



# CEO Outlook Sudamérica 2020: Edición especial COVID-19

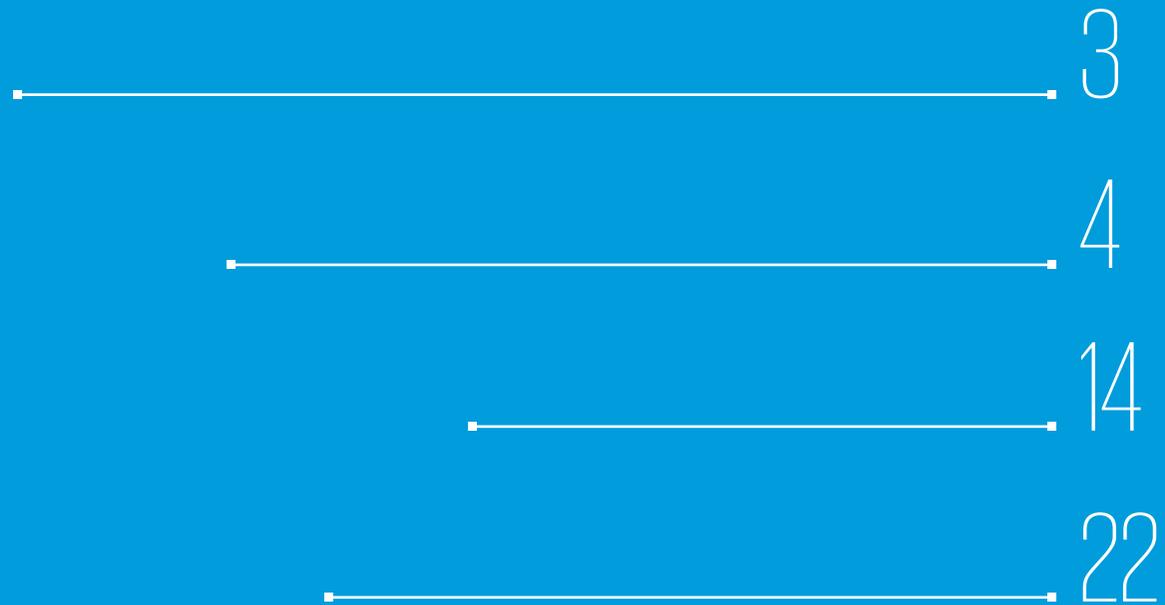
KPMG en América del Sur

---

[kpmg.com/CEOoutlook](https://kpmg.com/CEOoutlook)



# Contenido



A table of contents with four entries. Each entry consists of a horizontal line with a small square at its left end, followed by a page number on the right. The lines are staggered to the right, creating a stepped effect.

|  |    |
|--|----|
|  | 3  |
|  | 4  |
|  | 14 |
|  | 22 |

# Introducción

## La estrategia empresarial que nos une

Qué esperar del posicionamiento de los CEO que lideran organizaciones pertenecientes a dos grupos con coyunturas dispares: Sudamérica y las principales economías del mundo. Son grupos de naciones con diferentes dinámicas sociales, sistemas de gobierno, escenarios económicos y dimensiones geográficas. Además, todas se encuentran afectadas por la pandemia, un hecho que ha cambiado la vida cotidiana del planeta y representa una crisis que ha sido enfrentada de maneras diferentes en cada país.

La verdad es que, el pensamiento empresarial, guiado por estrategias cuidadosamente diseñadas, se apoya sobre una línea invisible de equilibrio y coherencia. No importa dónde tenga su sede una organización, ni el sector en el que opera. Quien lidera una gran corporación, o quien se encuentra a cargo de un negocio de gran porte y relevancia, sabe que existen reglas a ser seguidas, tendencias a ser observadas, estándares éticos de comportamiento a ser respetados y valores corporativos que deben guiar las decisiones que se toman a diario.

