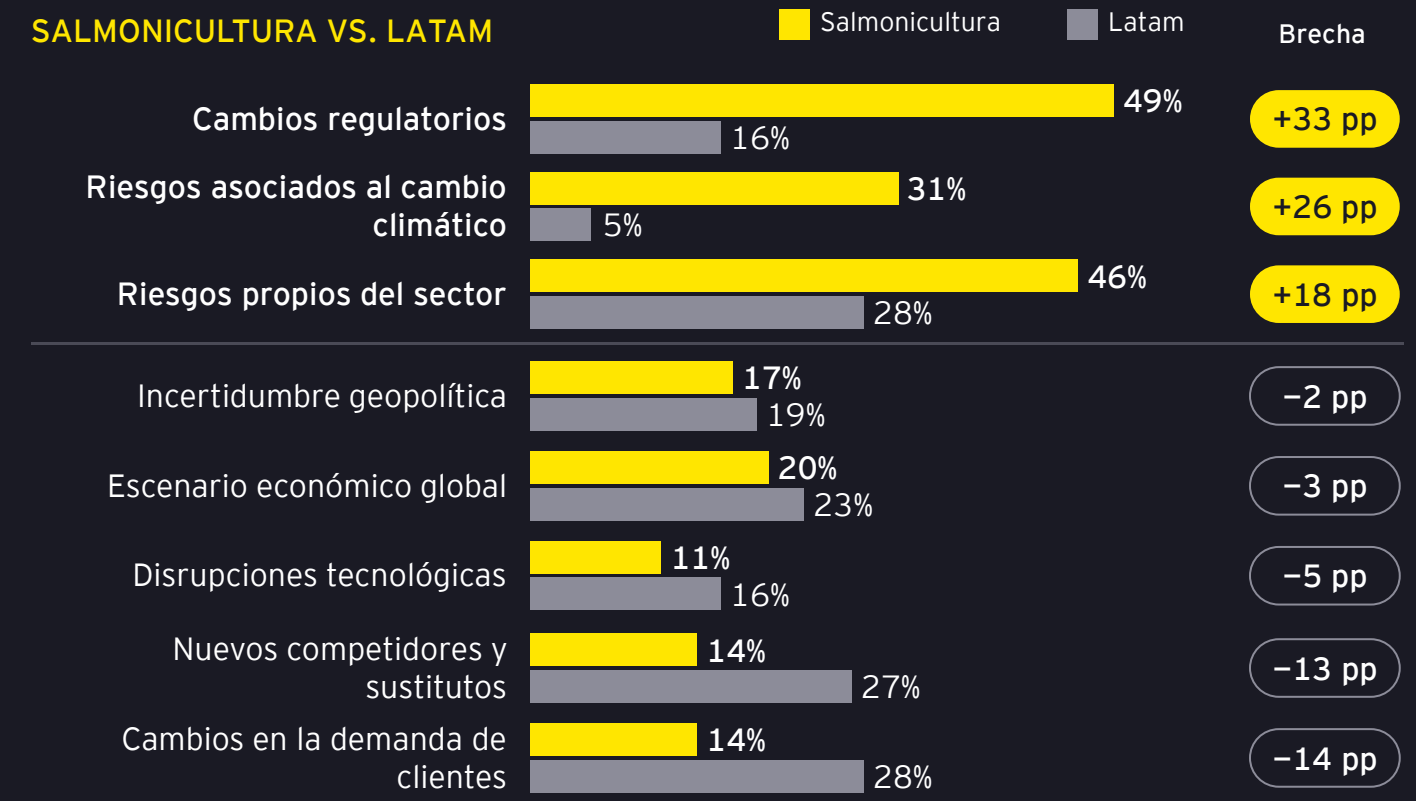
TOP 3 · SALMONICULTURA

49% — **Cambios regulatorios**
Latam: 16% · 3x más relevante

46% — **Riesgos propios del sector**
Latam: 28% · +18 pp

31% — **Riesgos asociados al cambio climático**
No figura en el top 10 de Latam
Latam: 5% · +26 pp

SALMONICULTURA VS. LATAM



Mientras Latam mira al mercado (demanda y competencia), **la salmonicultura mira al regulador y a los riesgos de su propia operación.**

Nota: comparación sobre los desafíos presentes en el top 10 de ambos grupos (10 alternativas más seleccionadas de 19). Latam: resultados 2026.

