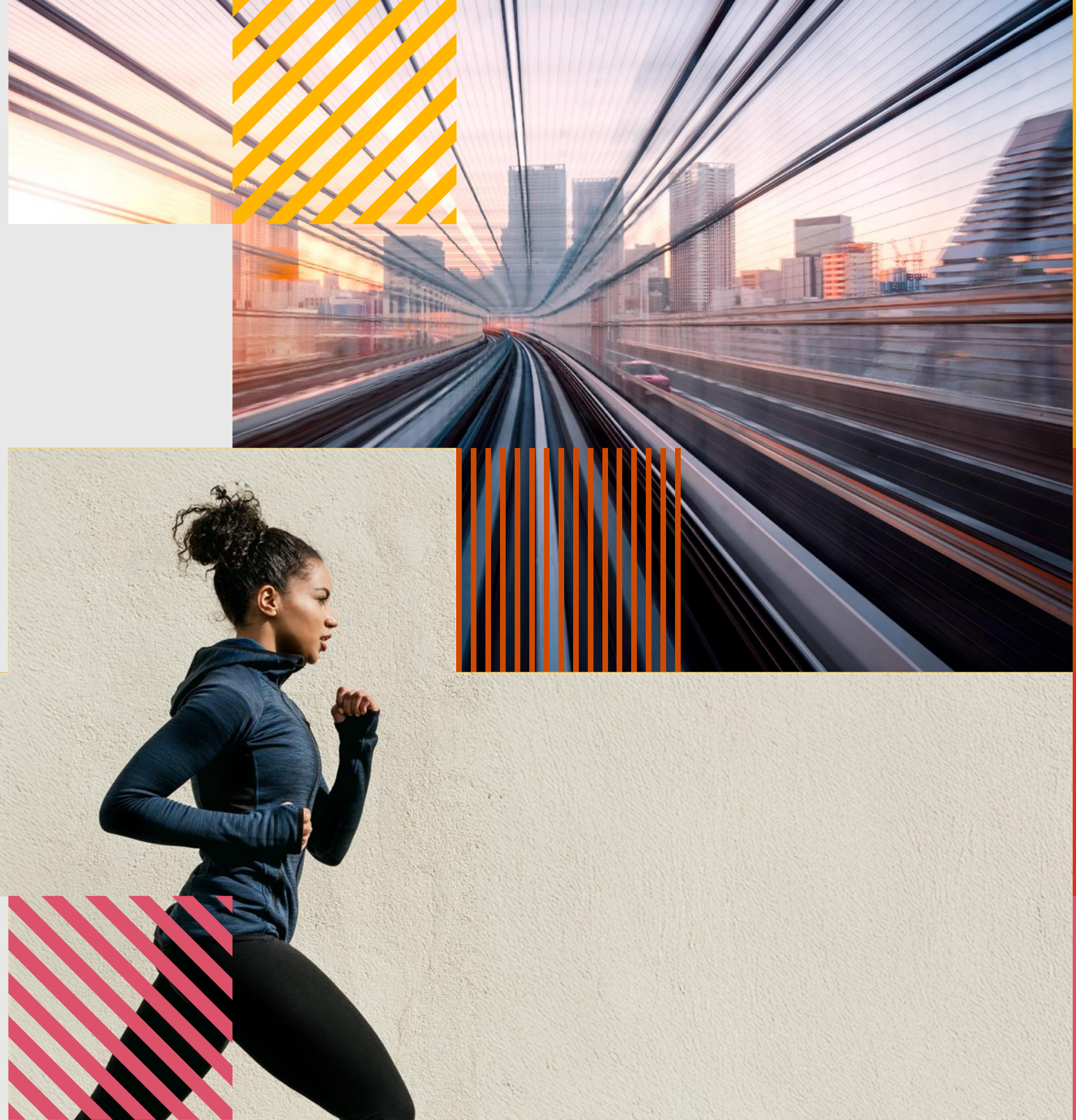


# Acelerando el paso:

## Reinventar el cumplimiento para avanzar sin tropezar

Resultados Interaméricas





# Introducción – Ganar mediante la innovación en cumplimiento

La regulación global, impulsada por innumerables fuerzas macroeconómicas y crisis, está añadiendo una complejidad y un costo sin precedentes a las empresas. En un contexto de presiones comerciales, algunas han logrado adaptarse y se han convertido en 'pioneras del cumplimiento', evolucionando sus procesos, tecnología y modelos de talento para mitigar riesgos, gestionar costos y ofrecer nuevas perspectivas. Para otras, esta complejidad ha desviado la atención y los recursos de la gestión, debilitando la confianza y causando que pierdan equilibrio y impulso en la búsqueda de objetivos estratégicos y competitivos.

¿Pero qué pasaría si existiera una manera diferente? Una forma de reinventar el cumplimiento normativo para afrontar la complejidad, generar confianza y asumir riesgos de manera inteligente para acelerar y mantenerse en la carrera.



## Datos de la encuesta

PwC realizó una encuesta a ejecutivos para conocer su perspectiva sobre las prácticas de cumplimiento, los desafíos y cómo están evolucionando para prepararse para el futuro. Nuestra encuesta incluye comentarios de:

- Ejecutivos de la región en la primera línea (42%), segunda línea (38%) y entre otros (20%), incluidos líderes empresariales, directores de cumplimiento, directores de riesgos, directores ejecutivos de auditoría y asesores jurídicos/jefes legales.
- 63 territorios a nivel global, de los cuales participaron ejecutivos de Panamá, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, El Salvador y Honduras.
- Una amplia combinación de sectores industriales, que incluye servicios financieros (50%), productos y servicios industriales (16%), mercados de consumo (10%), tecnología, medios y telecomunicaciones (6%) entre otras (18%).
- Empresas que operan a nivel nacional e internacional. El 64% de los encuestados en Centroamérica y República Dominicana tiene ingresos anuales menores a 250 millones de dólares.



# 70%

dice necesitar el apoyo de sus áreas de Cumplimiento en los próximos 3 años para implementar la transformación digital.

# 52%

necesitará apoyo de sus áreas de Cumplimiento para desarrollar nuevos modelos de negocio en los próximos 3 años.



## Facilitando su camino hacia el éxito

Los hallazgos compartidos en este reporte pueden ayudarle a:

### Líderes de cumplimiento

- Optimizar sus estrategias y planes de cumplimiento
- Desarrollar un plan de inversión para la transformación del cumplimiento
- Reposicionar el cumplimiento para tener conversaciones más efectivas con las partes interesadas
- Desarrollar talento de cumplimiento para el futuro
- Reforzar el valor del cumplimiento para alcanzar los objetivos de la empresa

### Juntas directivas y líderes empresariales

- Comprender cómo el cumplimiento puede respaldar la reinversión
- Aprovechar el cumplimiento para avanzar más rápido en nuevas iniciativas comerciales
- Abordar los puntos ciegos que socavan la confianza del mercado
- Aumentar la velocidad de comercialización de la innovación de productos
- Apoyar medidas para incrementar la resiliencia de la empresa
- Reforzar la necesidad de datos conectados y confiables

### Otros líderes de segunda y tercera línea (Ej. riesgo, auditoría interna)

- Colaborar y alinear las actividades de cumplimiento para mejorar la eficiencia
- Considerar nuevas y emergentes áreas de riesgo y amenazas
- Generar ideas sobre dónde se podrían compartir o desarrollar conjuntamente datos y tecnología
- Reforzar los mensajes sobre la cultura de riesgo y cumplimiento





# El entorno de cumplimiento







## Por qué es importante el cumplimiento

La regulación está diseñada para promover la salud de los mercados e industrias y ayudarles a funcionar según lo previsto. Fomenta la resiliencia y la longevidad a nivel macro, y protege a clientes, empleados, inversores, proveedores y otras partes interesadas a nivel individual. La capacidad de cumplir con las normas representa el umbral mínimo para que las empresas generen confianza y operen en un mercado global que exige cada vez más transparencia y los más altos estándares de sus líderes y empleados. La salud de los sistemas de cumplimiento de una empresa puede determinar su agilidad para evitar riesgos, superar a la competencia y aprovechar nuevas oportunidades, incluyendo:

- Lanzar nuevos productos y servicios
- Acceder a nuevos mercados e industrias
- Implementar y aprovechar nuevas tecnologías y datos
- Responder a los cambios y requisitos del mercado
- Construir confianza con inversores, clientes, proveedores, reguladores y otros interesados

## Un entorno de riesgos dinámico

En el mundo actual, la regulación impregna la mayoría de las áreas de una empresa, y surgen nuevos requisitos cada vez con mayor rapidez. La regulación está configurando estándares relacionados con productos y servicios, gobernanza y transparencia, informes, impuestos, sostenibilidad, sistemas y datos de TI, ética y comportamiento, fuerza laboral, salud y seguridad, comercio y sanciones, entre otros. Esto está creando un entorno de riesgo multidimensional para los líderes que opera como un "ecosistema" dinámico, cambiante e interconectado a lo largo de la organización, la cadena de valor y el sector.

Nuestra encuesta pidió a los ejecutivos que clasificaran sus cinco principales prioridades de riesgo de cumplimiento normativo en el ámbito regulatorio. La tecnología es la prioridad, y la ciberseguridad, la protección de datos y la privacidad son mencionadas como prioridades clave por más de la mitad de los encuestados. La [Encuesta Global Digital Trust Insights 2025](#) de PwC reforzó estas prioridades. Se descubrió que incluso los directores de seguridad de la información (CISO), quienes están en primera línea de la ciberseguridad, se sienten menos seguros

que los CEO sobre las capacidades de cumplimiento normativo, señalando que las mayores deficiencias se relacionan con la IA, la resiliencia y la infraestructura crítica.

De las prioridades enumeradas, el gobierno corporativo (38%), la lucha contra el soborno y la corrupción (ABAC), la lucha contra el blanqueo de capitales (AML) y los riesgos de fraude (36%) también ocuparon un lugar destacado. Si bien estos no son temas nuevos, su elevada clasificación puede reflejar los cambios que se están produciendo en diversos países e industrias para reforzar las normas de conducta y transparencia corporativas y para abordar un repunte en los asuntos relacionados con AML y ABAC, posiblemente impulsados por presiones económicas más amplias sobre empresas e individuos. La [Encuesta Regional de Crimen Económico y Fraude 2024](#) de PwC Interaméricas reveló, por ejemplo, que el 83% de los directivos creen que los esfuerzos del gobierno para hacer cumplir las leyes de anticorrupción se están volviendo más sólidos o se mantienen constantes en los países en los que están ubicados. En el caso del gobierno corporativo, esto puede reflejar la mayor rendición de cuentas, con sanciones reales, a la que están sujetos los miembros de la Junta Directiva, los directores y los directores no ejecutivos, y el espectro de riesgos que se les pide que gestionen.

### Principales prioridades posicionadas dentro del top 5

¿Cuáles de las siguientes áreas de cumplimiento se han identificado como prioridades clave para su organización?



### Industrias en evolución

La 16ª Encuesta Anual de CEOs de PwC Interaméricas reveló que casi la mitad (47%) de los CEOs afirman que sus empresas han comenzado a competir en nuevos sectores en los últimos cinco años. A medida que surgen nuevos modelos de negocio, productos y servicios en respuesta a un nuevo entorno comercial y de riesgo, se ha producido una convergencia de diferentes ecosistemas industriales, cambios fundamentales en los modelos de negocio y la necesidad de un pensamiento más conectado. Algunos ejemplos incluyen la expansión de las tecnologías financieras y de pago en los mercados de consumo; la nueva infraestructura energética para vehículos eléctricos (VE); la transición hacia la atención sanitaria digital; y el uso de la IA en el diseño y la fabricación de productos.

Esto obliga a las empresas a abordar campos regulatorios nuevos o desconocidos, muchos de los cuales aún están en evolución, como la regulación de la IA, y a replantear su enfoque del cumplimiento normativo para mantenerse al día. Un denominador común de estos nuevos modelos de negocio es la tecnología y el uso de datos, un tema que también impulsa el cambio en las estrategias y el talento de cumplimiento normativo. Muchos líderes de Cumplimiento y Riesgo han tenido que desarrollar nuevas capacidades "bajo un mismo techo" para responder a riesgos cada vez más interconectados que ya no pueden abordarse de forma aislada.



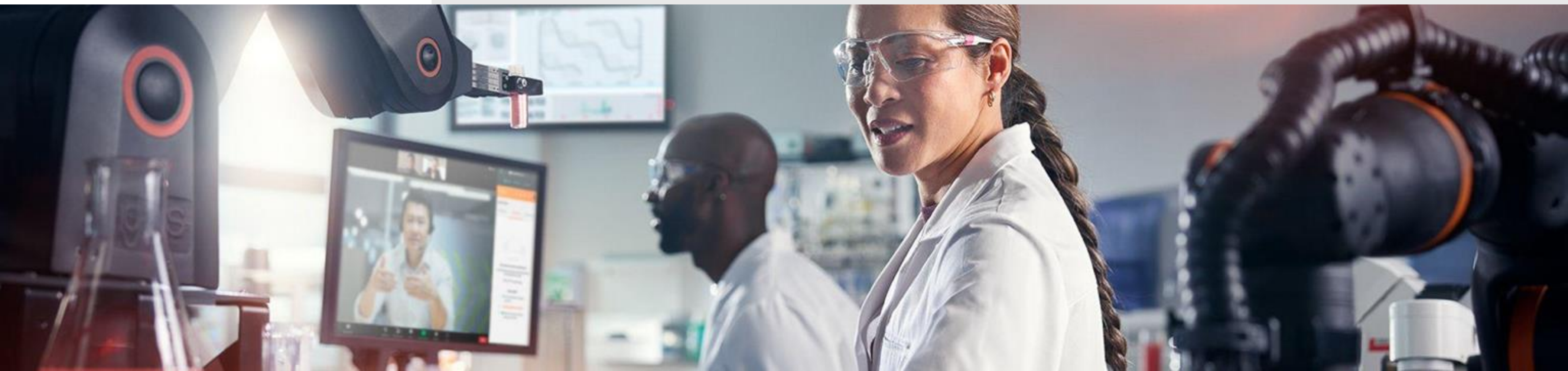
## Acciones para mantenerse a la vanguardia

### Líderes de cumplimiento

- Mapear las diversas actividades de cumplimiento en toda la empresa para ayudar a visualizar y construir conexiones (el "ecosistema de cumplimiento")
- Analizar las tendencias de cumplimiento en otras industrias y considerar posibles puntos de intersección u oportunidades para aprender y adoptar prácticas

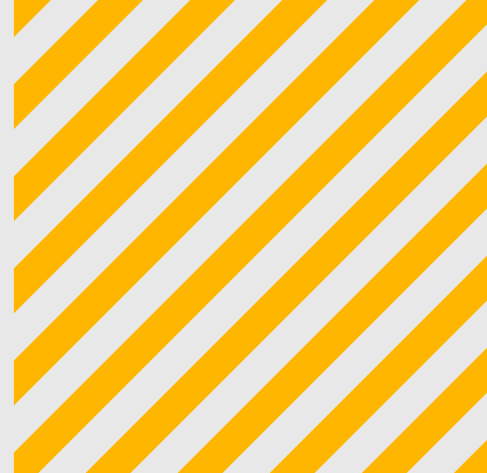
### Juntas directivas y líderes empresariales

- Revise su marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) para comprobar que se aborden los últimos riesgos de cumplimiento
- Establezca un foro para que los líderes discutan los riesgos de cumplimiento, las tendencias y el impacto en la estrategia empresarial (y viceversa)





# El enigma comercial





Impacto de la complejidad regulatoria

A pesar de que la regulación es fundamental para un panorama corporativo saludable, la 15ª Encuesta Anual de CEOs de PwC Interaméricas reveló que en el 2023 el entorno regulatorio era la principal barrera para la reinvención. Un 54% de los encuestados mencionó que las regulaciones dificultan que su empresa genere valor. Un factor significativo detrás de este desafío es la complejidad del marco regulatorio.

