

15ª Encuesta Anual de CEO PwC Interaméricas

# Prosperar en una era de reinvencción continua



**A medida que las amenazas existenciales convergen, muchas empresas están tomando medidas para reinventarse. ¿Será suficiente, y si es así, qué se necesita para tener éxito?**

## Prólogo

Durante los últimos años, nuestra encuesta anual de directores ejecutivos de PwC Interaméricas ha proporcionado información valiosa sobre las perspectivas de los líderes, mientras navegan por los cambiantes panoramas financieros, geopolíticos y sociales. Estas amenazas generan una desconfianza en el futuro, ya que la misma sigue eclipsada por los constantes obstáculos y la incertidumbre.

Si bien, muchas empresas están dando pasos para reinventarse, está claro que la mera adaptación no será suficiente. Ante estos retos, el compromiso con la innovación, la previsión y la colaboración debe seguir siendo firme.

Un tema importante de 2023 es el rápido surgimiento de GenAI. Los directores ejecutivos están adoptando GenAI con entusiasmo, adaptando sus estrategias tecnológicas y mejorando sus fuerzas laborales a medida que las demandas de GenAI continúan evolucionando.


Los resultados de nuestra encuesta también revelan que el cambio climático es una preocupación particular para las empresas regionales, que operan en territorios impactados exponencialmente por el aumento de las temperaturas y están lideradas por economías con objetivos de diversificar y descarbonizar. Sin embargo, es necesario hacer más a nivel corporativo para convertir las ambiciones en acciones.

Agradecemos a todos los encuestados por participar. Los conocimientos de este informe tienen como fin ayudar a las empresas a comprender las condiciones cambiantes del mercado, resaltar áreas en las que pueden adelantarse a las expectativas de los inversores, respaldar sus estrategias de reinversión y explorar oportunidades de crecimiento.

Juntos podemos afrontar las dificultades del hoy manteniendo la mirada firmemente fijada en las enormes oportunidades del mañana. De esta manera, podemos guiar a nuestras empresas hacia un futuro definido por un liderazgo visionario y un crecimiento sostenible.



**Marisol Arcia**  
Socia Senior | PwC Interamericas



Hace doce meses, informamos que el 30% de los directores ejecutivos de la región consideraban que sus empresas ya no serían viables dentro de diez años si continuaban por su camino actual. El imperativo a la reinvención y la rentabilidad fue lo que llamó la atención de nuestros clientes. Al anticipar la magnitud de los cambios que se avecinaba, esos líderes concluyeron que necesitaban ser más transformadores en su enfoque para que su organización prospere en las próximas décadas.

En esta edición de la Encuesta Anual de CEOs se ha encontrado que seguimos viendo malestar entre los líderes empresariales, independientemente de que muchas empresas ya están dando al menos algunos pasos hacia la reinvención. Aunque los directores ejecutivos de los 7 países de la región de Interaméricas se mostraron más optimistas sobre el crecimiento económico territorial que el año pasado. Entre los otros hallazgos clave:

**La urgencia de reinventarse:** Revisar el estado de la economía y la ansiedad de los directores ejecutivos sobre la viabilidad a largo plazo de sus modelos de negocio.

1. La reinvención y su importancia para mantenerse relevante
2. Desafíos y amenazas

**Inminente cambio tecnológico:** Examinar el estado de dos megatendencias (el cambio climático y la disrupción tecnológica) que están preparadas para estimular una mayor reinvención.

3. El cambio climático, un trabajo en progreso
4. La oportunidad de la IA
5. El desafío de la IA

**La guía hacia la reinvención:** Delinear acciones esenciales que las empresas pueden tomar para impulsar la reinvención continua.

6. Convertir las barreras en oportunidades
7. Identifica los movimientos más importantes

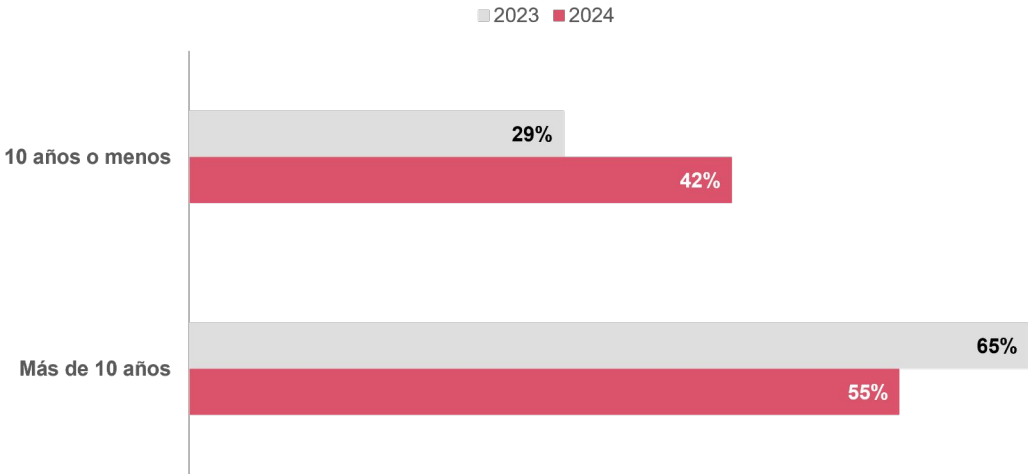
# La urgencia de reinventarse

## 1. La reinvención y su importancia para mantenerse relevante

- El 42% de los encuestados dudaba que la trayectoria actual de su empresa los mantuviera viables más allá de la próxima década, frente al 29% que consideraban hace 12 meses atrás.
- La intensificación de las preocupaciones de los directores ejecutivos sobre la viabilidad corporativa no parece reflejar preocupaciones económicas a corto plazo en la región.
- Tomando en cuenta las diferentes amenazas sociales que se han visto en el último año, un número ligeramente menor (21%) de directores ejecutivos esperan que la economía global se contraiga en el próximo año de los que esperan que mejore.