Regulación y biología dominan los riesgos del sector

Principales riesgos sectoriales para los próximos 3 años · % de empresas de salmonicultura que lo mencionan, 2026 (máx. 3 opciones)

TOP 4 · LOS RIESGOS QUE MÁS PREOCUPAN

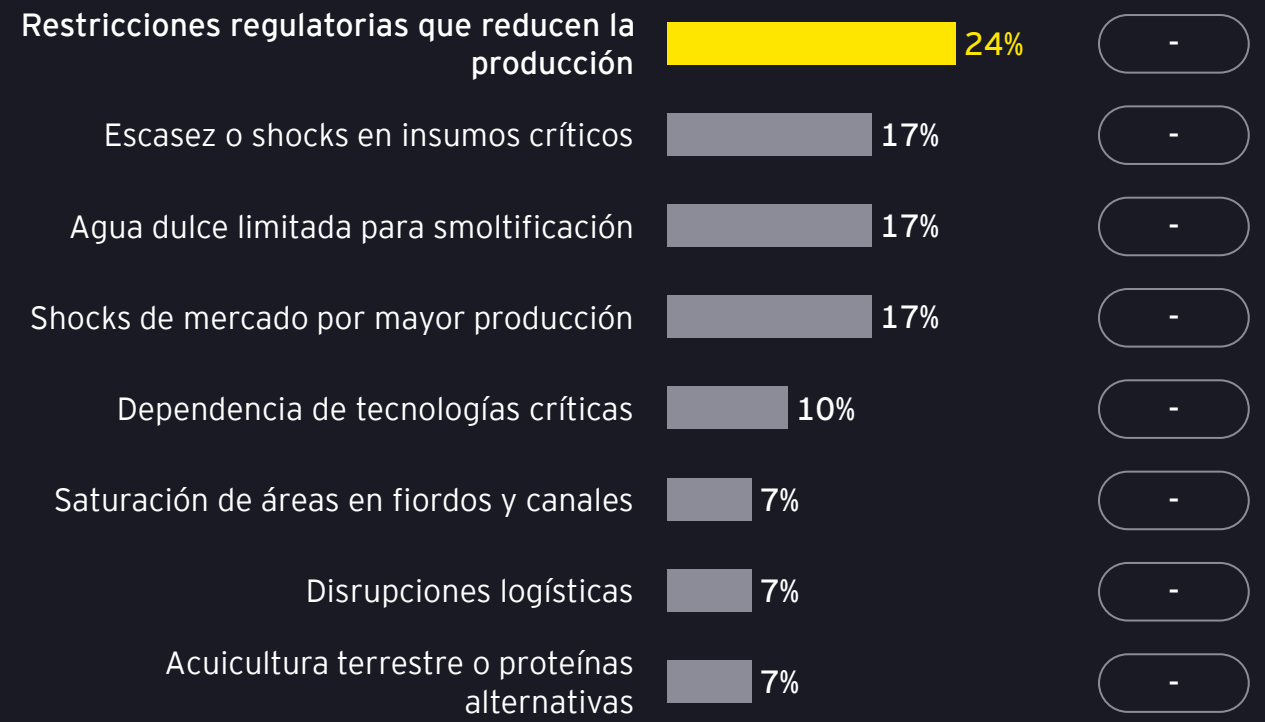
52% — REGULATORIO
Cambios regulatorios específicos del sector

48% — AMBIENTAL
Floraciones algales nocivas (HABs), marea roja y anoxia

45% — SANITARIO
Aumento de presión sanitaria por patógenos y parásitos

38% — SOCIAL
Conflictos socioambientales y pérdida de licencia social

OTROS RIESGOS CON MENOS MENCIONES



Los principales riesgos están conectados entre sí: **requieren respuestas integradas, basadas en evidencia y coordinación.**

Nota: se muestran las 12 alternativas más seleccionadas de un total de 21 opciones. La regulación aparece dos veces en el ranking (52% y 24%).

Productividad, la prioridad interna: +15 pp vs. Latam

Principales desafíos internos para los próximos 3 años · % de empresas que lo mencionan, 2026 (máx. 3 opciones)