No sorprende que el 70% de los encuestados afirmó que los requisitos de cumplimiento se han vuelto más complejos en los últimos tres años. Esta tendencia se percibió de forma consistente en todos los sectores, con los servicios financieros (FS) (54%), industriales y servicios (17%), los mercados de consumo (15%), entre otros (14%) experimentando el impacto del aumento de la regulación.

Los encuestados con presencia global deben adaptarse a diferentes leyes y regulaciones en múltiples jurisdicciones, lo que amplifica la complejidad del cumplimiento. Si bien las empresas con funciones de cumplimiento sólidas y centralizadas pueden establecer estándares mínimos con mayor facilidad, muchas enfrentan dificultades para implementarlos y supervisarlos de forma consistente en toda su organización.

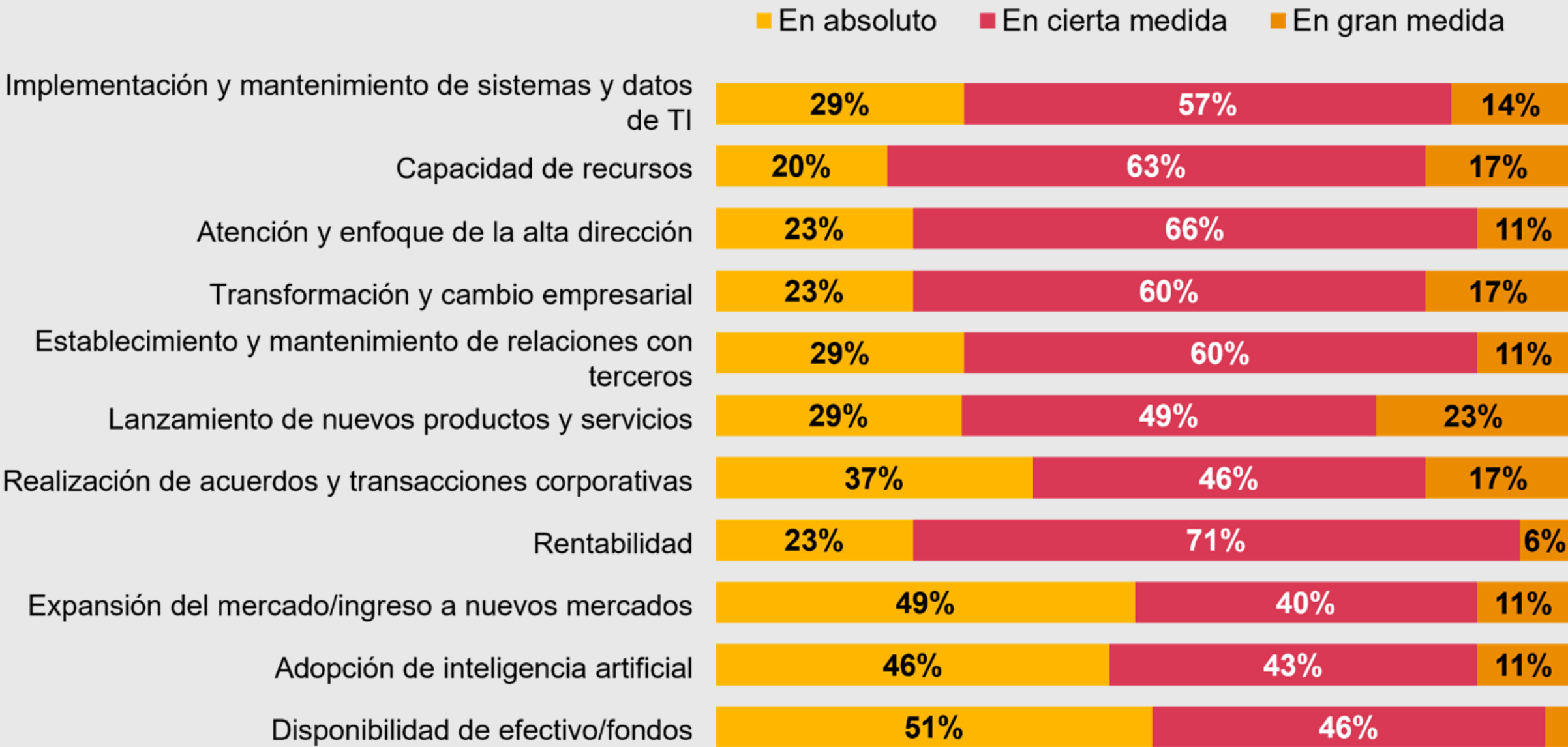
Comprender la complejidad es importante, pero es solo el primer paso. Podría decirse que el enfoque más relevante es abordar el impacto negativo que genera.

70%

considera que los requisitos de cumplimiento se han vuelto más complejos en los últimos tres años.

Impactos negativos de la creciente complejidad

¿En qué medida la creciente complejidad de los requisitos de cumplimiento ha afectado negativamente, si es que lo ha hecho, a los siguientes aspectos de su organización?



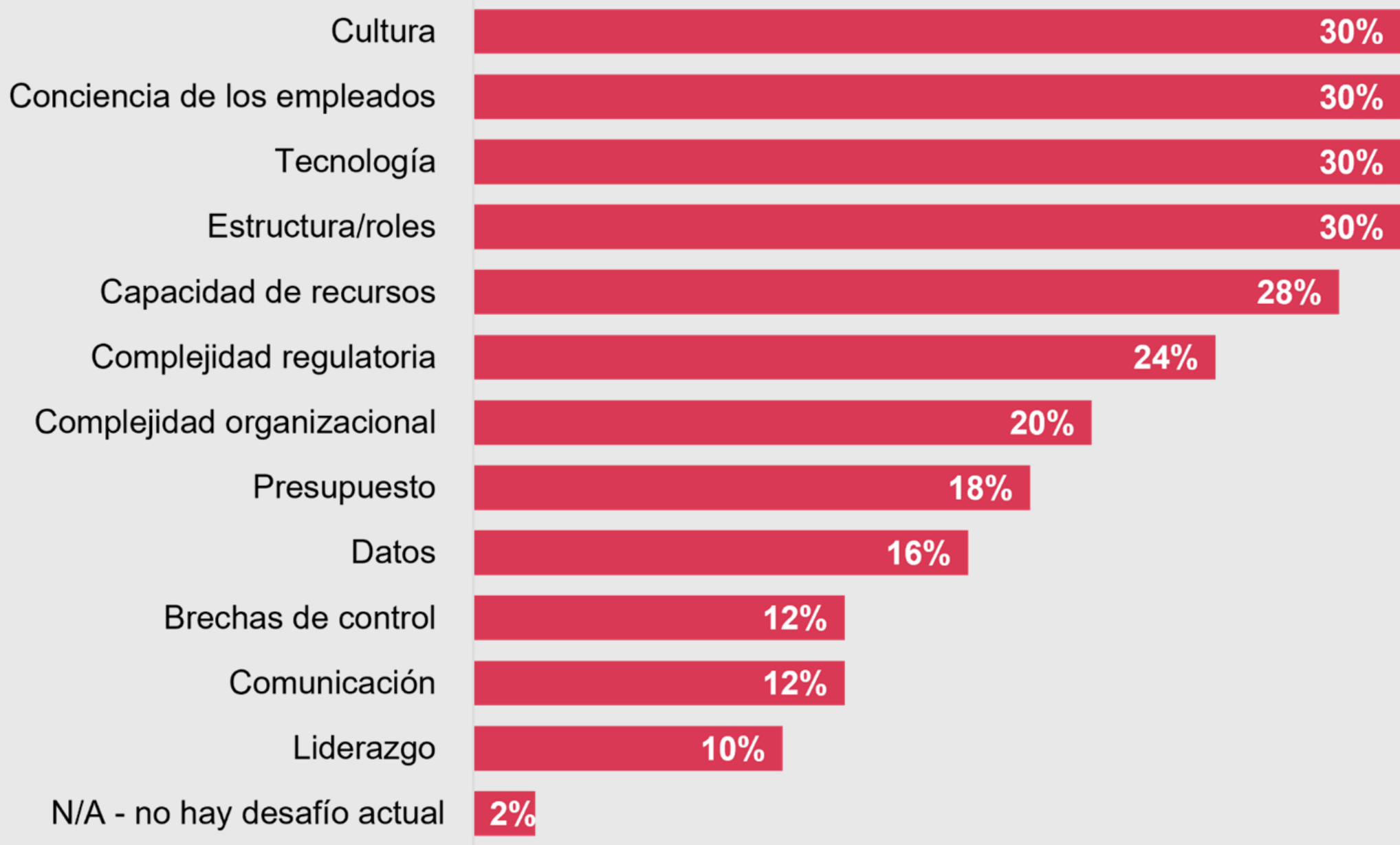


El área más afectada es la tecnología. El 71% de los encuestados afirmó que su capacidad para implementar y mantener sistemas de TI y datos se ve afectada negativamente por la creciente complejidad del cumplimiento normativo. En los últimos años, las empresas han tenido un acceso sin precedentes a potentes herramientas y tecnología que cambian la forma en que interactúan con los clientes, desarrollan y fabrican productos y servicios, consumen y reportan datos, y modelan y operan su negocio. Sin embargo, junto con esto, se han introducido normas más estrictas en todo el mundo relacionadas con áreas como la ciberseguridad, la IA, la nube, la privacidad de datos, la tecnología operativa, la resiliencia digital y los proveedores externos, así como áreas específicas del sector como la tecnología financiera (por ejemplo, los criptoactivos). Dos tercios de los encuestados también sintieron que los requisitos de cumplimiento están limitando su adopción de la IA, que muchas organizaciones consideran fundamental para poder transformarse y competir en el futuro.

La complejidad del cumplimiento también ha impactado la dimensión humana: el 77% afirmó que ha afectado negativamente la concentración de la alta dirección. El impacto en el liderazgo es posiblemente más generalizado y significativo para una organización, ya que puede afectar la confianza y la toma de decisiones que impulsan el crecimiento y la estrategia. Aunque las empresas necesitan transformarse con mayor rapidez, el 77% de los encuestados señaló que la creciente complejidad del cumplimiento normativo ha afectado negativamente, en parte o en gran medida, sus iniciativas de transformación y cambio.

Principales factores que hacen que el cumplimiento efectivo sea más desafiante

En su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo eficaz?







Además, la volatilidad del panorama geopolítico y la disposición y capacidad de gobiernos, organismos reguladores y empresas para desafiar el statu quo, agravan la incertidumbre y la imprevisibilidad.

Si bien el 24% de los encuestados afirmó que la complejidad regulatoria dificulta el cumplimiento normativo, existen otros factores que limitan su eficacia y potencialmente reducen el valor que aporta a las empresas. Los encuestados citaron como ejemplos la cultura (30%), la concientización de los empleados (30%), la estructuración de roles (30%), la tecnología (30%), la capacidad de recursos (28%) y la complejidad organizacional (20%). Esto sugiere que se necesita un enfoque más amplio y multidisciplinario para la transformación del cumplimiento normativo.





## Factores más influyentes en las decisiones de inversión

¿Cuáles de los siguientes han sido los factores más influyentes en las decisiones de inversión en cumplimiento de su organización?



## Impulsando nuevas decisiones

Todo esto plantea un enigma: si la regulación tiene como objetivo proteger los ecosistemas del mercado y la industria y ayudarlos a prosperar, ¿la complejidad que ha creado está en realidad haciendo lo contrario?

Responder a esta pregunta requiere comprender qué valor se puede desbloquear al abordar el cumplimiento de una manera diferente y qué están haciendo las empresas para reinventar sus modelos de cumplimiento. Muchas empresas están revisando sus modelos de cumplimiento para ayudar a mantenerse al día con la regulación, minimizar el riesgo, administrar los costos y responder a los problemas. Cuando se preguntó qué ha influido en la inversión en cumplimiento, un 40% de los encuestados mencionó la necesidad de mejorar la efectividad del cumplimiento, seguido de la importancia de abordar áreas de alto riesgo con un 34%. Dada la complejidad regulatoria descrita anteriormente, estos motivos de inversión no resultan sorprendentes.

Lo más destacable ha sido el aumento en el número de empresas que invierten en cumplimiento para aprovechar nuevas tecnologías (44%) y mejorar la gobernanza mediante iniciativas (32%).

Estos cambios están volviendo a centrar la atención en las dimensiones financieras del cumplimiento y ayudando a que los modelos de cumplimiento logren el equilibrio adecuado entre la protección y la creación de valor.



## Acciones para mantenerse a la vanguardia

---

### Líderes de cumplimiento

---

- Revise los procesos de cumplimiento normativo de larga data para explorar oportunidades de optimización.
  - Considere si los objetivos de cumplimiento normativo y las métricas de rendimiento equilibran la protección del valor (mitigación de riesgos) y la creación de valor (crecimiento y control de costes).
- 

### Juntas directivas y líderes empresariales

---

- Colaborar con los equipos de Cumplimiento para medir el impacto del aumento de los requisitos de cumplimiento en la empresa y desarrollar un plan para mitigarlo, siempre que sea posible.
- Integrar las actividades de cumplimiento en iniciativas más amplias de optimización y simplificación del negocio (por ejemplo, transformación de datos o cambios en la plantilla).