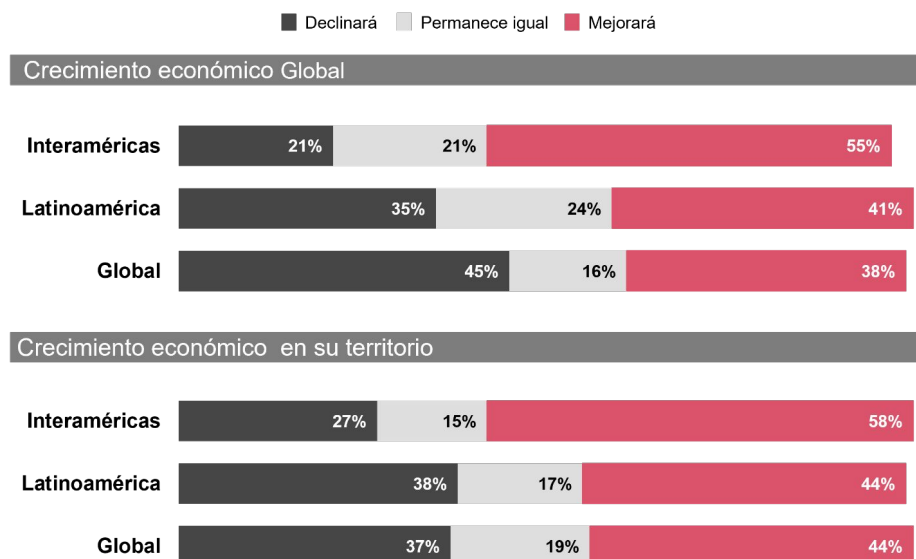
La necesidad para la reinvención está presente, ya que muchos opinan que el tiempo promedio de su negocio es de 2-3 años

**Pregunta:** Si su compañía continúa por el camino actual, ¿por cuánto tiempo considera que su negocio será económicamente viable?



Los CEOs aspiran el doble de mejora en la economía este año, en comparación con el anterior

**Pregunta:** ¿Cómo cree usted que cambiará el crecimiento económico (es decir, el producto interno bruto), si es que lo hace, en los próximos 12 meses?



### Pasos a tomar:

A medida que aumenta la presión para adaptarse, se vuelve esencial una evaluación cuidadosa de la trayectoria empresarial para apoyar la reinvención del modelo de negocio actual. Ante las inquietudes sobre la futura viabilidad de sus empresas, los directores ejecutivos deben identificar las áreas clave de atención.

Por otra parte, es necesario incorporar la realidad de las amenazas sociales en esta evaluación, reconociendo su potencial impacto en la economía. Finalmente, los líderes deben considerar una gama más amplia de iniciativas y aplicarlas en combinación, consolidando un enfoque holístico para asegurar la resiliencia y el éxito a largo plazo.

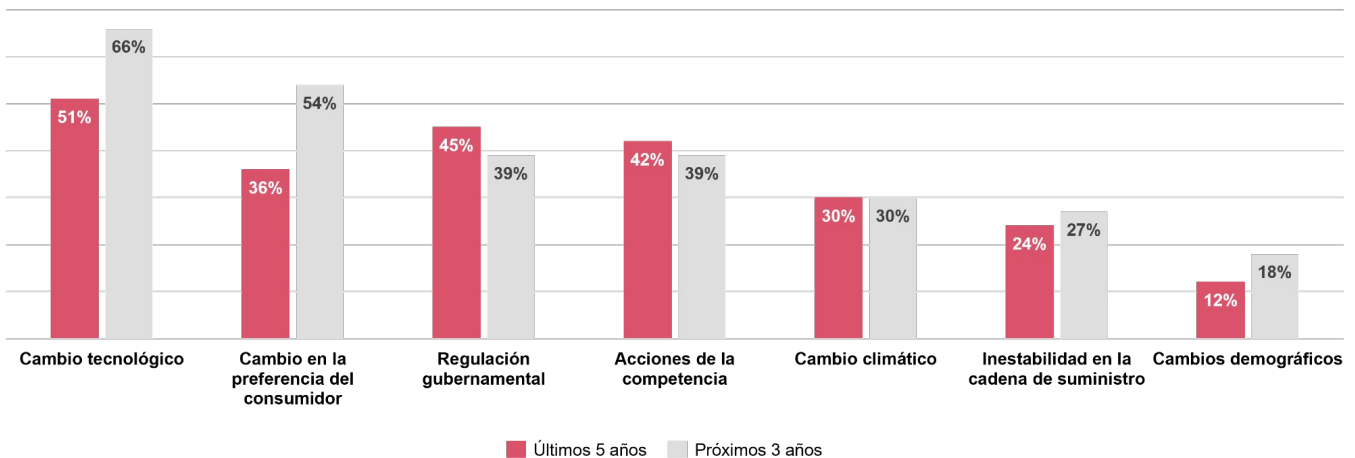
## 2. Desafíos y amenazas

- En comparación con los últimos cinco años, los directores ejecutivos esperan que, por ejemplo, los cambios asociados con la tecnología y las preferencias de los clientes tengan un mayor impacto en la forma en que sus empresas generan, entregan y obtienen valor.
- Algunos aspectos parecen seguir sin tanta influencia en los directivos con la inestabilidad en la cadena de suministro y los cambios demográficos.
- Según los datos, los conflictos políticos y la inflación son aspectos que los directores ejecutivos continuarán teniendo en la mira, ya que son las principales amenazas a las que se consideran altamente expuestos.