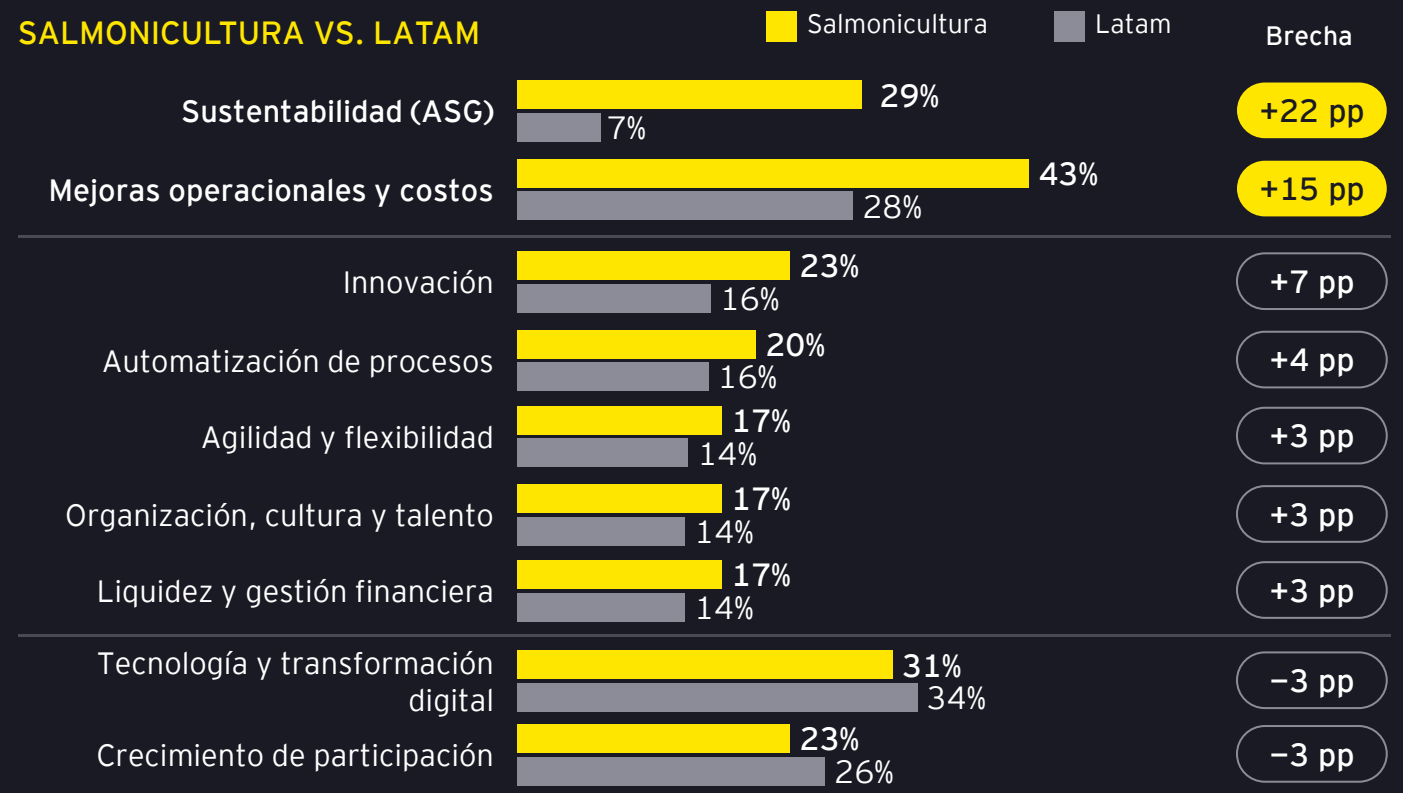
TOP 3 · SALMONICULTURA

43% — Mejoras operacionales, productividad y costos
Latam: 28% · +15 pp

31% — Tecnología y transformación digital
Latam: 34% · −3 pp

29% — Sustentabilidad (ASG)
No figura en el top 10 de Latam
Latam: 7% · +22 pp

SALMONICULTURA VS. LATAM



La productividad es el imperativo; tecnología, innovación y sustentabilidad son los habilitadores de una agenda integrada.

Nota: comparación sobre los desafíos presentes en el top 10 de ambos grupos (10 alternativas más seleccionadas de 23). Latam: resultados 2026.

El foco: eficiencia productiva, no solo costos

Desafío nº1 "Mejoras operacionales, productividad y costos" · Ámbitos de mayor reto, % de empresas, 2026 (máx. 3 opciones)

DÓNDE ESTÁ EL RETO EN SALMONICULTURA

47%

Eficiencia del proceso productivo (OEE)