# Reinvención del modelo de cumplimiento





### Un enfoque alternativo

PwC observa que las empresas cambian su enfoque del cumplimiento normativo de diversas maneras, desde mejoras graduales hasta una transformación más amplia. Esto incluye:

- Centralizar y alinear las actividades de cumplimiento, incluida la coordinación entre la primera, segunda y tercera línea.
- Aprovechar las nuevas tecnologías, incluida la IA, para automatizar las actividades de cumplimiento y generar nuevos conocimientos.
- Consolidar y utilizar los datos de manera diferente para ayudar a ver y gestionar los riesgos de cumplimiento y respaldar una mejor toma de decisiones
- Incorporar mecanismos de cumplimiento en una etapa más temprana del desarrollo de productos y en las iniciativas estratégicas para abordar los problemas antes y aumentar la velocidad de comercialización.
- Cambiar el modelo de talento de cumplimiento e incorporar nuevas capacidades y habilidades especializadas.

Si bien muchas empresas aún enfrentan dificultades con la fragmentación y el aislamiento de sus actividades de cumplimiento, nuestra encuesta sugiere que han logrado cierto progreso al abordar este problema. Más de la mitad (56%) afirmó contar con una función de cumplimiento centralizada y dedicada, y el 26% cuenta con equipos de cumplimiento integrados en diferentes funciones, pero alineados. Solo el 12% de las empresas cuenta con equipos funcionales integrados sin ninguna alineación, y el 6% carece de una estructura organizativa clara de cumplimiento.



61%

mencionaron una mayor confianza en la toma de decisiones relacionadas con asuntos de cumplimiento debido a una mejor coordinación.

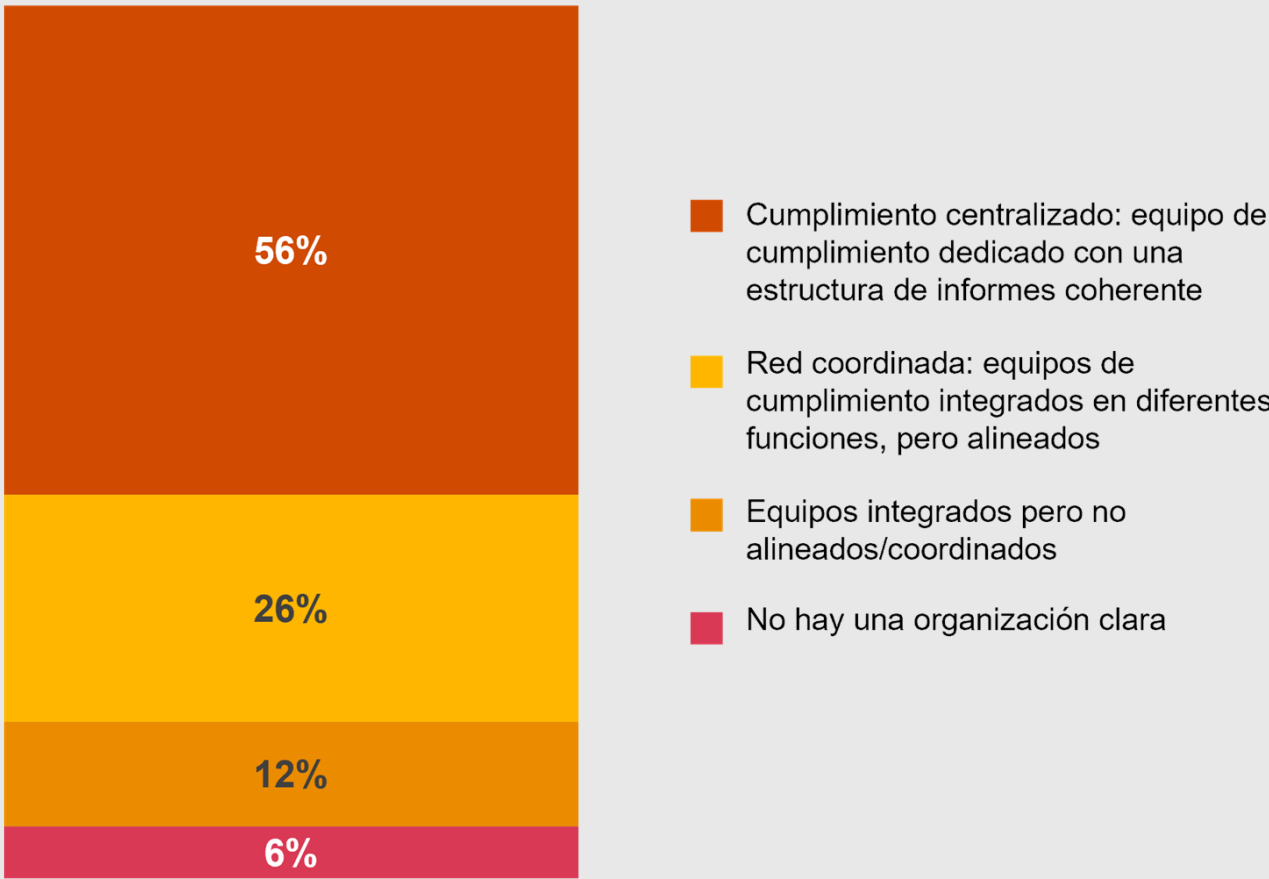
Encuesta Global de Cumplimiento 2025 de PwC

Aunque las estructuras de cumplimiento pueden estar centralizadas o alineadas en teoría, en la práctica aún dependen de una comunicación humana eficaz y del flujo correcto de datos. Como cualquier ecosistema, las estructuras de cumplimiento son dinámicas, no estáticas, por lo que requieren revisión y evolución periódicas, especialmente a medida que el negocio cambia; de lo contrario, pueden desincronizarse.

Las empresas han obtenido varios beneficios de una mejor coordinación. Más de la mitad mencionó que esto se tradujo en una mejor toma de decisiones (61%), mayor transparencia y visibilidad (39%) y una mayor concienciación y cultura (46%) en materia de cumplimiento normativo.

### Estructura de cumplimiento

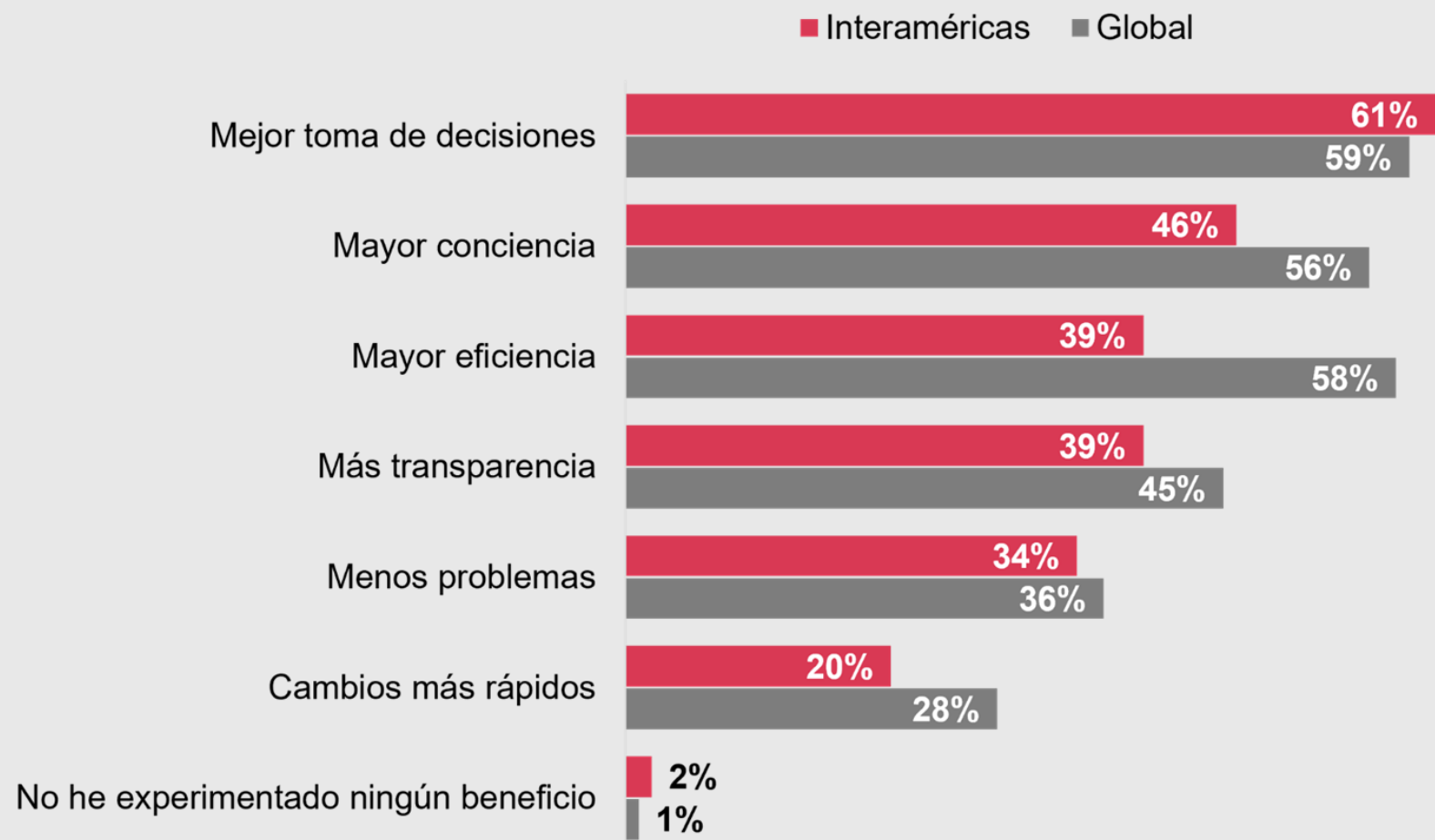
¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cómo se organizan las actividades de cumplimiento en su organización?





## Beneficio de una coordinación eficaz del cumplimiento

¿Qué beneficios ha observado usted en una coordinación eficaz de las actividades de cumplimiento en sus organizaciones?



Algunas empresas han aprovechado la oportunidad para replantear la delimitación entre las líneas organizativas tradicionales en su modelo de cumplimiento, incluyendo responsabilidades entre la primera y la segunda línea para reforzar una cultura de cumplimiento y concienciar. Esto ha sido un enfoque para empresas y organismos reguladores en varios sectores, en particular el sector financiero, donde se ha hecho hincapié en la conducta y la cultura. La responsabilidad de las actividades de cumplimiento se ha trasladado de las funciones de cumplimiento a quienes desarrollan y prestan servicios. Esto también representa un cambio de comportamiento;

históricamente, se ha incentivado a los equipos de primera línea a expandir el negocio y a dejar que otros gestionen los riesgos asociados, por ejemplo, a la captación de nuevos clientes, la entrada en nuevas geografías y el lanzamiento de nuevos productos. Ahora, se hace hincapié en el crecimiento responsable y en el reequilibrio de las métricas para priorizar un crecimiento sostenible y de alta calidad. No es útil impulsar el crecimiento captando clientes que otras instituciones no aceptarán, especialmente cuando esto podría generar problemas de cumplimiento normativo y pérdidas. En algunos casos, se están integrando en el negocio responsables de riesgos y control, creando una línea "1.5" que puede ayudar a la empresa a transformarse con mayor rapidez y agilidad.

Al preguntarles sobre los factores más importantes para mejorar la cultura de cumplimiento, el 26% consideró muy importante la coordinación eficaz entre los diferentes equipos involucrados (en tercer lugar).

Nuestra encuesta reveló una relación entre las empresas con una cultura percibida más sólida y la participación en el cumplimiento en las primeras etapas del ciclo de vida del desarrollo de productos y servicios. En cada etapa, hasta el lanzamiento, las empresas con una sólida cultura percibida de cumplimiento mostraron mayor participación que aquellas con una cultura percibida más deficiente, especialmente en la etapa de desarrollo (52%).





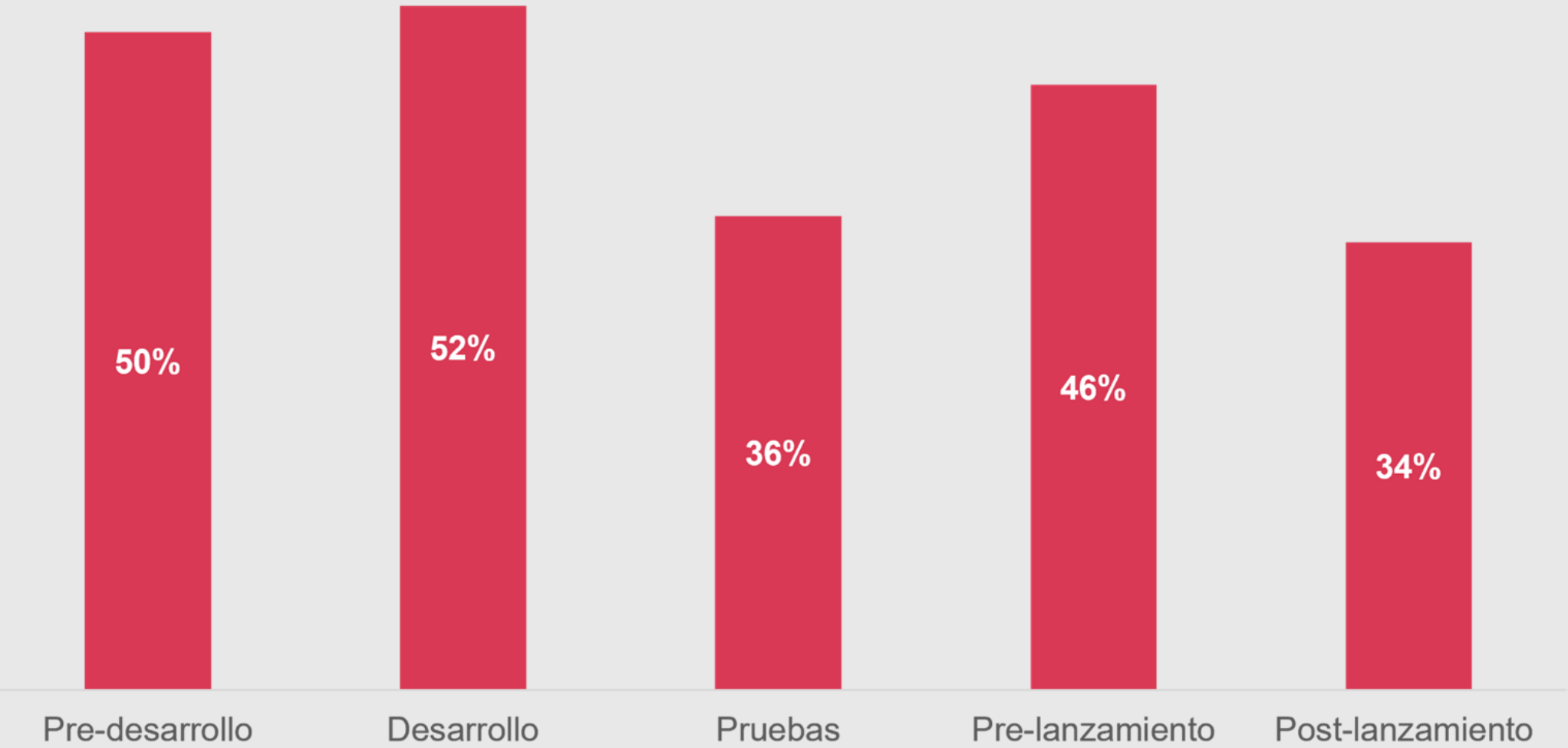
Innovación en todas partes

La participación temprana del departamento de Cumplimiento es una forma en que las empresas están aprovechando el valor que este puede proporcionar, posicionándose como asesores del negocio para ayudar a identificar riesgos y evitar problemas con mayor rapidez. Esto puede ser beneficioso para empresas con importantes actividades de investigación y desarrollo (I+D), donde la competencia aumenta la presión para acelerar el desarrollo y comercializar nuevos productos y servicios con mayor rapidez.