El impulso para reinventarse se está intensificando

**Pregunta:** Indique en qué medida los siguientes factores han impulsado o impulsarán cambios en la forma en que su empresa genera, entrega y obtiene valor en los últimos cinco años o los próximos tres años.

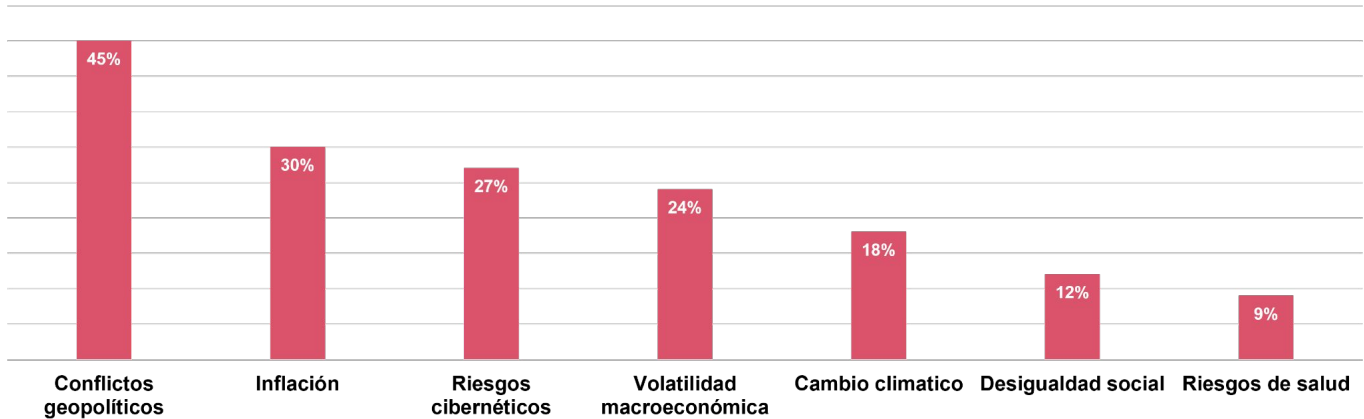
(Se muestra la suma de las respuestas "en gran medida" y "en medida significativa")



A corto plazo, los encuestados se sienten menos intimidados a las diversas amenazas que enfrentan

**Pregunta:** ¿Qué grado de exposición considera que tendrá su compañía respecto de las siguientes principales amenazas en los próximos 12 meses?

(Se muestra la suma de las respuestas "extremadamente expuesto" y "altamente expuesto" )



### Pasos a tomar:

Al analizar las tendencias que impactan la región y la industria en la que opera una empresa, es crucial que los directores ejecutivos tomen medidas estratégicas para anticipar y adaptarse al creciente impacto de cambios tecnológicos y preferencias de los agentes clave. Al mismo tiempo, se recomienda no subestimar factores persistentes, como la inestabilidad en la cadena de suministros y los cambios demográficos, ya que, aunque sean menos influyentes, requieren atención. Esto significa que los líderes deben establecer estrategias robustas para mitigar estos riesgos clave y asegurar la resiliencia en un entorno empresarial dinámico.