Latam: 23% · **+24 pp**

47%

Productividad y eficacia del personal

Latam: 46% · **similar**

33%

Información operacional integrada

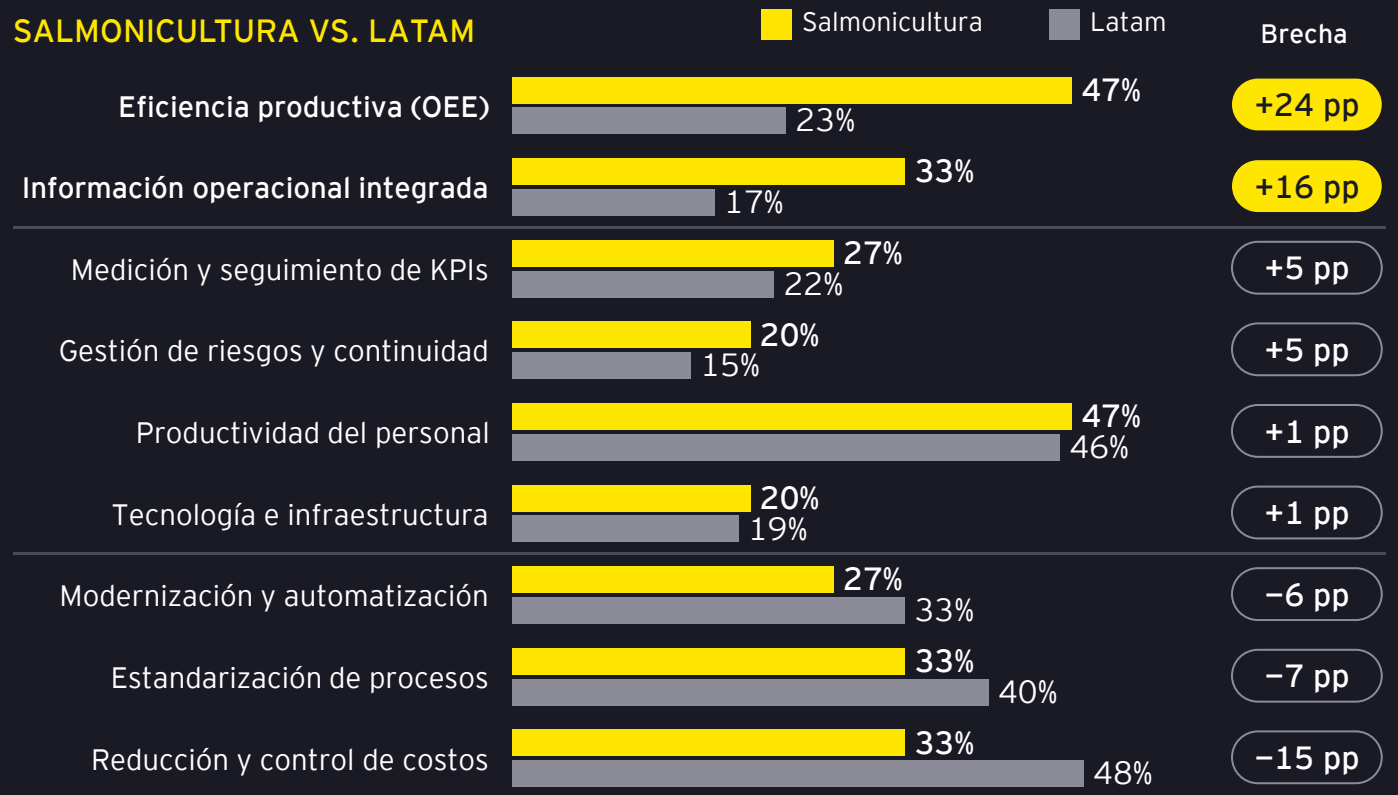
Latam: 17% · **+16 pp**

33%

Reducción y control de costos

Latam: 48% · **−15 pp**

SALMONICULTURA VS. LATAM



Latam busca recortar costos; **la salmonicultura apuesta por eficiencia del proceso productivo y datos para decidir.**

Nota: pregunta aplica sólo a quienes eligieron este desafío entre sus 3 principales. Se muestran los ámbitos presentes en ambos grupos (10 de 11 opciones).
Latam: resultados 2026.

Tecnología: el reto es estrategia, cultura y datos

Desafío nº2 "Tecnología y transformación digital" · Ámbitos de mayor reto, % de empresas, 2026 (máx. 3 opciones)