El 2020, un año en que los desafíos se tornaron más complejos, fue inevitable que, ya en el primer trimestre, todas las organizaciones se vieran afectadas por un denso clima de incertidumbre sobre el futuro de la economía en todo el

mundo. Naturalmente, las reglas de la excelencia empresarial fueron puestas a prueba. Fue un nuevo conjunto de adversidades para el que los CEO tuvieron que buscar nuevas soluciones. Y, en el proceso, se aprendieron lecciones que, en un futuro cercano, serán útiles para mantener las bases de las organizaciones.

La forma en que los líderes superaron estos obstáculos es exhibida en esta publicación. No solo por los resultados obtenidos en el CEO Outlook Global, que es elaborado anualmente, sino también por los resultados de la encuesta realizada para la sección Pulse-COVID-19, que complementa a la anterior y desglosa las impresiones de los líderes tras el inicio de la crisis sanitaria impuesta por el coronavirus.

La primera parte de este capítulo sobre Sudamérica presenta un análisis comparativo entre los países del continente (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela) y los contenidos en el grupo Global (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos). Por supuesto, las diferencias son ineludibles. Algunas de las razones ya mencionadas al inicio de esta presentación (cultura, sociedad, economía, etc.), influyen en uno de los principales indicadores de la encuesta, que es el de las expectativas de crecimiento. Sin embargo, en otros aspectos, como en las estrategias de expansión, la innovación tecnológica, la ética ante los desafíos globales e, incluso, la forma de afrontar las dificultades generadas por la crisis del COVID-19, son profundamente similares.

# Encuesta Covid-19 Pulse

## Desafíos y decisiones similares en diferentes continentes

*Las medidas adoptadas, así como las expectativas de los líderes, son muy similares en lo que se refiere al enfrentamiento de la crisis del nuevo coronavirus.*

En una investigación sobre las opiniones y expectativas de los líderes durante la crisis causada por la pandemia del nuevo coronavirus, la nueva encuesta de KPMG, realizada entre julio y agosto de 2020, consultó a 80 CEO sudamericanos y 315 CEO del grupo global (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos). Las muestras están compuestas por un 36% de compañías de capital abierto en Sudamérica, y un 72% en el grupo Global. Son dirigidas, en su mayoría, y en los dos casos, por hombres.

Entre las organizaciones que facturaron **entre US\$ 1 mil millones y US\$ 9,9 mil millones** en el año fiscal más reciente, se puede ubicar al 41% de las sudamericanas y el 35% de las pertenecientes al grupo Global. En el rango entre **US\$ 500 millones y US\$ 999 millones** se encuentran el 23% de las primeras y el 30% de las segundas. Finalmente, las compañías que tuvieron ingresos iguales o superiores a **US\$ 10 mil millones**, fueron un 36% en Sudamérica y un 35% en el grupo Global.

Para el 43% de las sudamericanas, los **ingresos se mantuvieron iguales** en comparación con el año fiscal anterior, en tanto que el 25% de las globales registraron la misma situación. En el grupo de Sudamérica, el 34% registró crecimiento, frente al 65% del Global. Finalmente, el 23% de las sudamericanas vieron sus ingresos reducidos, un estado indicado solo por el 10% del segundo grupo.

## Sectores en los que operan las organizaciones

■ Global ■ Sudamérica



La principal diferencia en las expectativas de los líderes en los datos recogidos entre el primer (antes del inicio de la pandemia) y el segundo ciclo de entrevistas (tras el inicio de la misma), es la fuerte caída de la confianza en la economía -en el mundo y en el propio país-, que es una reacción previsible. En cuanto a empresas y sectores, la caída es menos marcada.