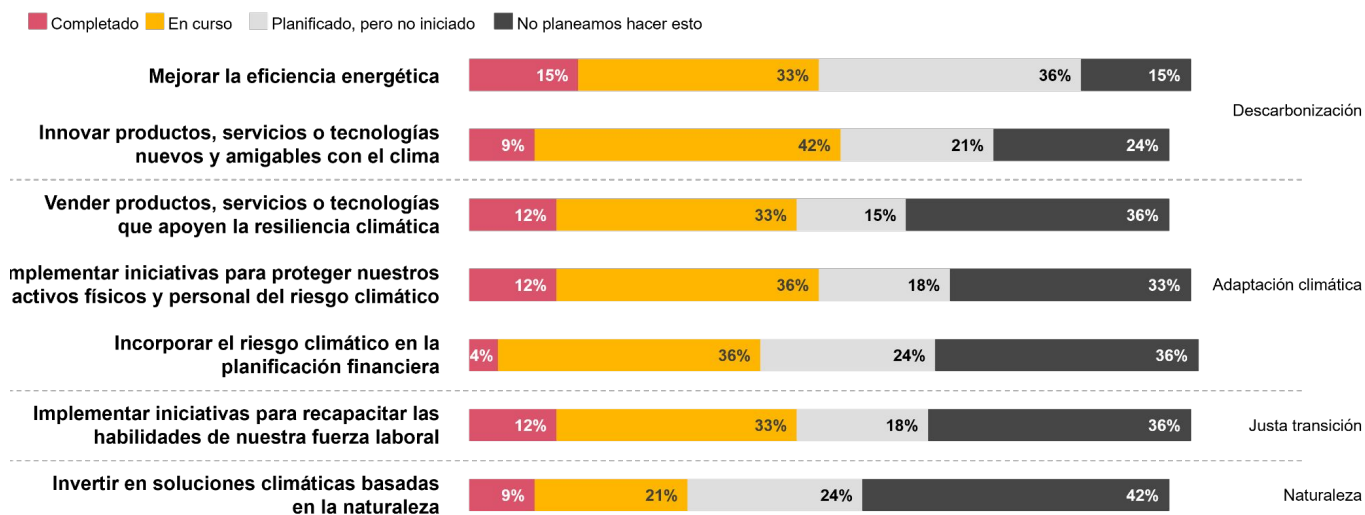
# El inminente cambio tecnológico

## 3. El cambio climático, un trabajo en progreso

- Alrededor de un tercio de los encuestados han puesto en marcha esfuerzos para mejorar la eficiencia energética; mientras que un 15% informa haber completado estas iniciativas, y otro 42% está actualmente avanzando en la innovación de productos, servicios o tecnologías amigables con el clima.
- Los directores también mencionan haber iniciado acciones para su adaptación al riesgo climático.
- Sin embargo, un número significativo de directores ejecutivos revela que no tienen planes para las implicaciones sociales, generando así una falta de compromiso con la sociedad lo que podría resultar en impactos negativos. Entre las acciones que dicen no llevar a cabo se encuentran la capacitación de las habilidades de la fuerza laboral, así también como invertir en soluciones climáticas basadas en la naturaleza.

Muchos CEOs informan su avance en la descarbonización, pero siguen trabajando en otras medidas para hacerle frente a la acción climática

**Pregunta:** A continuación, se mencionan las acciones a las que se pueden comprometer las compañías para prepararse para el riesgo de cambio climático. ¿Qué afirmación caracteriza mejor el nivel de progreso de su compañía con respecto a estas acciones?





### Pasos a tomar:

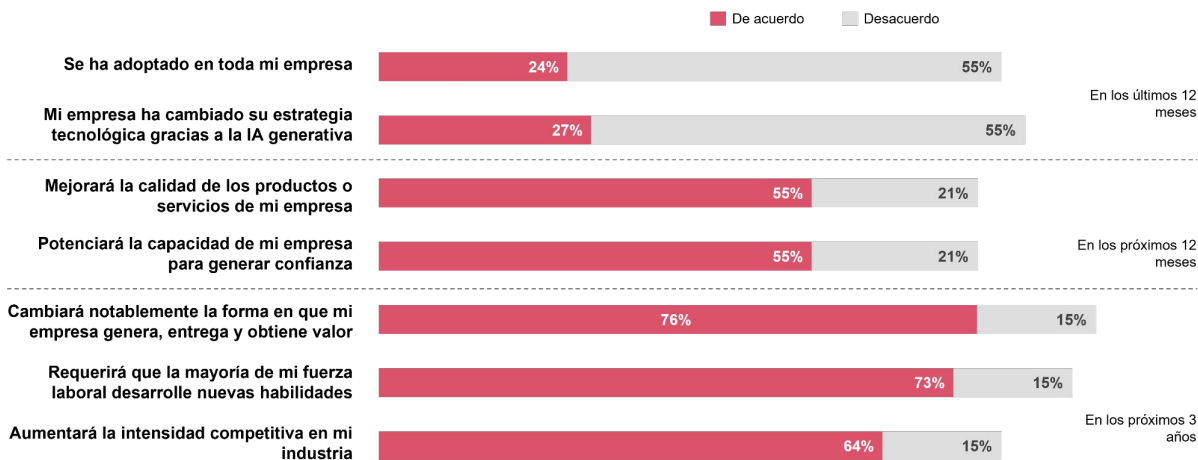
El cambio climático es una de las megatendencia clave que presiona a los directores ejecutivos para que se reinventen. Aunque se requieren más avances climáticos en todos los ámbitos, se recomienda revisar la falta de planes para implicaciones sociales, especialmente en aspectos como la mejora de habilidades de la fuerza laboral y la inversión en soluciones climáticas basadas en la naturaleza, con el objetivo de asegurar una gestión sostenible y responsable y que a su vez beneficie a la sociedad.

## 4. La oportunidad de la IA

- Se considera que a largo plazo los directivos verán una mayor mejora luego de continuar con la implementación de la IA generativa y a su vez están conscientes que se necesita una fuerza laboral con nuevas habilidades.
- En general, los directores ejecutivos anticipan muchos impactos comerciales positivos a corto plazo de la IA generativa. Entre ellas se incluye el aumento de los ingresos y la eficiencia tanto en su propio tiempo de trabajo como en el de sus empleados, mediante la mejora de la calidad del producto y la confianza del cliente.
- Es probable que algunos de esos beneficios de eficiencia se produzcan a través de la reducción de la planilla de empleados, al menos en el corto plazo, puesto que un 21% de los directores ejecutivos esperan reducir la plantilla en al menos un 5% en 2024 debido a la IA generativa.