DÓNDE ESTÁ EL RETO EN SALMONICULTURA

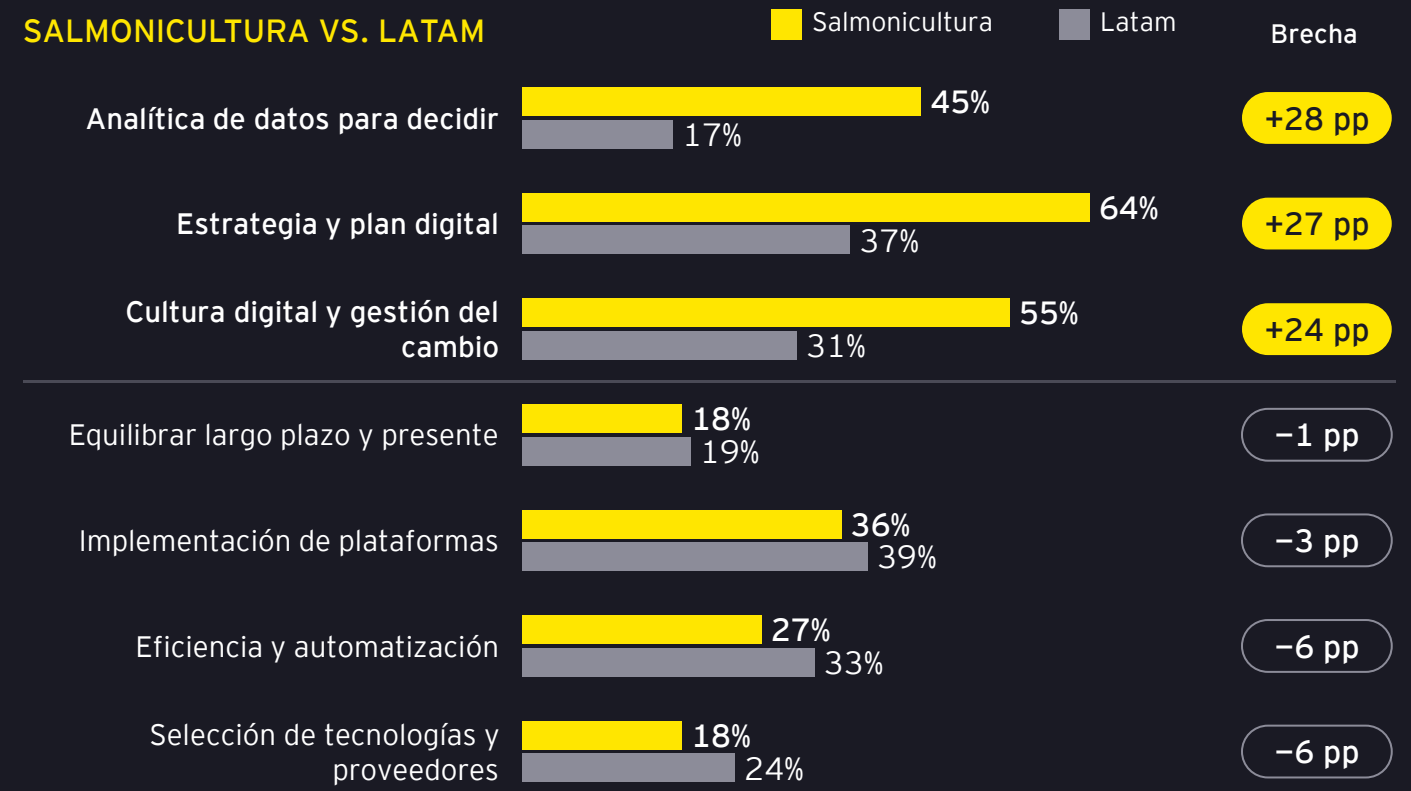
64%
Estrategia y plan de transformación digital
Latam: 37% · +27 pp

55%
Cultura digital, habilidades y cambio
Latam: 31% · +24 pp

45%
Analítica de datos para decidir
Latam: 17% · +28 pp

36%
Implementación e integración de plataformas
Latam: 39% · −3 pp

SALMONICULTURA VS. LATAM



Latam lucha por implementar plataformas; **la salmonicultura, por definir el rumbo, preparar a su gente y usar sus datos.**

Nota: pregunta aplica sólo a quienes eligieron este desafío entre sus 3 principales. Se muestran los ámbitos presentes en ambos grupos (14 opciones en total). Latam: resultados 2026.

Regulación: la tendencia que separa al sector de Latam

Importancia de tendencias globales para la industria en los próximos 3 años · % "muy importante" + "importante", 2026