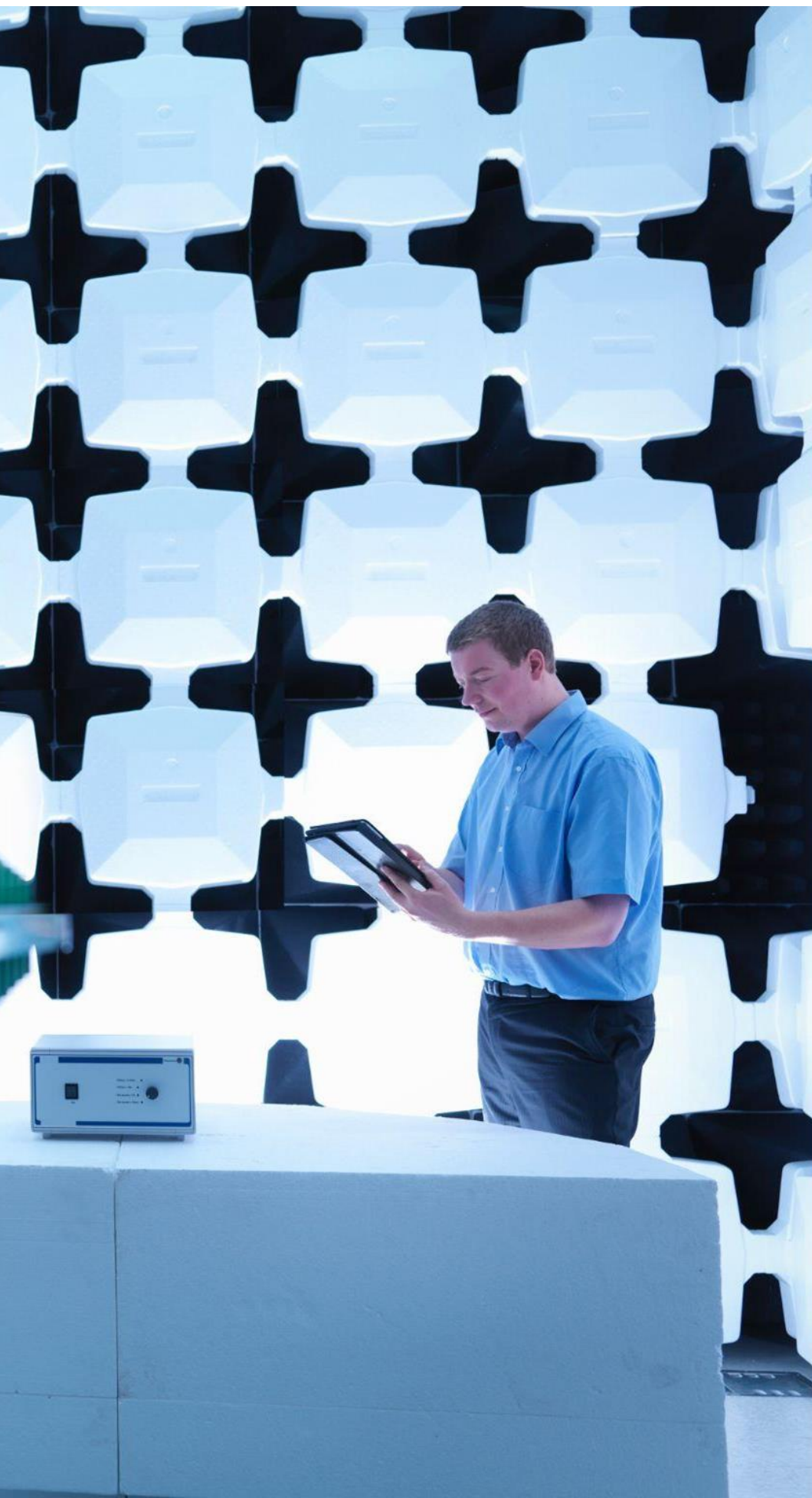
En el sector farmacéutico, por ejemplo, la pandemia obligó a las empresas a encontrar nuevos enfoques para el desarrollo de fármacos y los ensayos clínicos, incluyendo cómo se utilizan los datos virtuales de los pacientes. Esto impulsó la innovación en torno a cómo se pueden digitalizar y automatizar los procesos tradicionales para avanzar con mayor rapidez, aumentar la calidad y utilizar los datos de forma diferente, incluyendo la presentación de informes a las partes interesadas y a los organismos reguladores.

Proceso de desarrollo de nuevos productos/servicios

En su organización, ¿durante qué etapa(s) del proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios está involucrado el cumplimiento?







Las empresas tecnológicas, a la vanguardia de la innovación digital, deben comprender e integrar el cumplimiento normativo en sus productos y servicios para cumplir con las diversas obligaciones que enfrentan sus clientes en diferentes jurisdicciones, incluyendo las restricciones gubernamentales de seguridad y soberanía de datos. Esto requiere programas de cumplimiento altamente coordinados que equilibren el mando y control central con la agilidad funcional, por ejemplo, incorporando especialistas en cumplimiento normativo en los equipos de primera línea. Esto también implica una coordinación eficaz entre todos los responsables de cumplimiento normativo, incluido el CISO, quien desempeña un papel fundamental en áreas como la privacidad y la seguridad de los datos.

El afán de innovación está creando patrones similares en los sectores automotriz e industrial. Deben equilibrar la demanda de nuevos productos con regulaciones cada vez más complejas relacionadas con el impacto ambiental, la seguridad y confidencialidad de los datos, la propiedad intelectual (PI), la salud y la seguridad, y cuestiones relacionadas con las cadenas de valor y suministro.

Las empresas están respondiendo incrementando la conectividad entre las diferentes actividades de cumplimiento normativo, reforzando las capacidades sobre el terreno con más formación en cumplimiento normativo, reforzando la capacidad en la línea 1.5 (por ejemplo, los equipos de Calidad y Control) para apoyar a la primera línea, y poniendo los sistemas y datos de cumplimiento en manos de quienes gestionan los riesgos y los objetivos comerciales.

## Nuevos canales, nuevas oportunidades para el Cumplimiento

La tecnología está transformando los modelos de negocio tradicionales en el sector farmacéutico. Algunas empresas han aprovechado la tecnología para establecer nuevos canales digitales de venta directa al consumidor (DTC). Esto les permite interactuar directamente con profesionales sanitarios, farmacias y pacientes para aumentar la accesibilidad y personalizar las soluciones sanitarias. Además, esto implica un nuevo imperativo estratégico para que las funciones de Cumplimiento apoyen el cambio y mantengan las medidas de seguridad. Un responsable de Cumplimiento, quien desempeñó un papel fundamental en el diseño e implementación de nuevas capacidades de DTC, identificó tres factores clave para el éxito:

1. **Cultura:** un compromiso con la ética, la rendición de cuentas y la transparencia. Esto es crucial para una cultura de cumplimiento (hacer lo correcto), especialmente en áreas de alto riesgo, como los incentivos (o la percepción de incentivos) para la prescripción de medicamentos..
2. **Confianza:** un enfoque claro en generar confianza en nuevos productos y servicios entre las partes interesadas internas y externas, incluidos empleados, clientes, profesionales de la salud y reguladores, y comprender el impacto en la reputación.
3. **Confianza para expandirse** diseñar un marco de cumplimiento, junto con apoyo y asesoramiento prácticos, para brindarles a los tomadores de decisiones y a los equipos de proyectos la confianza para implementar tecnología y servicios y expandir el negocio (sabiendo que pueden mantener el cumplimiento y afrontar los riesgos).



## Cumplimiento conectado

El concepto de "cumplimiento conectado" es importante no solo dentro de la organización, sino también externamente, ya que los ecosistemas industriales implican cada vez más flujos de datos, cadenas de suministro y dependencia de terceros, como filiales, alianzas y proveedores, cada vez más diversos. Normalmente, las organizaciones dependen de proveedores de servicios para aspectos clave de sus operaciones, como su infraestructura en la nube y el centro de datos, el procesamiento administrativo, la fabricación y la logística. Los gobiernos y los organismos reguladores también siguen introduciendo normativas para que los proveedores de servicios generen confianza con los clientes.

Las empresas están cambiando su forma de abordar los riesgos de cumplimiento de terceros, con una diligencia debida más rigurosa durante la contratación, una mayor supervisión del cumplimiento y una mayor participación de las firmas de auditoría interna e independientes. Plataformas como Know Your Business Partner de PwC pueden integrarse en los modelos de cumplimiento para automatizar la gestión del cumplimiento de los socios comerciales, aumentar la cobertura de terceros y reducir costes. De hecho, la supervisión de las cuartas y quintas partes en la cadena de valor es cada vez más necesaria, y se busca la confianza en su resiliencia y cumplimiento para mitigar los problemas operativos y de reputación que podrían repercutir en todo el ecosistema. Las empresas están invirtiendo, por ejemplo, en sistemas de respuesta a incidentes y alerta temprana más tecnológicos, especialmente para ciberataques de rápida evolución.

Con el aumento de las cadenas de valor, el volumen de datos, los costos y la complejidad regulatoria, ya no resulta práctico para las empresas gestionar el cumplimiento normativo manualmente. Las funciones de cumplimiento se han visto obligadas a incorporar tecnología en sus modelos operativos para mantenerse relevantes y adaptarse a los cambios empresariales más amplios. La Encuesta Global de Inversores 2024 de PwC reveló que más del 70% de los inversores identificaron el cambio tecnológico como el factor más importante para impulsar a las empresas a cambiar su forma de crear, entregar y capturar valor



## Acciones para mantenerse a la vanguardia

### Líderes de cumplimiento

- Establecer la visión a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento, incluyendo la hoja de ruta y las inversiones necesarias para lograrlo.
- Revisar periódicamente la estructura de cumplimiento para comprobar que se mantiene sincronizada con la estructura y la estrategia de la organización.

### Juntas directivas y líderes empresariales

- Diseñar un modelo de gobernanza para promover la alineación de las actividades de cumplimiento, riesgo y aseguramiento en las líneas primera, segunda y tercera, incluida la coherencia de las estrategias y los planes.
- Verificar que las actividades de supervisión, gestión de riesgos y cumplimiento se extiendan a lo largo de la cadena de valor y cuenten con recursos suficientes para supervisarlas y gestionarlas activamente.



# La tecnología en el corazón del cumplimiento



Impulsar el uso de la tecnología

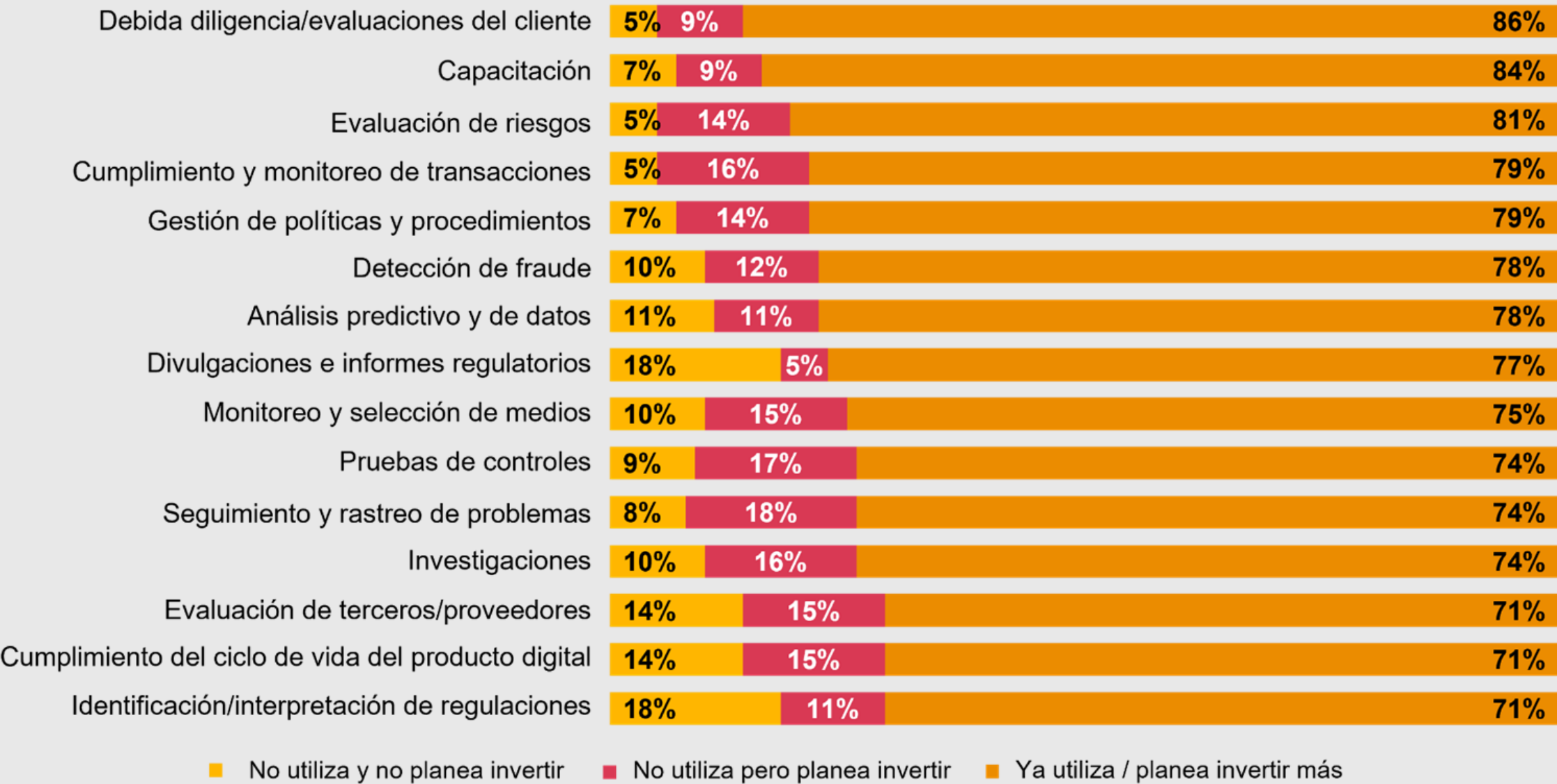
Las empresas utilizan cada vez más la tecnología para automatizar, optimizar y agilizar diversas actividades de cumplimiento normativo. Nuestra encuesta reveló que el 49% de los encuestados utiliza tecnología para 11 o más actividades de cumplimiento normativo. La formación (82%), la evaluación de riesgos (76%) y la supervisión del cumplimiento normativo y de transacciones (75%) constituyeron las tres áreas principales de uso de la tecnología. Le siguieron de cerca la diligencia debida/evaluación del cliente (75%) y la divulgación y presentación de informes regulatorios (72%). En promedio, el 82% de las empresas planea invertir más en al menos una tecnología para automatizar y optimizar las actividades de cumplimiento normativo, lo que indica un impulso continuo en la digitalización de los modelos de cumplimiento normativo.