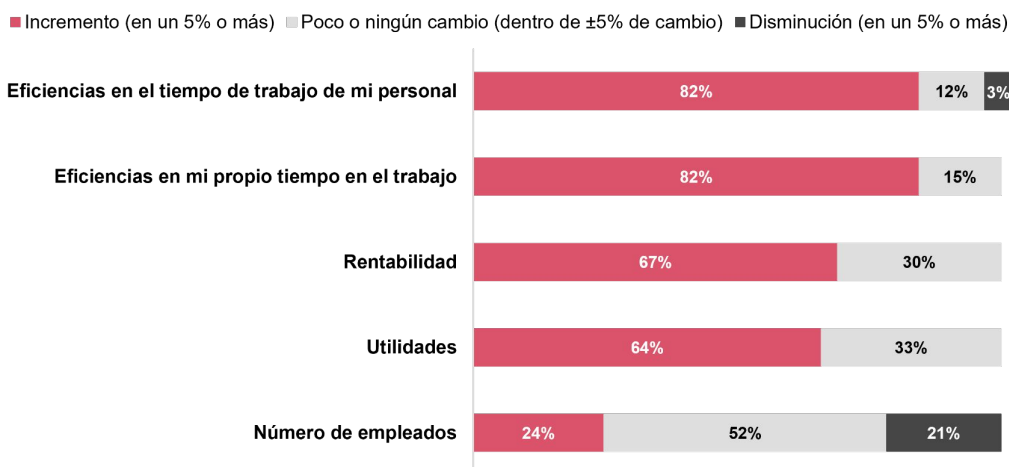
Aunque la adopción de la IA generativa y la integración estratégica han sido algo limitadas, los directores ejecutivos anticipan un mayor impacto en el futuro

**Pregunta:** ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?



Los CEOs anticipan que la IA generativa brindará importantes beneficios en términos de ingresos y resultados

**Pregunta:** ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá los siguientes aspectos en su empresa en los próximos 12 meses?



## Pasos a tomar:

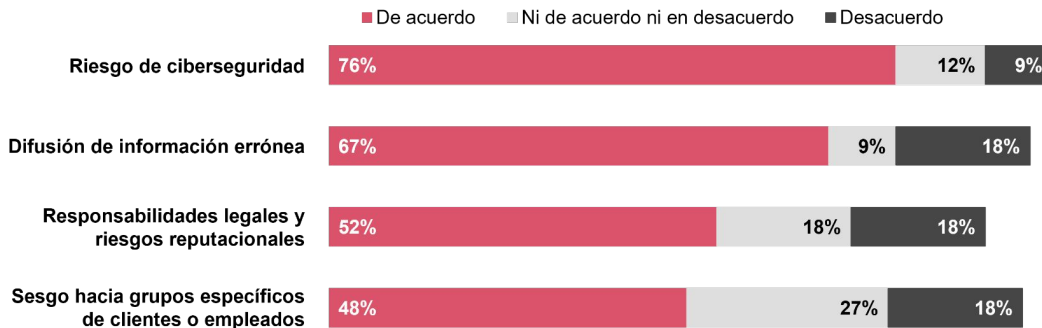
La IA generativa está preparada para transformar los modelos de negocio, redefinir los procesos de trabajo y reformar industrias enteras. Con miras al futuro, los líderes deben sopesar las tensiones entre los riesgos potenciales y el deseo de actuar rápidamente para aprovechar las oportunidades y así obtener mejoras sostenibles. Como parte de esto, los directores ejecutivos deben involucrar a su personal en lo que respecta a la IA generativa, con el objetivo de ayudarlos a sentirse más cómodos experimentando e innovando con ella. De manera estratégica, se evita la posible reducción de la nómina de empleados.

## 5. El desafío de la IA

- Los directores ejecutivos están más preocupados por el riesgo de ciberseguridad. Del mismo modo, más de la mitad está de acuerdo en que es probable que aumente la difusión de información errónea en su empresa y las responsabilidades legales y los riesgos reputacionales.
- Un 48% de los directores ejecutivos anticipa que la IA generativa aumente el sesgo hacia grupos específicos de empleados o clientes en los próximos 12 meses.
- Muy pocos directivos opinan que la IA generativa no tendrá algún impacto en su empresa en el futuro cercano.

Cuando se trata de los riesgos generados por la IA, los CEOs están más preocupados por la ciberseguridad

**Pregunta:** ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con que la IA generativa probablemente incremente los siguientes aspectos en su empresa en los próximos 12 meses?



## Pasos a tomar:

Ante las crecientes preocupaciones sobre la ciberseguridad, se recomienda que los directores ejecutivos refuercen las medidas de protección y establezcan protocolos de respuesta efectivos para mitigar riesgos. Además, es crucial que los líderes empresariales reconozcan que la inteligencia artificial impactará de alguna manera en sus empresas y tomen medidas para adaptarse a estos cambios inminentes, como la implementación de las prácticas éticas de uso.