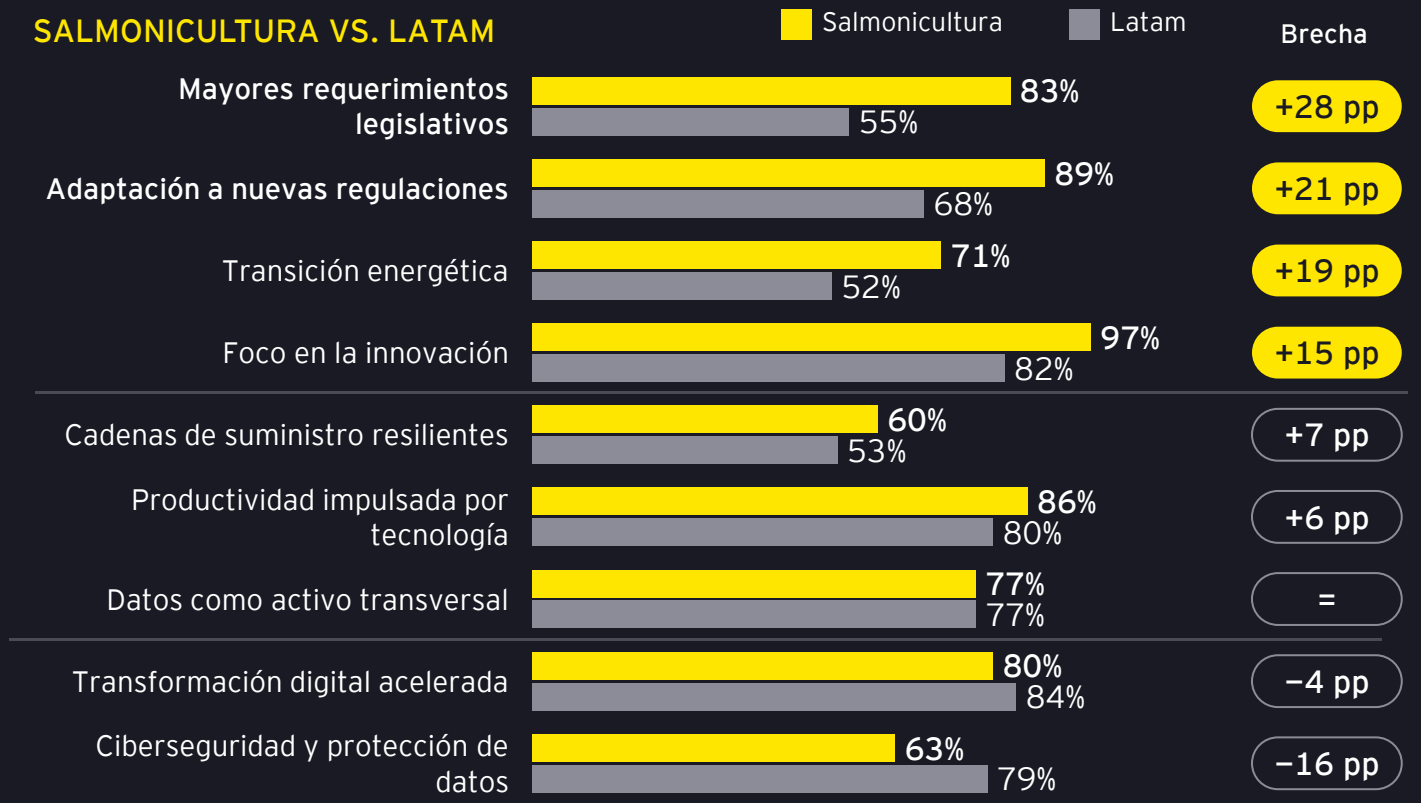
TOP 3 · SALMONICULTURA

97% — Foco en la innovación
Latam: 82% · +15 pp

89% — Adaptación a las nuevas regulaciones
Latam: 68% · +21 pp

86% — Productividad impulsada por la tecnología
Latam: 80% · +6 pp

SALMONICULTURA VS. LATAM



La innovación es prioridad compartida, **pero la salmonicultura anticipa una presión regulatoria muy superior al resto de Latam.**

Nota: se muestran las tendencias presentes en el top 10 de ambos grupos (21 opciones en total). Latam: resultados 2026.

Datos, IA y biotecnología lideran la agenda

Importancia de tecnologías disruptivas para la industria en los próximos 3 años · % "muy importante" + "importante", 2026