54%

planea invertir más en tecnología para impulsar las actividades de cumplimiento.

El uso tecnológico para automatizar y optimizar las actividades de cumplimiento

¿En qué medida su organización utiliza actualmente, o planea invertir en, tecnología y datos para automatizar y optimizar las siguientes actividades de cumplimiento?





Las empresas del sector tecnológico lideran la implementación de soluciones digitales para el cumplimiento normativo, pero todos los sectores muestran un cierto nivel de adopción digital. Los encuestados de los sectores industrial y de servicios incluyeron la divulgación y la presentación de informes regulatorios entre sus tres principales áreas de implementación tecnológica. En este ámbito, hemos detectado importantes oportunidades para unificar y estandarizar procesos y datos. A medida que inversores y reguladores buscan una mayor transparencia y divulgación en materia de finanzas, gobernanza, gestión de riesgos, ciberseguridad y sostenibilidad, las empresas buscan mejores maneras de consolidar, revisar, presentar y reportar esta información correctamente. Algunas plataformas tecnológicas se han centrado en conectar las fuentes de datos y optimizar la gestión de los informes legales, el cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley (SOX) y la divulgación de información ambiental, social y de gobernanza (ESG). Las empresas utilizan estas plataformas para aumentar la visibilidad y el acceso a datos relevantes e información sobre riesgos para quienes tienen responsabilidades de cumplimiento normativo, y para conectar los puntos donde los datos y controles comunes satisfacen las diferentes obligaciones de presentación de informes.





### Beneficios obtenidos de la inversión en tecnología

Como resultado de las inversiones de su organización en tecnología, ¿cuáles son los principales beneficios que ha experimentado en relación con sus actividades de cumplimiento?



Nuestra encuesta reveló que la inversión en tecnología ha beneficiado las actividades de cumplimiento normativo de las empresas de diversas maneras. Entre ellas se encuentran una mejor visibilidad de los riesgos y las actividades de gestión de riesgos (60%), una identificación y respuesta más rápida a los problemas de cumplimiento (49%), informes de mayor calidad y más detallados (49%), una toma de decisiones más rápida y segura (47%), así como mayor productividad, eficiencia y ahorro de costos (47%).

Cada uno de estos factores es fundamental para que el cumplimiento normativo ayude a las empresas a agilizar su crecimiento en el mercado, gestionar la complejidad y evitar riesgos.

Ciertos sectores industriales experimentaron mayores beneficios, probablemente debido al volumen de regulación que enfrentan las empresas de servicios financieros y la mayor oportunidad que ofrece la tecnología para reducir los costos generales. Además, hemos observado iniciativas coordinadas para fortalecer el cumplimiento normativo y los controles mediante el uso de herramientas tecnológicas, incluyendo:

- Reemplazar plataformas redundantes de riesgo y cumplimiento que no funcionan juntas, lo que también ayuda a ahorrar en costos de licencias y mantenimiento.
- Aprovechar y compartir tecnología entre los equipos de primera, segunda y tercera línea.
- Mapear los controles de cumplimiento entre funciones, donde existen relaciones de "uno a muchos".
- Racionalizar y consolidar las fuentes de datos para proporcionar una "versión única de la verdad".



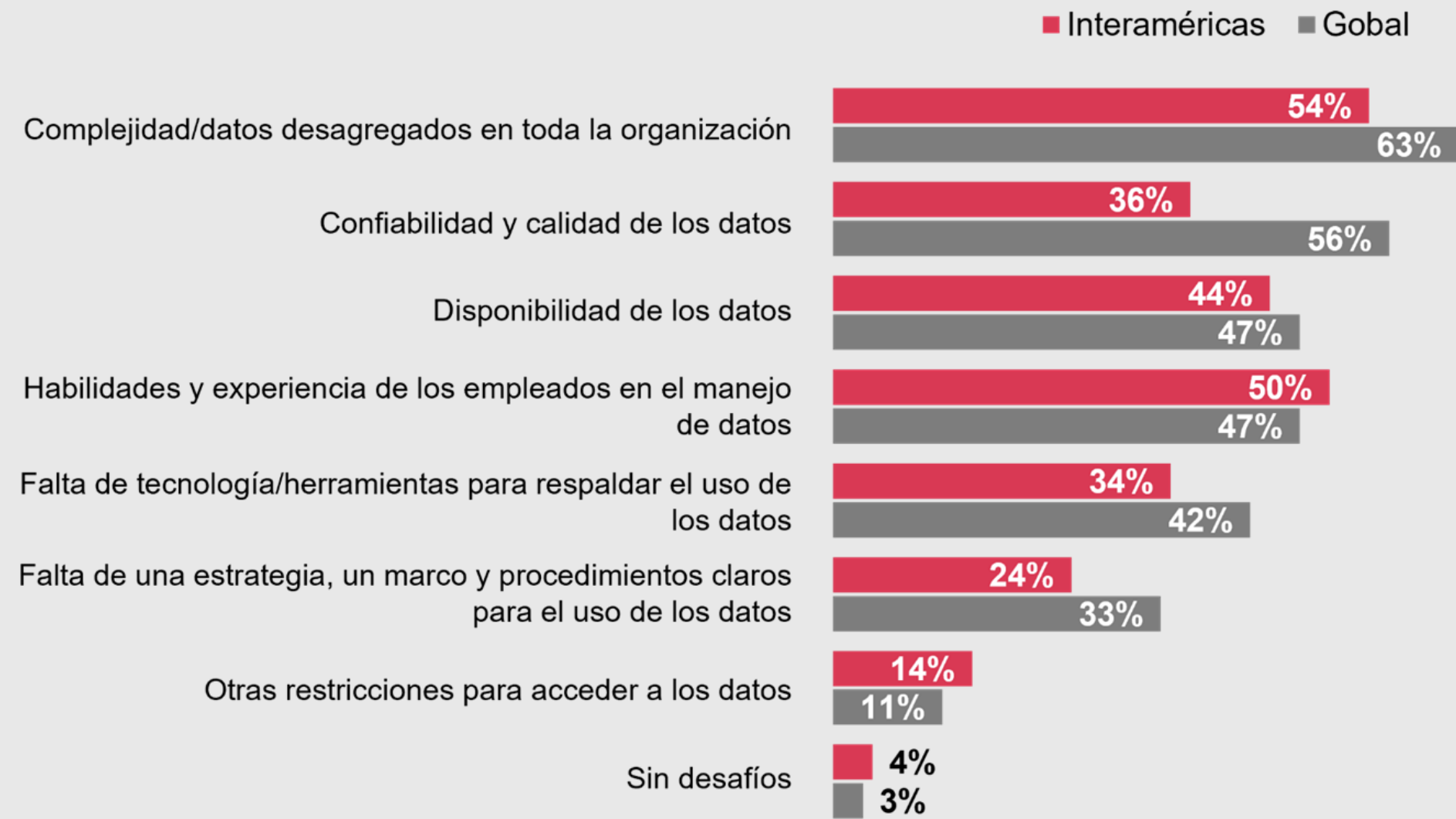
Datos que fluyen a través de todo

Para que estos beneficios se concreten, muchas organizaciones se enfrentan a un desafío común: los datos. Si bien la infraestructura tecnológica y las aplicaciones constituyen la columna vertebral del entorno de cumplimiento, este depende del flujo de datos precisos, oportunos y consistentes para funcionar eficazmente. Sin embargo, el 54% de los encuestados afirmó que la complejidad y la naturaleza desagregada de los datos en toda la organización dificultan el cumplimiento. También mencionaron la falta de habilidades y experiencia para gestionarlos y utilizarlos (50%), la disponibilidad de los datos como un desafío (44%), así como su confiabilidad y la calidad de los datos (36%).

La buena noticia es que, entre las áreas que requieren mayor inversión, los datos y el análisis predictivo ocuparon el primer lugar, con un 48 % de los encuestados indicando que planean invertir más. Esto coincide con la importancia que muchas empresas otorgan a los datos para identificar, asumir y gestionar los riesgos de cumplimiento normativo. En términos más generales, numerosas empresas están analizando sus marcos de gobernanza y gestión de datos, que tienen un impacto generalizado en las funciones de toda la empresa. Un factor clave es el auge de la IA, que está impulsando la disponibilidad y el consumo de datos.

Desafíos en el uso de datos para el cumplimiento

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su organización, si los hay, al utilizar datos para respaldar sus actividades de cumplimiento?





Augmented with AI

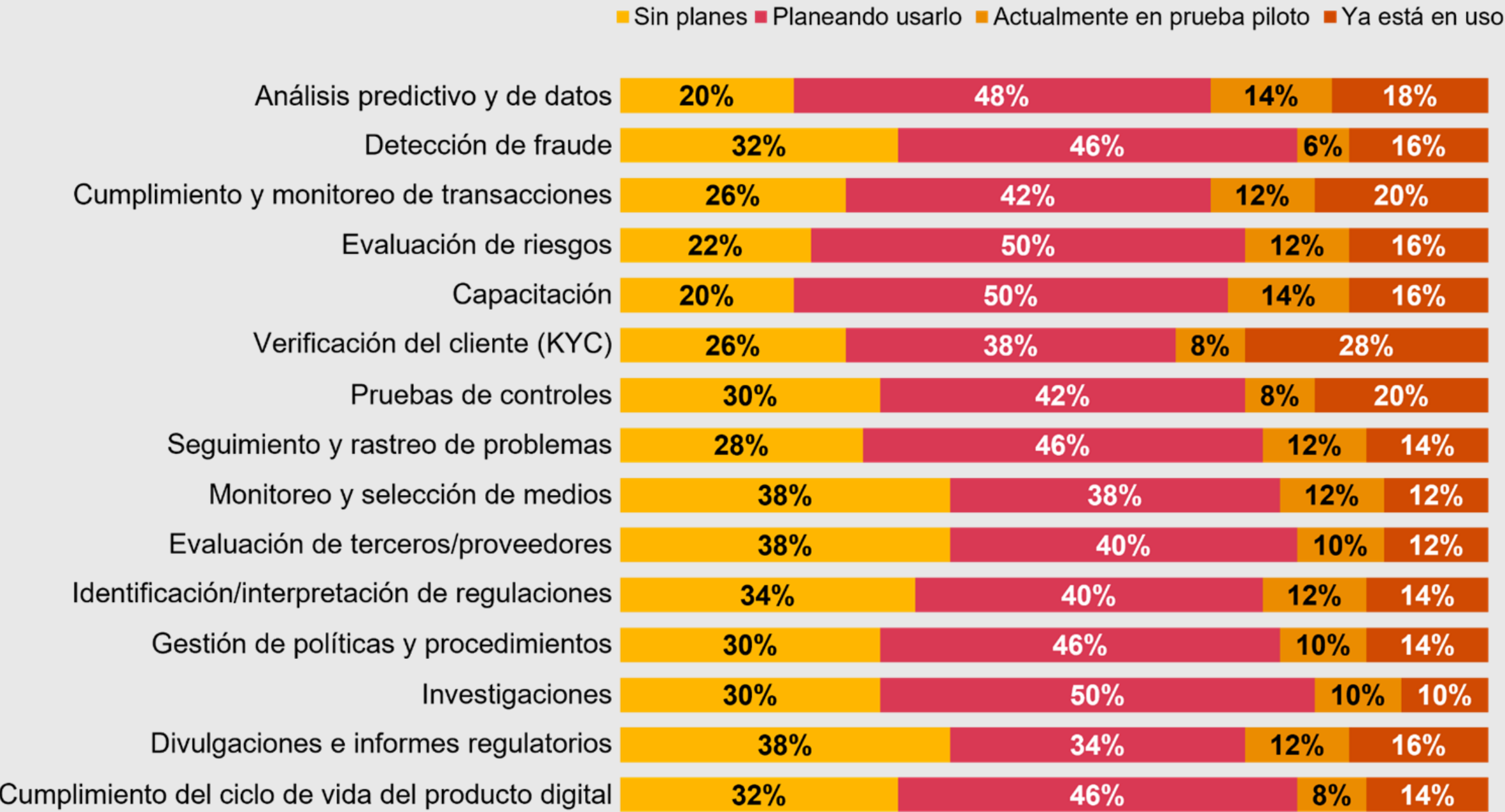
La IA está impulsando cambios en los modelos de negocio, aumentando la competencia y generando demanda de nuevas habilidades en la fuerza laboral. La 16ª Encuesta Anual de CEOs de PwC Interaméricas reveló que el 43% de los CEOs afirman que sus principales prioridades para los próximos tres años son la integración de la IA (incluyendo la GenAI) en las plataformas tecnológicas. También se descubrió que quienes utilizan GenAI reportan eficiencia en el uso del tiempo de sus empleados y un aumento en los ingresos y la rentabilidad.