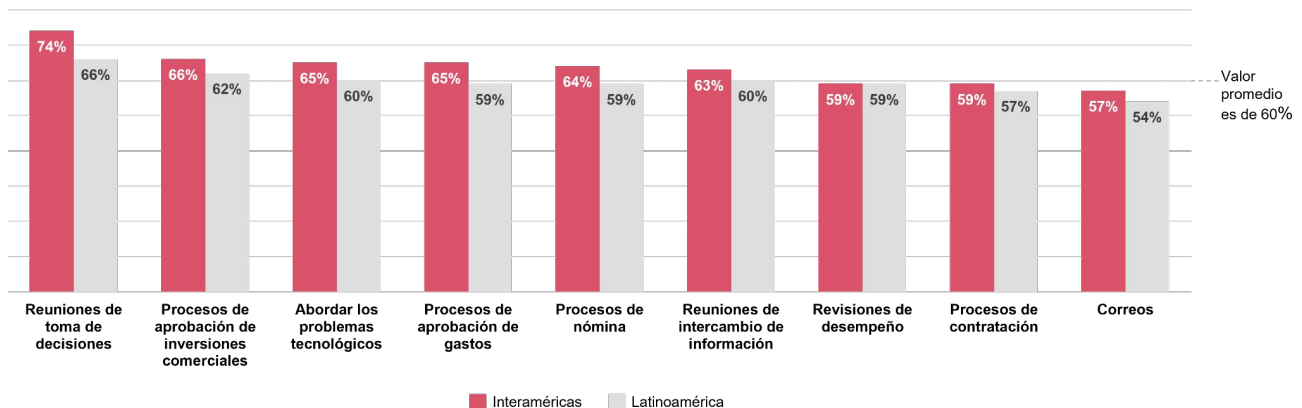
# La guía hacia la reinención

## 6. Convertir las barreras en oportunidades

- Una cantidad significativa de directores ejecutivos mencionaron el entorno regulatorio, las prioridades competitivas en la gestión de operaciones y la falta de habilidades en la fuerza laboral de la empresa, como los mayores obstáculos a sus esfuerzos de reinención.
- No obstante, muchas de las limitaciones percibidas a la reinención caen directamente en el ámbito de influencia del director ejecutivo.
- Alrededor del 50% de los directores ejecutivos dijeron que los procesos administrativos menos eficientes son las revisiones de desempeño, los procesos de contratación y los correos.

Se estima que la eficiencia administrativa es del 60% a nivel regional y en Latinoamérica

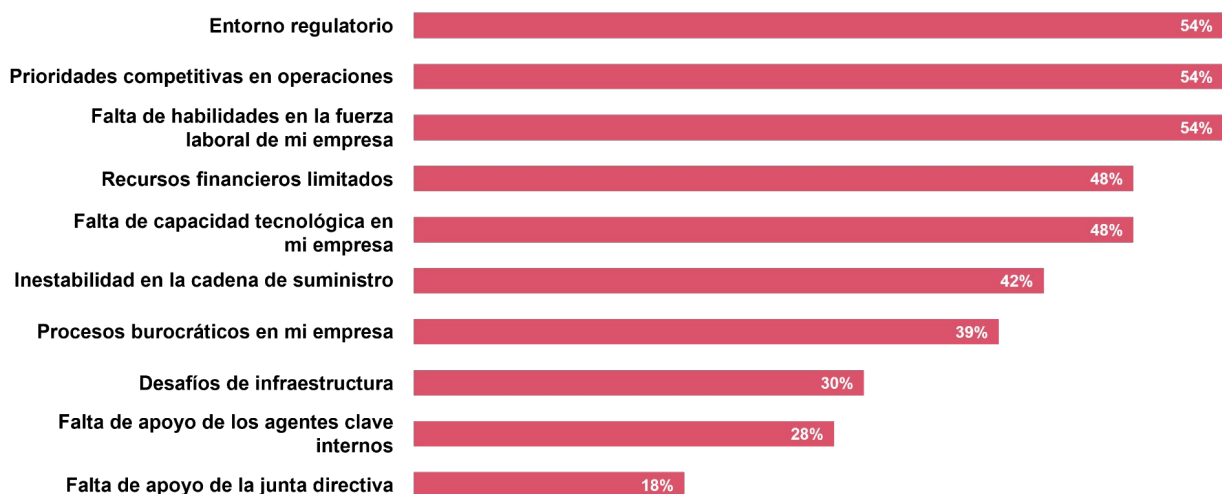
**Pregunta:** ¿Qué porcentaje del tiempo dedicado en su empresa a las siguientes actividades/procesos es eficiente?



Muchas de las barreras que inhiben la reinversión están dentro del ámbito de influencia de los directores ejecutivos

**Pregunta:** ¿En qué medida, si es que lo hacen, los siguientes factores impiden que su empresa cambie la forma en que genera, entrega y obtiene valor?

(Se muestran solo las respuestas “en gran medida” y “en medida moderada”)



### Pasos a tomar:

Aunque algunos perciben limitaciones fuera de su control, es crucial que los líderes empresariales reconozcan que muchos de estos desafíos caen dentro de su esfera de influencia. En el ámbito de los procesos administrativos, se recomienda una revisión estratégica de cómo se llevan las revisiones de desempeño, los procesos de contratación y la gestión de correos para identificar los puntos de ineficiencia y así optimizar los procesos y fomentar un ambiente de trabajo más ágil. Igualmente, es recomendable crear una cultura de confianza para que los empleados se sientan seguros para proponer mejores formas de hacer las cosas.

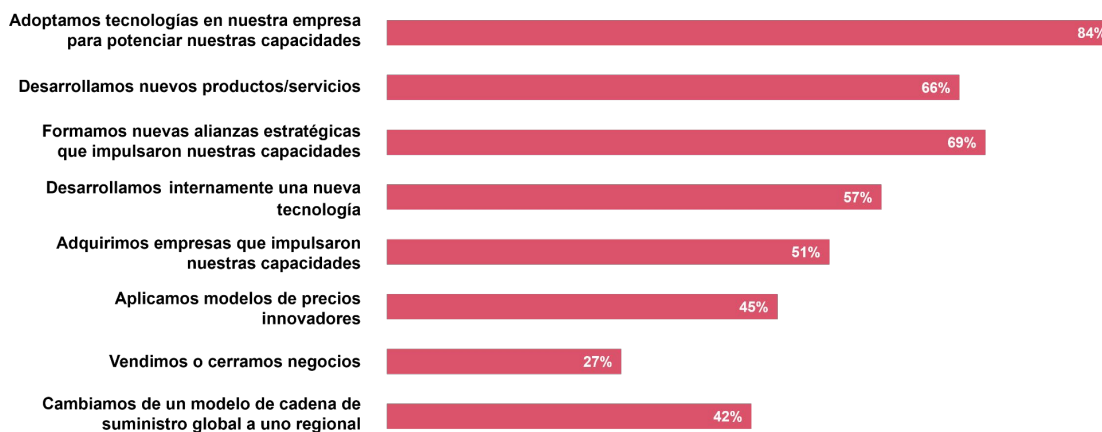
## 7. Identifica los movimientos más importantes