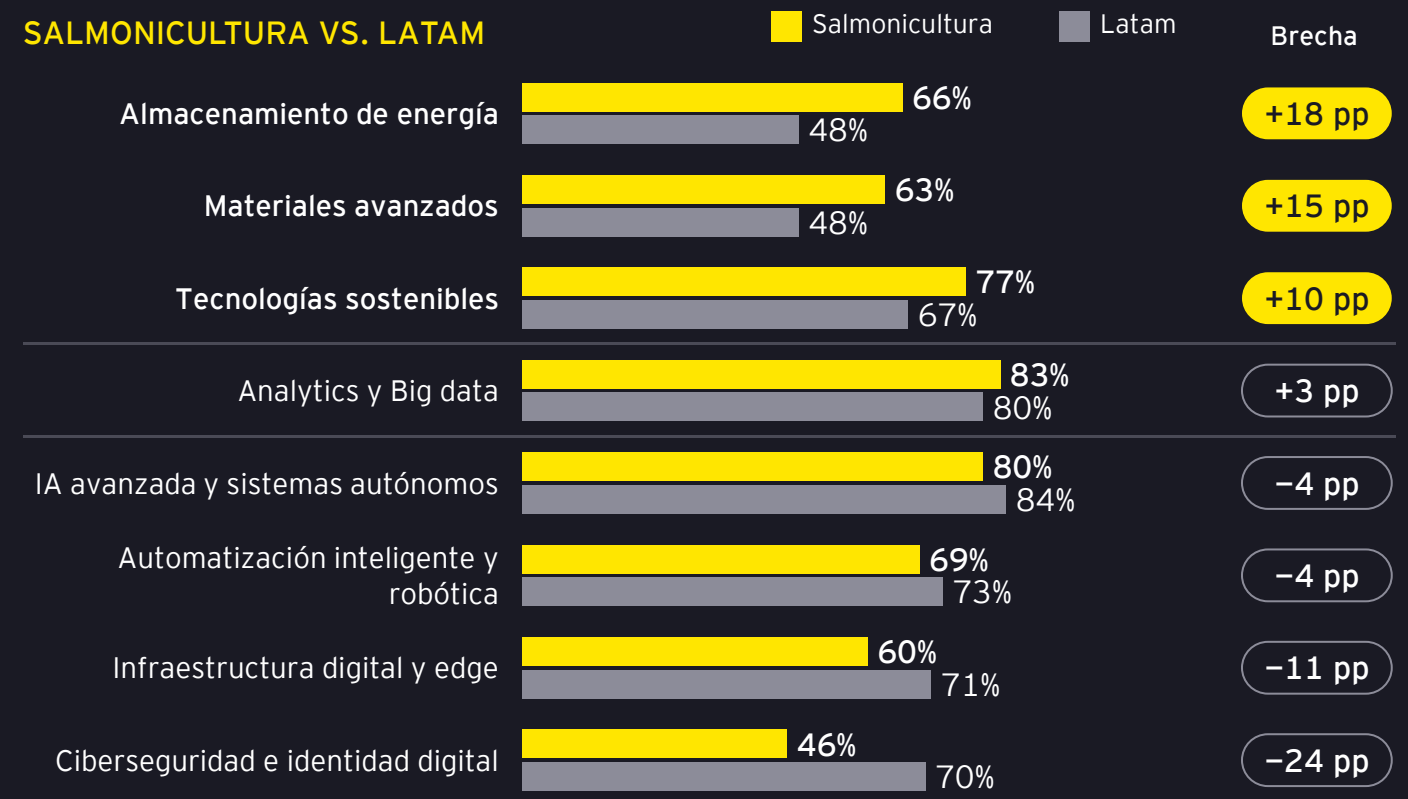
TOP 3 · SALMONICULTURA

83% — Analytics y Big data
Latam: 80% · +3 pp

80% — Biotecnología y edición genética
No figura en el top 10 de Latam
Latam: 27% · +53 pp

80% — IA avanzada y sistemas autónomos
Latam: 84% · −4 pp

SALMONICULTURA VS. LATAM

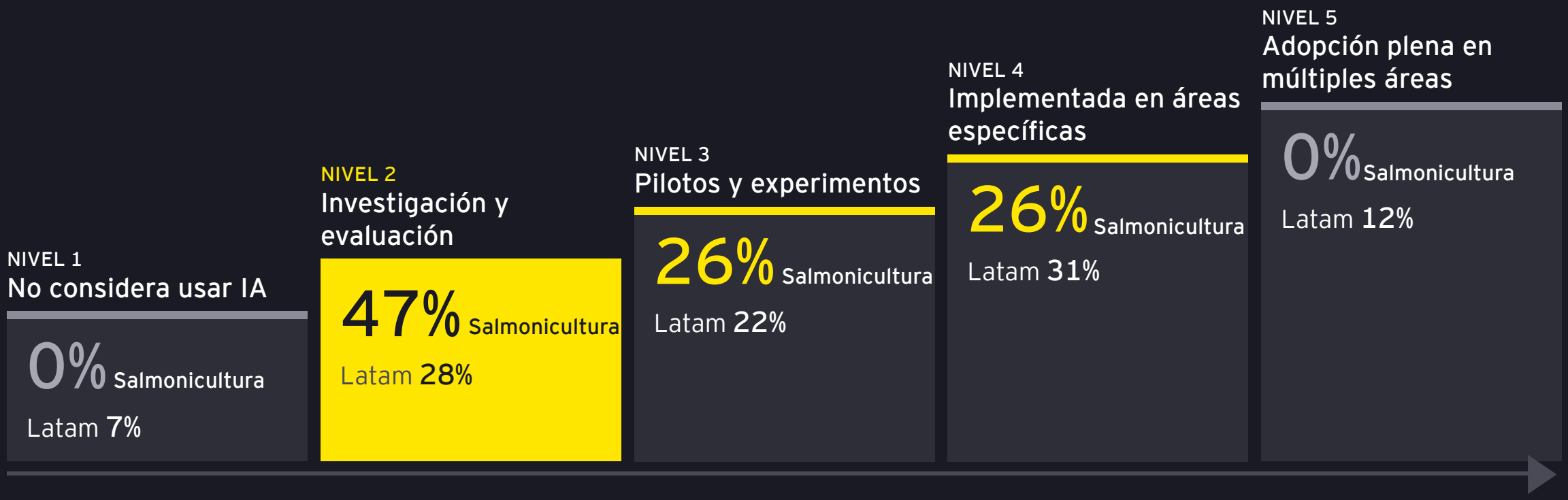


Junto a datos e IA, **la salmonicultura valora tecnologías ligadas a su biología y sostenibilidad;** la ciberseguridad pesa menos que en Latam.