## Confianza en la expansión en los próximos tres años (pos-crisis)

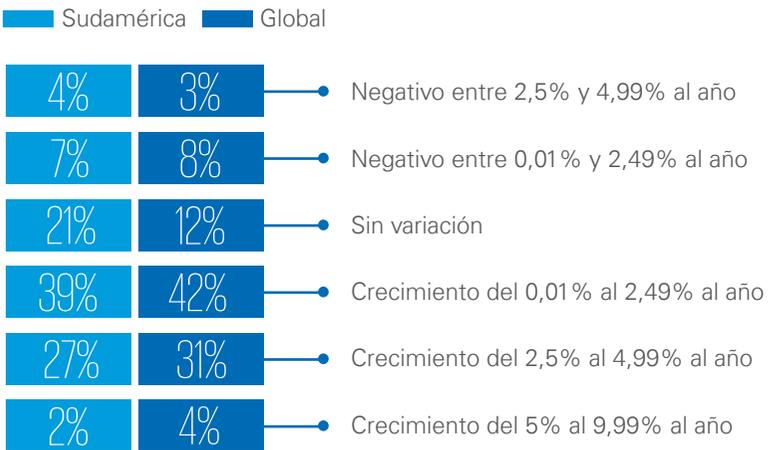
■ Sudamérica ■ Global

| Categoría             | Sudamérica (%) | Global (%) |
|-----------------------|----------------|------------|
| Economía global       | 24%            | 31%        |
| Economía local (país) | 46%            | 45%        |
| Sector                | 45%            | 65%        |
| Empresa               | 53%            | 68%        |





### Expectativa de ingresos para los próximos tres años



“

A pesar de la potencial recuperación del próximo año, seguramente tomará varios años recuperar los niveles de consumo y desarrollo pre-pandemia. A nivel sectorial, las industrias ligadas al consumo básico, obra pública y expansión del crédito deberían beneficiarse de la recuperación.

”

**Alfredo Perez-Gubbins,**  
CEO de Alicorp  
Perú





“

El impacto de las restricciones generadas por el COVID-19, ha generado una contracción en la demanda de bienes y servicios, que vemos reflejado en una caída sin precedentes del PIB y de la actividad económica y empresarial, así como el aumento del desempleo. ”

**Sylvia Escovar,**  
CEO de Terpel  
Colombia

Cuando se les preguntó sobre los **posibles riesgos que podrían amenazar las expectativas de crecimiento**, en general, los sudamericanos señalaron principalmente el cambio climático (24% del total). Los del grupo Global, por su parte, están más preocupados por la falta de talento para suplir adecuadamente su fuerza laboral (20%).

### Riesgos

■ Global ■ Sudamérica



## Aceleración digital y desafíos superados

Como la mayoría de las personas han realizado innumerables actividades de forma remota y, por lo tanto, permanecen protegidas del nuevo coronavirus; los recursos digitales fueron la vía para comprar, hacer ejercicios, divertirse, conversar con amigos y familiares y, claro está, trabajar. Este cambio ciertamente impactó en las organizaciones, que tuvieron que acelerar diferentes proyectos que habrían llevado meses o incluso años en avanzar.

La **digitalización de las operaciones y la creación de la próxima generación del modelo operacional evolucionaron drásticamente** para el 32% de los sudamericanos y el 30% del grupo Global, trayendo como consecuencia avances que llevarían años para ser alcanzados. De hecho, el 36% de los sudamericanos y el 50% del grupo global dijeron que el progreso se aceleró en cuestión de meses.

La **creación de un nuevo modelo digital de negocios y de un flujo de ingresos** avanzó en cuestión de meses, o incluso años (para el 61% de los sudamericanos y el 63% del grupo Global).



“

La “omnipresente transformación digital” que hemos experimentado durante esta pandemia ha dejado claro que tenemos que invertir tiempo y recursos en la automatización de procesos, ser muchísimo más flexibles y colaborativos en nuestra forma de trabajar haciendo mejor uso de la tecnología disponible. ”

**Constanza Bertorello,**  
CEO de Pernod Ricard  
Argentina, Uruguay y Paraguay

Asimismo, muchas compañías han acelerado el desarrollo de recursos ante la presión de tener que responder y proporcionar soluciones inmediatas para satisfacer las nuevas demandas de los consumidores, los que han pasado a depender de la tecnología digital para realizar diferentes actividades, ya sea optimizando un canal de compras en línea o potenciando a los proveedores de datos, por dar dos ejemplos. Este aspecto puede ser constatado al detectar que el 87% de los sudamericanos y el 75% de los CEO del grupo Global buscaron acelerar la **creación (o mejora) de sistemas o dispositivos que pudieran garantizar una experiencia digital perfecta para los clientes.**