- El análisis de los datos de la encuesta de este año mostró una asociación positiva entre los márgenes de ganancia y las acciones de reinversión.
- Los directivos señalan haber tomado distintas acciones en su empresa cambiando la forma en que operan. La más mencionada es la adopción de tecnologías que potencian sus capacidades, con un 84%.
- Similar al entorno global y de Latinoamérica, los líderes empresariales de la región de Interaméricas señalan que su organización no acepta tasas de rendimiento menores, mostrando su compromiso con prácticas sostenibles como su rentabilidad.

Los líderes que tienen menos confianza en la viabilidad de su empresa tienen más probabilidades de tomar acciones hacia la reinversión

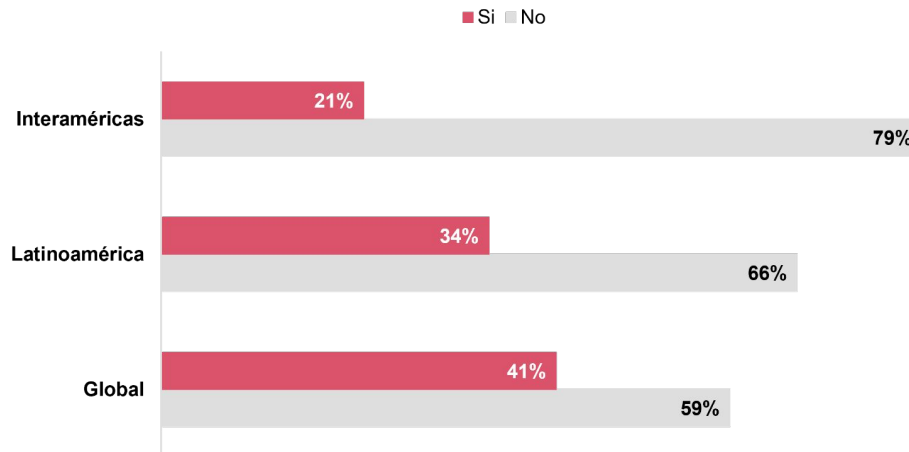
**Pregunta:** ¿En qué medida las siguientes acciones han afectado la forma en que su empresa genera, entrega y obtiene valor en los últimos cinco años?

(Se muestran solo las respuestas "en gran medida", "en medida significativa" y "en medida moderada")



En su mayoría los directores ejecutivos no aceptan tasas de rendimiento inferiores, ya que apuestan por inversiones que sean tanto rentables como sostenibles

**Pregunta:** En los últimos 12 meses, al evaluar inversiones amigables con el clima, ¿su empresa ha aceptado tasas de rendimiento inferiores a las de otras inversiones?



### Pasos a tomar:

La reasignación ágil de recursos sigue siendo un área crítica para la atención de los directores ejecutivos, al igual que la adopción de nuevos ecosistemas empresariales. Resulta muy alentador observar que los líderes están dispuestos a la adopción de estas tecnologías para potenciar las capacidades operativas de sus empresas. Sin embargo, cada empresa variara estas acciones según su estrategia, modelo operativo, contexto industrial y panorama competitivo.





## Metodología

En la 15a Encuesta Anual de CEOs de PwC Interaméricas que se llevó a cabo entre octubre y las primeras semanas de noviembre de 2023, participaron líderes de los países de Centroamérica y República Dominicana. Las cifras de este informe están ponderadas proporcionalmente al PIB de la región para garantizar que las opiniones de los directores ejecutivos sean representativas.

### Información de las organizaciones encuestadas

En este informe se reflejan los resultados recibidos por los directores ejecutivos de organizaciones en la región, de las cuales el 79% pertenece al sector privado y el 21% son públicas. Nuestras cifras demográficas de la encuesta muestra que tuvimos un 94% de participación en hombres y un 6% de participación de mujeres.

Otros datos demográficos sobre las organizaciones en que laboran los directores ejecutivos que participaron en la encuesta:

- 3% lideran organizaciones con ingresos de USD\$25,000 millones o más
- 3% lideran organizaciones con ingresos entre USD\$1,000 millones y USD\$9,999 millones
- 21% lideran organizaciones con ingresos entre USD\$101 millones y USD\$999 millones
- 55% lideran organizaciones con ingresos menores a USD\$100 millones.

### Notas:

No todos los porcentajes en los gráficos suman 100%, como resultado del redondeo de porcentajes; opciones de respuesta de selección múltiple; y en algunos casos se decidió excluir la visualización de determinadas respuestas, por ejemplo, ninguna de las anteriores y no lo sé.

Más detalles por región, país e industria están disponibles previa solicitud.