Nota: se muestran las tecnologías presentes en el top 10 de ambos grupos (14 opciones en total). Latam: resultados 2026.

IA: 3 de cada 4 empresas aún explora o pilotea

Nivel de madurez en la adopción de inteligencia artificial · % de empresas, 2026



El 80% del sector ve la IA como clave, **pero ninguna empresa la ha adoptado a escala (Latam: 12%).**

Productores y procesadores: 29% implementada · 24% pilotos · 47% investigación. Otros actores No Productores: 24% · 29% · 47%.

Torre de control: una sola vista, de la ova al mercado

Cómo la tecnología conecta y optimiza cada etapa de la cadena de valor del productor de salmón



TORRE DE CONTROL

Centro integrado de operaciones: datos en tiempo real de toda la cadena + analítica e IA para decidir 24/7

VER
Visibilidad de punta a punta

ANTICIPAR
Alertas y modelos predictivos

DECIDIR
Coordinación entre etapas

1 Agua dulce



- Recirculación (RAS) automatizada
- Sensores de O_2, T° y pH en línea

▲ Smolts más robustos

2 Engorda en mar



- Alimentación con cámaras e IA
- Monitoreo remoto de centros

▲ Mejor conversión (FCR)

3 Sanidad



- Conteo de cáligus con visión artificial
- Alerta temprana de HABs y anoxia

▲ Menos mortalidad

4 Cosecha y traslado



- Wellboats monitoreados en línea
- Cosecha planificada con IA

▲ Menos estrés y merma

5 Planta de proceso



- Visión artificial para calidad
- Automatización y robótica

▲ Más rendimiento y OEE

6 Logística y mercado



- Cadena de frío con sensores IoT
- Trazabilidad digital al cliente

▲ Entregas a tiempo

La torre de control convierte datos aislados en decisiones coordinadas: **ataca las brechas de eficiencia del proceso (47%) e información integrada (33%).**

Ilustrativo: tecnologías de referencia en la industria salmonicultora, no resultados de la encuesta. Porcentajes: desafíos de productividad del sector (estudio 2026).

La tecnología rinde cuando las personas la adoptan

De la implementación técnica a la ganancia de productividad: el rol de la gestión del cambio

1 IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA



La solución se instala, integra y funciona

— Herramienta disponible ≠ resultado

2 ADOPCIÓN EFECTIVA



Las personas la usan bien y cambian su forma de trabajar

▲ Uso real y nuevos hábitos

3 REALIZACIÓN DE VALOR



Procesos y decisiones mejoran de forma medible

▲ Ganancia de productividad

facilita y acelera

GESTIÓN DEL CAMBIO

El puente entre la inversión tecnológica y los resultados prometidos



Liderazgo visible



Impactos



Capacidades



Comunicación



Medición



Refuerzo

Una solución funcionando no garantiza resultados: **el valor aparece cuando las personas la usan bien y cambian su forma de trabajar.**

El factor humano: 6 palancas de la gestión del cambio

Lo que convierte una inversión tecnológica en productividad real

01 Liderazgo visible

Líderes que patrocinan, dan el ejemplo y remueven barreras

▲ Agentes de cambio en cada centro

02 Gestión de impactos

Entender qué cambia en cada rol, proceso y turno

▲ Mapa de impactos y plan de transición

03 Capacidades

Nuevas habilidades digitales y formas de trabajar

▲ Formación en terreno y super-usuarios

04 Comunicación

Explicar el porqué, el qué y el cómo, en dos sentidos

▲ Mensajes por audiencia y escucha activa

05 Medición

Seguir uso, adopción y resultados, no solo la puesta en marcha

▲ KPIs de adopción y encuestas de pulso

06 Refuerzo

Reconocer logros y sostener los nuevos hábitos

▲ Reconocimiento, incentivos y ajustes

CURVA DE PRODUCTIVIDAD

Ilustrativo: implementación de una nueva tecnología



La gestión del cambio conecta la inversión tecnológica con los resultados prometidos: **reduce fricción y acelera la curva de productividad.**

Cuatro perspectivas para una agenda común



¿Qué condiciones permitirán a la salmonicultura chilena mantener y fortalecer su competitividad hacia 2029?

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2026 EY Chile.
All Rights Reserved.

ey.com