Esto también genera nuevas oportunidades para el cumplimiento normativo. Nuestra encuesta reveló que la mayoría de los encuestados (76%) cree que la IA tendrá un impacto positivo en el cumplimiento normativo. Actualmente, un 36% informó estar probando o utilizando la IA en las verificaciones de clientes (KYC), y un 32% la está probando o utilizando para el cumplimiento y monitoreo de transacciones. Estamos observando ejemplos de IA sofisticada en este ámbito, ya que los enfoques pioneros en empresas de servicios financieros se están implementando con mayor alcance en proveedores de servicios de pago, con el objetivo de analizar y dirigir las transacciones. También existe una oportunidad significativa para aplicar estas técnicas para ayudar a los sectores no relacionados con los servicios financieros a centrarse en escenarios de fraude y cumplimiento normativo de mayor riesgo.

Para lograr un impacto positivo, será crucial contar con una estrategia alineada de mitigación de riesgos de IA, datos y ciberseguridad, ya que cada área depende de las demás. Si bien la IA en el cumplimiento normativo aún se encuentra en sus etapas iniciales, se espera que se desarrolle rápidamente junto con los nuevos marcos regulatorios emergentes y sea aplicable a la mayoría de las áreas de cumplimiento. Sin embargo, esto no sucederá a menos que las funciones de cumplimiento sean audaces y cuenten con un plan de adopción.

Uso de IA para el cumplimiento normativo

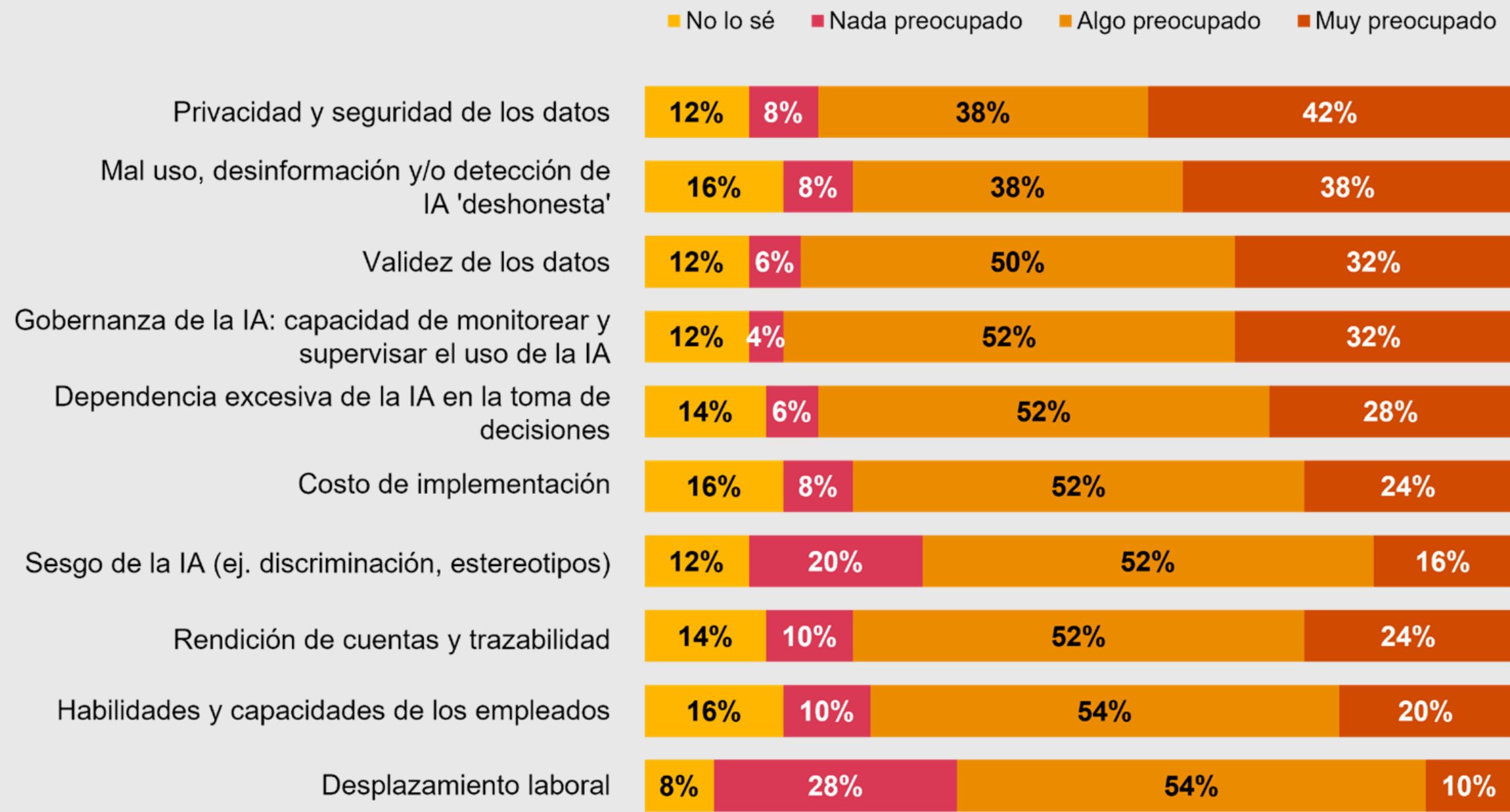
¿Está su organización planificando usar, o ya está utilizando, Inteligencia Artificial (IA) en alguna de las siguientes áreas?





### Uso de IA para el cumplimiento normativo

En relación con la adopción y el uso de IA para actividades de cumplimiento, ¿qué tan preocupado está por cada uno de los siguientes riesgos?



A diferencia a los resultados globales, la pérdida de empleo es un motivo de preocupación significativa, ya que el 54% de los encuestados mostró preocupación por este aspecto del riesgo de la IA relacionado con el cumplimiento normativo. Esto resalta la importancia de transformar el talento, desarrollar nuevas habilidades y adoptar una mentalidad innovadora, no solo para garantizar el cumplimiento normativo, sino también para aprovecharlo como una fuente de valor.

### Acciones para mantenerse a la vanguardia

#### Líderes de cumplimiento

- Iniciar proyectos piloto de IA, por muy simples que sean. Serán iterativos y ayudarán al equipo a aprender.
- Acordar con la Junta Directiva un modelo objetivo para el entorno tecnológico de cumplimiento, incluyendo los requisitos de datos y la inversión requerida.
- Comenzar a estimar/medir los beneficios de la tecnología para demostrar el retorno de la inversión (ROI).

#### Juntas directivas y líderes empresariales

- Establecer un marco de IA responsable para adoptar y utilizar la IA con confianza.
- Considerar oportunidades para conectar fuentes de datos y plataformas de informes para informes de cumplimiento integrados (ej. sostenibilidad, impuestos).
- Incluir actividades de cumplimiento en las iniciativas de transformación de datos/datos empresariales.



# Invertir en el entorno humano





### La cultura del cumplimiento

El cumplimiento normativo es fundamental para todos los ámbitos de una organización. Contribuye a definir su cultura, a generar confianza con clientes, proveedores, inversores, organismos reguladores y otras partes interesadas, y le otorga la autorización para operar en un mercado global que exige transparencia y los más altos estándares de sus líderes y empleados. Esto significa que la dimensión humana del cumplimiento normativo evoluciona a la par de la normativa.

Entre los factores que las empresas consideraron más importantes para crear una sólida cultura de cumplimiento, la capacitación y comunicación de los empleados (60%), las políticas, procedimientos y orientación sobre cumplimiento (44%) y la gobernanza y supervisión (36%) ocuparon los primeros puestos.

### Factores importantes para mejorar la “cultura del cumplimiento”

En su opinión, ¿cuáles de las siguientes son las más importantes para mejorar la “cultura de cumplimiento” de su organización y la concienciación sobre los riesgos de cumplimiento?



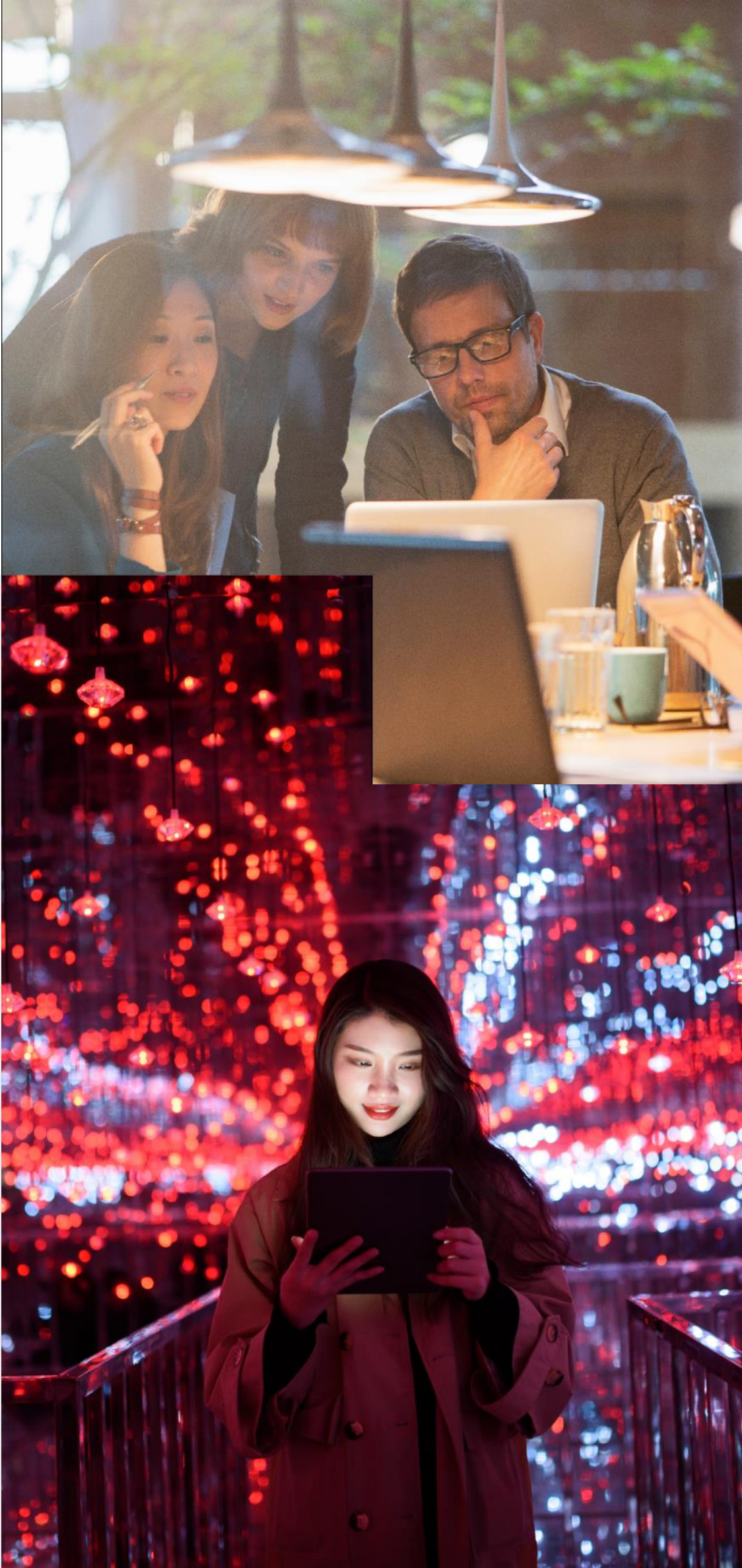


Curiosamente, los recursos de la función de Cumplimiento ocuparon un lugar más bajo en importancia (24%), lo que quizás indica un continuo desplazamiento de responsabilidades hacia la primera línea, en lugar de depender únicamente de las funciones de Cumplimiento. Esto también podría respaldar la opinión de que la dotación de recursos para el cumplimiento en el nuevo entorno de riesgo se centra menos en aumentar las capacidades tradicionales y más en reorientar las habilidades y capacidades.

La presión de los costos, el ritmo de la regulación y las expectativas de las partes interesadas están poniendo a prueba las funciones de Cumplimiento y sus recursos, lo que a menudo les exige hacer más con menos. Esto también les impulsa a adaptar sus enfoques y el uso de la tecnología para afrontar el reto. Los cambios en la tecnología y el uso de datos (72%) son ahora el principal factor que influye en la estrategia de talento en cumplimiento, seguidos de la necesidad de diferentes habilidades y experiencia para abordar nuevas regulaciones, riesgos y modelos de negocio (68%).

## Factores que influyen en la estrategia de talento de cumplimiento

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la estrategia de talento en cumplimiento de su organización durante los próximos tres años?





Talento en 3D

Las empresas líderes están trascendiendo el modelo de talento unidimensional y las trayectorias tradicionales en derecho, riesgo y auditoría para incorporar más tecnología, datos, modelado de riesgos, ciencias del comportamiento y experiencia estratégica empresarial. El conocimiento especializado (42%) y las capacidades tecnológicas (46%) se consideran competencias clave para un cumplimiento normativo eficaz. Quienes identifican estas necesidades de competencias como críticas creen que su empresa experimentará una escasez de profesionales cualificados en estas áreas en los próximos 12 meses.

Desde una perspectiva industrial , las prioridades para las habilidades de cumplimiento incluyeron:

- Mercados de Consumo: es más probable que seleccionen la experiencia en planificación estratégica y liderazgo (42%) como un área clave de habilidades que valoran para el cumplimiento, posiblemente reflejando los cambios en los patrones de consumo y las cadenas de suministro globales en los últimos años.
- Sectores industriales y de servicios en Europa: es más probable que prioricen la experiencia en sostenibilidad/ESG (ambiental, social y de gobernanza). Esto podría ser en respuesta a los cambios significativos en la transición energética y la atención prestada a la huella de sostenibilidad de los fabricantes y sus cadenas de suministro.
- Servicios Financieros: identificaron el conocimiento y la perspicacia de la industria (46%) como importantes, lo que ha sido un factor que impulsa la competencia y los costos de reclutamiento y de recursos especializados para cumplir con la compleja regulación de los servicios financieros.
- TMT: seleccionaron las capacidades tecnológicas (45%) y las habilidades en IA (31%) como prioridad, ya que las empresas intentan mantenerse al día con el cambio tecnológico y las demandas de los clientes por innovación.

Habilidades importantes para mantener un cumplimiento efectivo

- A. En relación con las habilidades y la experiencia necesarias para mantener un cumplimiento efectivo en su organización, ¿cuál de las siguientes considera más importante?
- B. Durante los próximos 12 meses, ¿en cuál de estas áreas, si alguna, prevé que habrá posibles brechas de habilidades en su organización?