# Contactos por territorios

## Panamá

### **Marisol Arcia**

Socia Principal  
[marisol.arcia@pwc.com](mailto:marisol.arcia@pwc.com)

### **Edereth Barrios**

Socio Líder Regional de Clientes  
y Mercados  
[edereth.barrios@pwc.com](mailto:edereth.barrios@pwc.com)

### **Francisco Barrios**

Socio Líder Regional de  
Impuestos, Legal y BPO  
[francisco.barrios@pwc.com](mailto:francisco.barrios@pwc.com)

### **Diana Mosquera**

Socia de Auditoría  
[diana.mosquera@pwc.com](mailto:diana.mosquera@pwc.com)

### **Maribel Tejada**

Socia de Auditoría  
[maribel.tejada@pwc.com](mailto:maribel.tejada@pwc.com)

### **Marseda Rakipaj**

Socia de Precios de  
Transferencia  
[marseda.rakipaj@pwc.com](mailto:marseda.rakipaj@pwc.com)

### **Yaremis Pérez**

Socia de Impuestos y Legal  
[yaremis.perez@pwc.com](mailto:yaremis.perez@pwc.com)

### **Victor Delgado**

Socio de Auditoría  
[victor.delgado@pwc.com](mailto:victor.delgado@pwc.com)

### **Manuel Pérez Broce**

Socio de Auditoría  
[manuel.perez.broce@pwc.com](mailto:manuel.perez.broce@pwc.com)

### **Bismark Rodriguez**

Socio de Consultoría y Líder  
Regional de Riesgo  
[bismark.rodriguez@pwc.com](mailto:bismark.rodriguez@pwc.com)

## República Dominicana

### **Raquel Bourguet**

Socia Líder de Auditoría  
[raquel.bourguet@pwc.com](mailto:raquel.bourguet@pwc.com)

### **Denisse Sánchez**

Socia de Auditoría  
[denisse.sanchez@pwc.com](mailto:denisse.sanchez@pwc.com)

### **Adilandys Ventura**

Socia de Auditoría  
[adilandys.ventura@pwc.com](mailto:adilandys.ventura@pwc.com)

### **Omar del Orbe**

Socio de Auditoría  
[omar.delorbe@pwc.com](mailto:omar.delorbe@pwc.com)

### **Aneurys de los Santos**

Socio de Auditoría  
[aneurys.delossantos@pwc.com](mailto:aneurys.delossantos@pwc.com)

### **Ramón Ortega**

Socio Líder de Impuestos y  
Legal  
[ramon.ortega@pwc.com](mailto:ramon.ortega@pwc.com)

### **Andrea Paniagua**

Socia de Impuestos y Legal  
[andrea.paniagua@pwc.com](mailto:andrea.paniagua@pwc.com)

### **Juan Tejada**

Socio de Impuestos y Legal  
[juan.tejada@pwc.com](mailto:juan.tejada@pwc.com)

### **Alejandro Fernández**

Socio de Impuestos y Legal  
[alejandro.fernandez@pwc.com](mailto:alejandro.fernandez@pwc.com)



# Contactos por territorios

## Costa Rica

**Ignacio Pérez Rubio**  
Socio Líder Regional de  
Consultoría  
[ignacio.perez@pwc.com](mailto:ignacio.perez@pwc.com)

**Luis Garrido**  
Socio Líder de Personas y  
Organización  
[luis.garrido@pwc.com](mailto:luis.garrido@pwc.com)

**José Naranjo**  
Socio Líder de Auditoría  
[jose.naranjo@pwc.com](mailto:jose.naranjo@pwc.com)

**Rosario Fuentes**  
Socia de Auditoría  
[rosario.fuentes@pwc.com](mailto:rosario.fuentes@pwc.com)

**Eliseo Amador**  
Socio de Auditoría  
[eliseo.amador@pwc.com](mailto:eliseo.amador@pwc.com)

**Oscar Piedra**  
Socio Regional de Riesgo  
[oscar.piedra@pwc.com](mailto:oscar.piedra@pwc.com)

## Guatemala

**Dora Orizábal**  
Socia Líder Regional de Auditoría  
[dora.orizabal@pwc.com](mailto:dora.orizabal@pwc.com)

**Fernando L. Rodríguez**  
Socio de Auditoría  
[fernando.leonel.rodriguez@pwc.com](mailto:fernando.leonel.rodriguez@pwc.com)

**Alberto Rosales**  
Socio de Auditoría  
[alberto.rosales@pwc.com](mailto:alberto.rosales@pwc.com)

**Roberto Ozaeta**  
Socio de Impuestos y Legal  
[roberto.ozaeta@pwc.com](mailto:roberto.ozaeta@pwc.com)

## Nicaragua

**Alvaro Artilles**  
Socio Líder de Auditoría  
[alvaro.artiles@pwc.com](mailto:alvaro.artiles@pwc.com)

**David Urcuyo**  
Socio de Auditoría  
[david.a.urcuyo@pwc.com](mailto:david.a.urcuyo@pwc.com)

## Honduras

**Romel Castellanos**  
Socio de Auditoría  
[romel.s.castellanos@pwc.com](mailto:romel.s.castellanos@pwc.com)

**Ramón Morales**  
Socio de Impuestos y Legal  
[ramon.morales@pwc.com](mailto:ramon.morales@pwc.com)

## El Salvador

**William Menjivar**  
Socio Líder Regional de  
Sostenibilidad y Cambio Climático  
[william.e.menjivar@pwc.com](mailto:william.e.menjivar@pwc.com)

**Wilfredo Peralta**  
Socio Líder de Auditoría  
[wilfredo.peralta.cerritos@pwc.com](mailto:wilfredo.peralta.cerritos@pwc.com)

## Contacto de M&C

**Miriam Arrocha**  
Gerente Regional de Mercadeo y  
Comunicaciones  
[miriam.arrocha@pwc.com](mailto:miriam.arrocha@pwc.com)

# 15ª Encuesta Anual de CEO PwC Interaméricas

Para ver el reporte de Interaméricas [accede aquí](#).  
Lee el reporte de PwC Global [aquí](#).