Sin embargo, el desafío de los datos de cumplimiento normativo no puede resolverse sin que el equipo cuente con las habilidades y la experiencia necesarias para analizar, interpretar y actuar sobre los datos. Las empresas están analizando sus modelos de talento para lograr el equilibrio adecuado entre contratación, formación, expertos externos y servicios gestionados, con el fin de cumplir con las obligaciones normativas. Además, a medida que las actividades de cumplimiento normativo incorporan nuevas tecnologías, las tareas rutinarias pueden automatizarse, permitiendo a los profesionales del cumplimiento centrarse en actividades más estratégicas. Solo el 20% de los encuestados consideró las habilidades de IA como importantes para mantener un cumplimiento normativo eficaz, pero prevemos que esta cifra aumentará con el tiempo. El [Barómetro de la IA en el mundo laboral de PwC](#) explora temas más amplios relacionados con el impacto de la IA en la fuerza laboral del futuro.

Si bien la IA puede reducir el esfuerzo manual, la capacidad de interpretar, validar y actuar en consecuencia es importante, y esto dependerá del pensamiento crítico y el escepticismo profesional. El 36% de los encuestados considera el conocimiento industrial y la perspicacia empresarial una habilidad clave. Además, la dirección de las empresas, los organismos reguladores y otras partes interesadas en el cumplimiento normativo también esperarán informes de mayor calidad, información empresarial más proactiva y menos problemas de cumplimiento normativo; todo lo cual requerirá algo más que una mejor tecnología.

Las expectativas de los equipos de Cumplimiento varían según la parte interesada, pero es esencial articular las implicaciones de las tendencias del sector o los cambios empresariales para el cumplimiento. La capacidad de los equipos de Cumplimiento para responder y apoyar estos cambios, mediante diferentes enfoques de formación, concienciación y seguimiento, será crucial para el impacto que puedan generar y la percepción de las partes interesadas.

Para desbloquear el valor real, los profesionales de cumplimiento deben operar en tres dimensiones: colaborando con otros dentro y fuera de la organización, conectando los puntos y articulando los beneficios del cumplimiento para respaldar iniciativas estratégicas y la transformación.

## Acciones para mantenerse a la vanguardia

### Líderes de cumplimiento

- Realizar una evaluación de brechas de talento y habilidades en comparación con el modelo objetivo, incluyendo el uso de especialistas externos y servicios gestionados.
- Cuestionar el equilibrio entre habilidades técnicas y blandas en el cumplimiento, incluyendo conocimientos de la industria y del negocio, y ajustar la capacitación y el desarrollo según sea necesario.
- Acordar la visión de la cultura de cumplimiento de la empresa y las mejores formas de medirla.

### Juntas directivas y líderes empresariales

- Considerar las actividades de cumplimiento al emprender transformaciones en la fuerza laboral y operaciones.
- Explorar asignaciones internas temporales a la función de Cumplimiento como parte de los programas futuros de desarrollo de liderazgo y talento.
- Comprender los factores que impulsan la cultura y determinar qué inversión se necesita en talento de cumplimiento.





# El Oficial de Cumplimiento Estratégico





## Mejorar el liderazgo

Para los líderes de cumplimiento, hay más en juego que nunca. En algunos sectores regulados, como el de servicios financieros, los oficiales de cumplimiento tienen un alto grado de responsabilidad. Antes, se multaba a las instituciones; ahora, en algunas jurisdicciones, existen responsabilidades personales que incluyen la inhabilitación y la imposición de multas. Desde una perspectiva comercial, lo que está en juego es diferente, pero posiblemente igual de grave: el riesgo de ser irrelevante.

Esto sitúa al "Oficial de Cumplimiento Estratégico" en el centro de la reinención del modelo de cumplimiento: alguien que puede ayudar a las empresas a identificar, asumir y gestionar eficazmente los riesgos para proteger y crear valor. En la práctica, esto significa ser capaz de:

- Conectar los diferentes aspectos del cumplimiento y fomentar la cooperación entre funciones en la primera, segunda y tercera línea.
- Forjar relaciones y generar confianza entre los líderes de cumplimiento, la Junta Directiva, otros ejecutivos de nivel C y demás partes interesadas internas y externas, incluyendo otros roles de gobernanza, cumplimiento y aseguramiento, como el Director de Riesgos, el Director de Seguridad de la Información y el Director de Auditoría Interna.
- Integrar el cumplimiento en la toma de decisiones basada en riesgos para iniciativas estratégicas empresariales, especialmente en las primeras etapas del ciclo de desarrollo de servicios/productos.
- Identificar y aprovechar el lado positivo del riesgo, particularmente ayudando al negocio a avanzar más rápido mediante la anticipación de problemas y una respuesta más ágil.
- Interpretar las regulaciones y optimizar las actividades de cumplimiento para responder de manera rentable.

## El Oficial de Cumplimiento Funcional en la transformación del cumplimiento

En los últimos años, un fabricante automotriz global ha estado transformando su organización de cumplimiento para trasladar desarrollos regulatorios complejos y sus requisitos a modelos de negocio y productos. Redefinió su modelo de colaboración con la primera línea y estableció nuevas interfaces con expertos de la segunda línea. Para reducir la complejidad y gestionar estas interfaces de manera eficiente, se definió un nuevo rol: el Funcionario de Cumplimiento Funcional (FCO, por sus siglas en inglés). Los FCO forman parte de la segunda línea, pero trabajan en estrecha colaboración con las funciones de la primera línea, como Ventas, Compras e Investigación y Desarrollo (I+D). La colaboración transversal entre la primera y la segunda línea, guiada y coordinada por los FCO, es un factor clave para procesos empresariales conformes (por ejemplo, la creación de productos). Han desempeñado un papel fundamental en el aumento de la eficiencia y efectividad del cumplimiento al:

- Proporcionar un único punto de contacto para las funciones empresariales, respondiendo a sus necesidades de cumplimiento e incorporando, cuando sea necesario, a expertos en áreas especializadas, como la inteligencia artificial.
- Estar cerca de las funciones empresariales y sus procesos, desarrollando conocimientos comerciales y de negocios para personalizar y optimizar las medidas de cumplimiento.
- Brindar orientación y apoyo en la toma de decisiones, particularmente en asuntos que requieran interpretaciones complejas.
- Racionalizar la comunicación y proporcionar actualizaciones a diversos líderes tanto de los equipos empresariales como de los de cumplimiento.
- Centrarse en la implementación efectiva y la supervisión de las actividades de cumplimiento en las funciones, de manera que estén integradas y contribuyan al éxito.





La buena noticia es que más de la mitad (66%) de los ejecutivos encuestados afirman que sus Responsables de Cumplimiento tienen una influencia significativa en las decisiones estratégicas y los cambios dentro de su organización, mientras que solo el 2% menciona tener una influencia nula o mínima.

Esto sugiere que el cumplimiento ya está en camino de ser escuchado por el liderazgo y poder contribuir al valor estratégico.

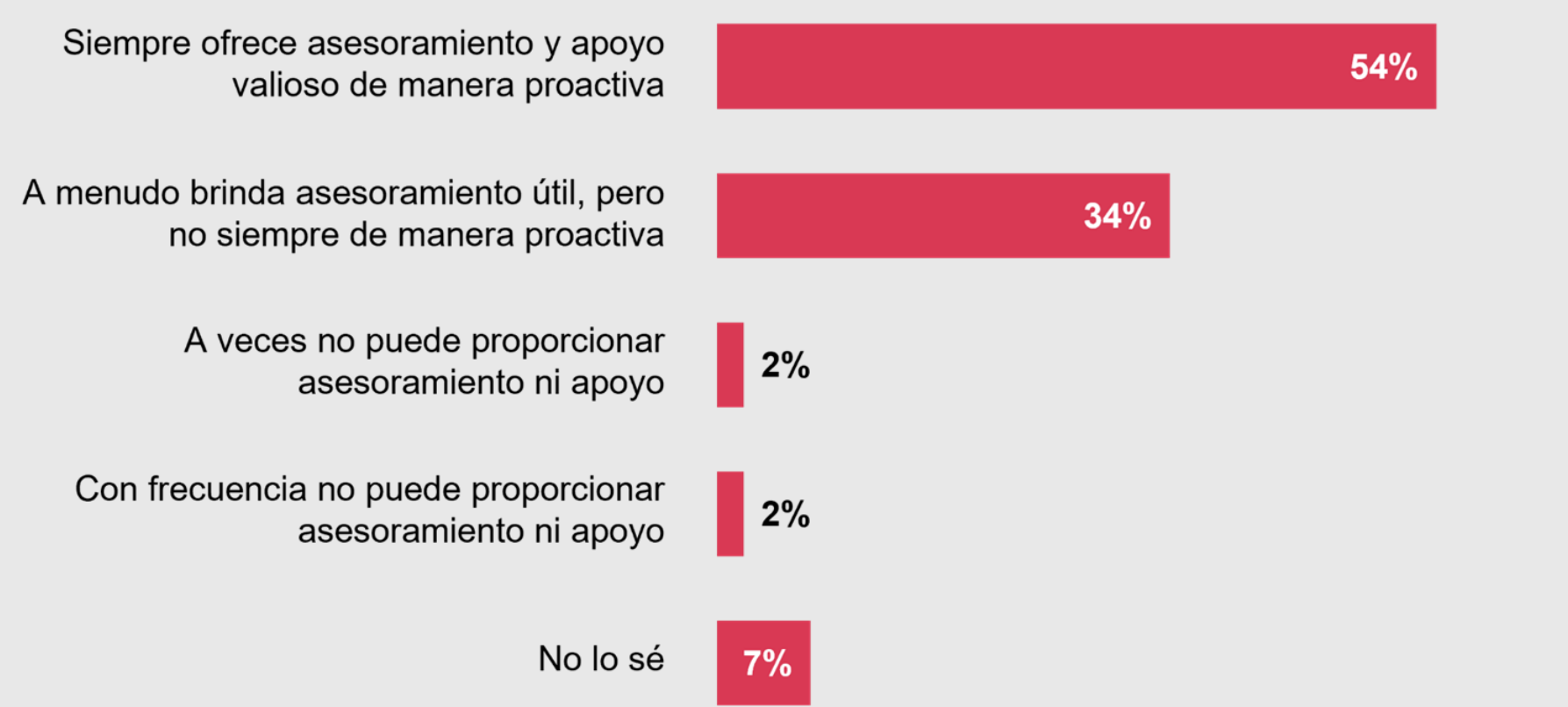
Además, esta influencia está siendo bien recibida por los líderes en materia de incumplimiento. Una de cada tres organizaciones describió su función de Cumplimiento como siempre proactiva y perspicaz, y más de la mitad son percibidas como personas que suelen brindar asesoramiento y apoyo útiles. Esto, por supuesto, depende de que las empresas cuenten con un ejecutivo en el puesto de Director de Cumplimiento (CCO) o equivalente. En ocasiones, este rol está federado entre diferentes funciones, como Legal, TI y Finanzas, pero con el nivel de coordinación y dirección estratégica que requiere el cumplimiento moderno, este rol está adquiriendo cada vez mayor importancia.

Desde una perspectiva regional, los líderes empresariales de Latinoamérica (51%) y Oriente Medio (53%) son más propensos a afirmar que sus equipos de Cumplimiento siempre ofrecen asesoramiento y apoyo proactivos. Menos en Norteamérica y Europa Occidental coinciden (25% y 26% respectivamente), pero más de la mitad (53%) en estas regiones afirma que se les ofrece asesoramiento y apoyo útiles con frecuencia (aunque no siempre de forma proactiva).

Los datos de la encuesta muestran que las funciones de Cumplimiento que siempre ofrecen asesoramiento y apoyo proactivos y perspicaces tienen más probabilidades de participar en todas las etapas del proceso de desarrollo de productos y servicios (actividades de análisis previas al desarrollo, actividades de desarrollo, prueba y calidad), lo que puede ayudar a aumentar la agilidad y la velocidad para llevarlos al mercado, junto con otras iniciativas estratégicas.

### Nivel en el que la función de Cumplimiento apoya a la empresa para alcanzar sus objetivos

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cómo la función de Cumplimiento de su organización apoya a la empresa para lograr sus objetivos?





## Nuevo valor estratégico

De cara al futuro, el departamento de Cumplimiento tiene numerosas oportunidades para demostrar su valor. Los encuestados indicaron que sus empresas planean cambios comerciales sustanciales en los próximos tres años que podrían requerir la participación del departamento de Cumplimiento. Por ejemplo, el 70% de los encuestados destacaron la transformación digital como una iniciativa clave que requiere habilidades de cumplimiento, incluyendo la ayuda para abordar las regulaciones cibernéticas y de datos..

## Cumplimiento en la transformación digital

La transformación digital suele conllevar un amplio espectro de riesgos que requieren diferentes habilidades para abordarlos, junto con una sólida supervisión, pensamiento estratégico y una coordinación eficaz. Estos incluyen riesgos de cumplimiento normativo relacionados con:

- **Ciberseguridad:** proteger los sistemas y cumplir con las regulaciones de ciberseguridad, incluyendo nuevos estándares relacionados con la nube, la resiliencia y la inteligencia artificial.
- **Gestión de acceso:** configurar roles, privilegios y la segregación de funciones, lo que también puede respaldar controles que aborden otros requisitos de gobernanza, riesgo y cumplimiento.
- **Privacidad y protección de datos:** salvaguardar la captura, procesamiento y retención de datos de clientes, especialmente cuando esto se realiza en diferentes jurisdicciones.
- **Gestión de proveedores:** particularmente cuando hay terceros que apoyan la implementación de sistemas, el alojamiento o la gestión de datos, donde es necesario un estricto cumplimiento de varios estándares.
- **Sostenibilidad:** comprender el impacto de las nuevas infraestructuras digitales en los objetivos de sostenibilidad (y la desmantelación de la infraestructura antigua).
- **Finanzas e inversión:** gestionar las obligaciones financieras, contractuales y de reporte con inversionistas o socios, incluyendo la declaración de impuestos y la confianza en que la inversión se está utilizando adecuadamente y generando el retorno esperado.

Aquí es donde los equipos de cumplimiento pueden ser eficaces y usar su experiencia en el manejo de la complejidad para verificar que la gerencia haya considerado las diferentes dimensiones de la transformación y las esté priorizando con objetivos estratégicos.

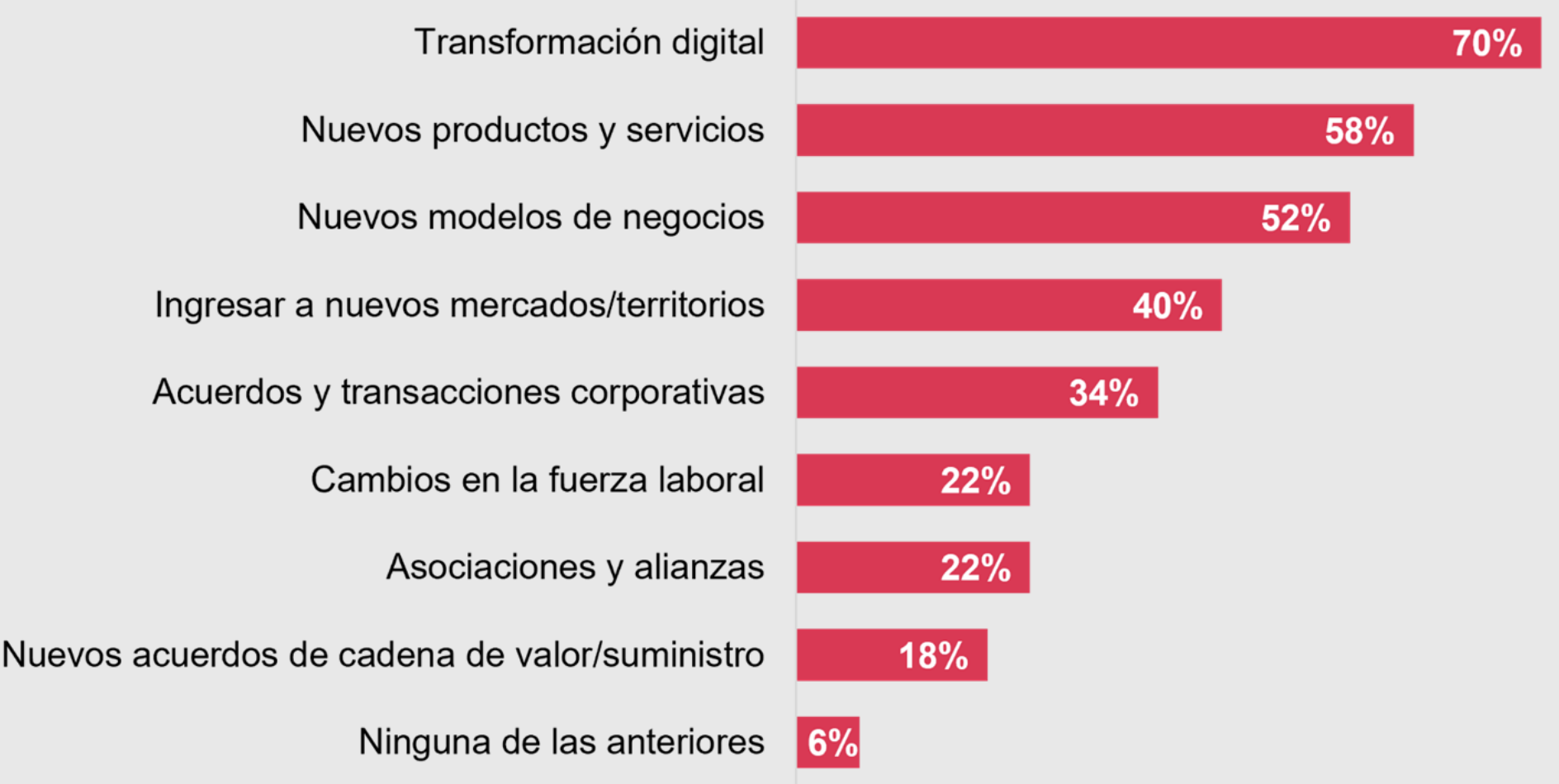


Más de la mitad (58%) de los encuestados afirmó necesitar apoyo para ofrecer nuevos productos y servicios, y 52% de los encuestados indicaron cambios planificados en sus modelos de negocio. Dicho cambio puede implicar riesgos de cumplimiento significativos, ya que la empresa cambia su fuerza laboral, sistemas, datos, operaciones y canales de venta, por ejemplo. La eficacia con la que se gestiona el cumplimiento puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de los nuevos modelos de negocio, especialmente si implican una "licencia para operar", la entrada a nuevos mercados, servicios desconocidos o no probados, y nuevas relaciones o transacciones con terceros. Sin embargo, asumir riesgos es el combustible necesario para la reinversión y el crecimiento. Esto ya no es opcional en el panorama competitivo actual, por lo que las funciones de Cumplimiento deben involucrarse desde el principio para ayudar a mitigar el riesgo y abordar los peligros de manera eficaz. Este potencial alcista para las funciones de Cumplimiento no debe subestimarse y, con la mentalidad y la dirección estratégicas adecuadas, ofrece la oportunidad de un cambio significativo en cómo se percibe el cumplimiento y los beneficios que aporta a la organización.



### Iniciativas estratégicas planificadas en los próximos 3 años que puedan requerir apoyo de cumplimiento

Dentro de los próximos 3 años, ¿cuáles de las siguientes iniciativas estratégicas, si las hay, ha planificado su organización que puedan requerir Cumplimiento?





## El ascenso del pionero del cumplimiento

Nuestra encuesta demuestra que es posible, y que este es el momento adecuado, para reinventar y redefinir el cumplimiento normativo para proteger la organización, aportar mayor valor estratégico y prepararse para el futuro. Al solicitarles que describan su propio nivel de preparación en cumplimiento normativo, sólo el 12% de las empresas se consideran líderes actualmente, y el 38% dicen estar avanzando; sin embargo, el 78% aspira a ser líder o avanzar en un plazo de tres años. Esto resalta tanto el sentido de urgencia como la oportunidad de acelerar la transformación e impulsar nuevos enfoques.

### Nivel de preparación de las capacidades de cumplimiento (autodescrito)

A. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor el nivel de preparación de las capacidades de cumplimiento en su organización?

B. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el nivel de preparación que su organización busca alcanzar en los próximos 3 años?



Los encuestados están adoptando la transformación y facilitando el nacimiento del "Pionero del Cumplimiento". Estos encuestados “pioneros” afirman que el liderazgo en cumplimiento tiene una influencia significativa en las decisiones empresariales, utilizan la tecnología para optimizar las actividades de cumplimiento en un gran número de áreas y reportan múltiples beneficios del uso de la tecnología. Este grupo es más propenso a:

- **Tener amplias responsabilidades:** son responsables de un mayor número de áreas de cumplimiento e informan que sus responsabilidades han aumentado en los últimos tres años.
- **Ofrecer asesoramiento:** sienten que la función de Cumplimiento de su empresa siempre ofrece asesoramiento proactivo.
- **Involucrarse:** tienen más iniciativas estratégicas planificadas para los próximos tres años que involucran el aporte de cumplimiento e involucran el cumplimiento en todas las etapas del desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Incorporan habilidades:** utilizan proveedores externos para una variedad de actividades de cumplimiento (para reforzar las capacidades y la cobertura).
- **Invertir más:** planean invertir en tecnología para optimizar y automatizar el cumplimiento, considerando la gestión y el análisis de datos, la tecnología y las capacidades de IA como aspectos clave.
- **Usar IA:** ya la utilizan en múltiples áreas y es más probable que vean el beneficio de la IA.
- **Estar altamente regulados:** provienen de la banca y los mercados de capitales en comparación con otros sectores.

## Acciones para mantenerse a la vanguardia

### Líderes de cumplimiento

- Revisar el mandato y la visión del cumplimiento para encontrar el equilibrio adecuado entre la protección del valor y la creación de valor.
- Identificar a los principales actores clave y sus prioridades estratégicas, y mapear la relevancia de estas en las actividades de cumplimiento.
- Comprender las diferentes vías de comunicación e interfaces con el negocio y considerar si estas brindan suficientes oportunidades para ofrecer asesoramiento oportuno y significativo (ej. en las etapas iniciales del desarrollo de productos y servicios).

### Juntas directivas y líderes empresariales

- Acordar el mandato y la visión del cumplimiento y verificar que estén alineados con la estrategia empresarial a largo plazo.
- Establecer objetivos y expectativas claras para los líderes de cumplimiento, incluyendo cómo pueden apoyar la transformación e interactuar con los equipos de negocio.
- Comprobar que los líderes de cumplimiento tengan un "lugar en la mesa de liderazgo" para ofrecer asesoramiento y participar en iniciativas estratégicas.



# Conclusión: Ganar la carrera



Tener un panorama de cumplimiento en las organizaciones requiere una visión estratégica y ágil, que permita a las empresas abordar los riesgos emergentes con la rapidez necesaria para mantenerse un paso adelante de los desafíos, ya sea en su modelo operativo, procesos, tecnologías o canales de servicio. Para lograrlo, es fundamental contar con datos confiables que faciliten el análisis y la toma de decisiones, así como con un personal capacitado para enfrentar estos retos. Por ello, es crucial moverse con una estrategia clara y con visión, integrando la función de cumplimiento como una parte esencial para alcanzar metas y logros sostenibles de la empresa.

**Susana Pino**, Socia Líder Regional de Risk Assurance Services (RAS), PwC Interaméricas

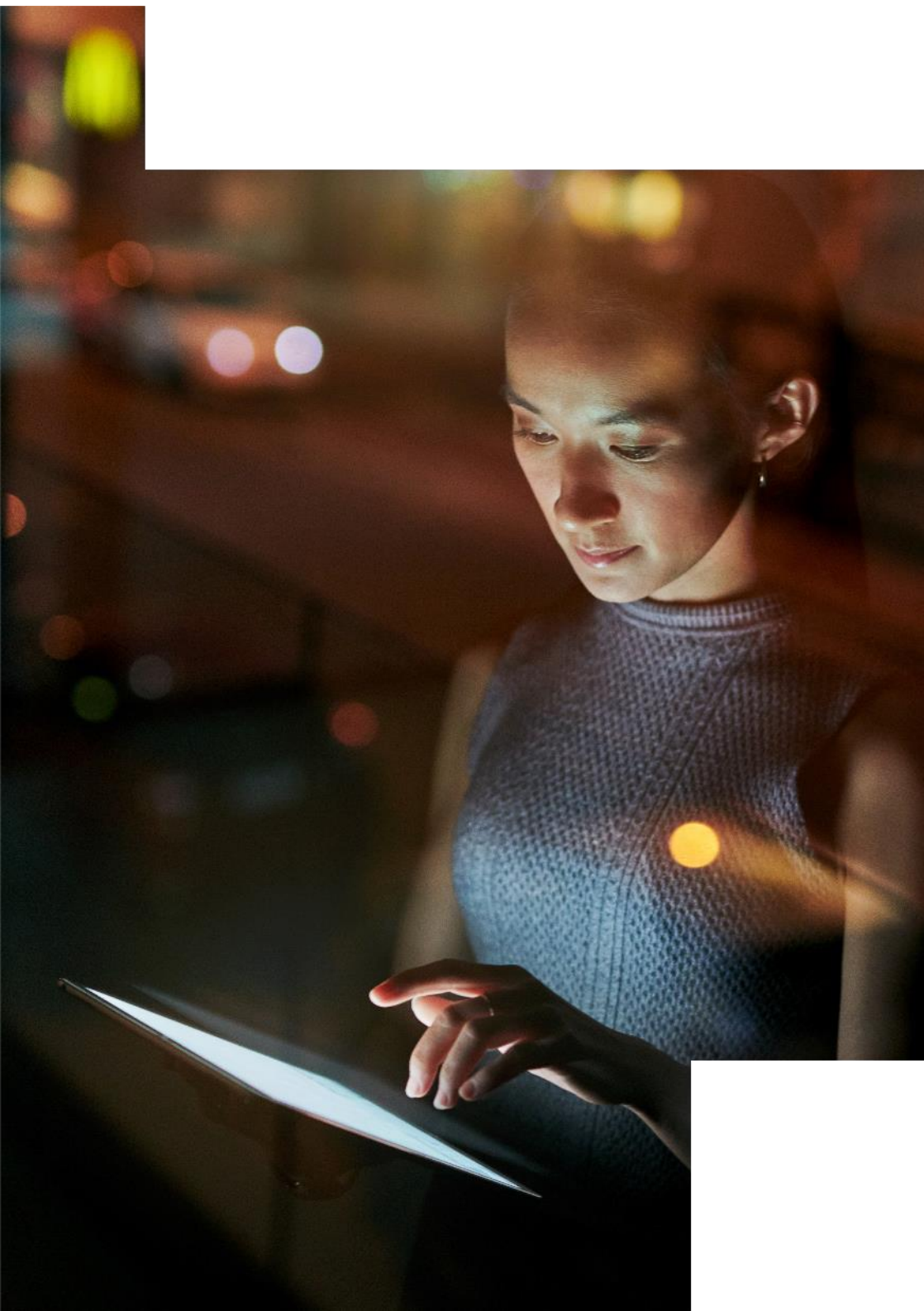
El ritmo del cambio regulatorio, las expectativas en constante evolución de las partes interesadas y las transformaciones en los entornos industriales y los macroriesgos implican que responder de forma tradicional (más personal, más controles) probablemente no sea sostenible. Los nuevos problemas exigen nuevas ideas. Esto requiere un "cumplimiento integrado en el diseño" que combine nuevas tecnologías, talento y una mentalidad estratégica para conectar las funciones e integrar los flujos de datos en el ADN de la organización.

Si se implementa correctamente, este diseño puede permitir a las empresas anticipar las amenazas y fortalecer su negocio para navegar con mayor rapidez por el panorama de riesgos de cumplimiento, evitar riesgos y mantener la confianza. En definitiva, esta es la única manera de que las empresas puedan anticiparse a los cambios y problemas regulatorios que seguirán alterando el mercado y ganar la carrera.





# Apéndice: Datos demográficos de la encuesta



## Cobertura de áreas de riesgo de cumplimiento

Los encuestados eran responsables de una amplia gama de áreas en el diverso panorama de riesgos de cumplimiento.

### Áreas de cumplimiento de las que es responsable

¿Cuáles de estas áreas de cumplimiento es usted responsable o tiene una participación significativa?





La línea jerárquica de los responsables del cumplimiento es igualmente diversa y abarca múltiples funciones.

Línea jerárquica de reporte

¿A qué área del negocio reporta actualmente?





# Contactos de la red Interaméricas



**Dora Orizábal**  
Socia Líder Regional de Assurance,  
PwC Interaméricas  
[dora.orizabal@pwc.com](mailto:dora.orizabal@pwc.com)



**Susana Pino**  
Socia Líder Regional de Risk Assurance Services  
(RAS), PwC Interaméricas  
[pino.susana@pwc.com](mailto:pino.susana@pwc.com)



**Bismark Rodriguez**  
Socio Líder Regional de Consultoría,  
PwC Interaméricas  
[bismark.rodriguez@pwc.com](mailto:bismark.rodriguez@pwc.com)



# Encuesta Global de Cumplimiento 2025 de PwC

[pwc.com/Interamericas](https://pwc.com/Interamericas)