Esta demanda dio consistencia a un resultado siempre presente en el CEO Outlook Global: la mayoría de los líderes continúa señalando que las tecnologías disruptivas generarán más puestos de trabajo y no lo contrario. De hecho, para llevar a cabo la mencionada aceleración en el desarrollo de productos y servicios durante la pandemia, el 57% de los sudamericanos y el 61% de los ejecutivos del grupo Global afirmaron haber contratado **más personal para lidiar con los sistemas de automatización e inteligencia artificial** en este período.



“

La transformación digital fue acelerada en muchas compañías que estaban en la fase inicial de este proceso, lo que generó importantes ventajas competitivas con otras, más avanzadas en el mundo digital. Esto tendrá un impacto claro en la productividad.”

**Germán Andrés Pacheco Figueroa,**  
CEO de IBM  
Venezuela

Sin embargo, para el 23% de los sudamericanos y el 33% del segundo grupo, lograr estos resultados exigió superar el obstáculo de la **falta de visión para los futuros escenarios operativos** (por ejemplo, ¿cómo serán los modelos de trabajo de aquí en adelante?).

### Obstáculos para la digitalización



### Prioridades estratégicas

No fueron solo desafíos operativos los que surgieron durante la crisis. Muchos CEO se están enfrentando a dilemas relacionados con los **objetivos estratégicos de sus organizaciones. De hecho, una prioridad fue reforzada en este escenario:** para seguir destacándose en el sector en el que operan, el 61% de los sudamericanos y el 67% de los Globales pretenden invertir en la compra de nuevas tecnologías y digitalización y, así, lograr sus objetivos estratégicos. El resto invertirá en el entrenamiento y el desarrollo de nuevas habilidades para la fuerza laboral.

Si bien afirman que los impactos sentidos en las **cadenas de suministro** no fueron tan significativos, muchos CEO cuestionan su enfoque. Mientras el 31% de los sudamericanos y el 32% de los CEO del grupo Global buscarán ganar en agilidad para atender los cambios en las necesidades del cliente, otro 25% y 22%, respectivamente, lo harán haciéndose más robustos en caso de un desastre natural mundial.



“

Los principales desafíos tendrán que ver con la eficiencia, la sostenibilidad, la capacidad de rápida reacción. Adicionalmente, las empresas tendrán que volver a priorizar cumplir con sus necesidades más básicas (las que se daban por ciertas o como un dato pre-pandemia). ”

**Pablo González,**  
CEO de ILC S.A.  
Chile

En conclusión, por las respuestas dadas por los dos grupos de entrevistados, las organizaciones parecen tener muy bien anclados sus propósitos corporativos, para enfrentar con seguridad incluso las tempestades de una crisis, como la reciente. Ello desde que el 62% de los sudamericanos y el 66% de los Globales afirmaron **utilizar el propósito corporativo para ayudar a impulsar acciones con el fin de atender a las necesidades de los stakeholders**. Para el 78% de cada una de las muestras, **un objetivo corporativo definido en el propósito de la empresa es capaz de brindar una estructura clara** para la toma de decisiones rápidas y eficaces. Para el 55% de los sudamericanos y el 77% de los Globales, el propósito ha sido importante para **comprender lo que es necesario hacer para atender la**

**demanda de los públicos de interés**; otro 71% y 66%, respectivamente, fueron incluso capaces de **orientar un enfoque más adecuado** ante la crisis.

Lo nuevo en este escenario es saber que el 67% de los sudamericanos y el 79% de los CEO del grupo Global sienten una **conexión emocional más fuerte con el propósito declarado por la organización**, debido a la crisis que afectó al mundo de manera tan drástica. Aun así, el 80% de los sudamericanos y el 79% de los CEO Globales pretenden realizar una reevaluación del propósito, en la que pretenden extraer las lecciones aprendidas con la crisis ante las nuevas demandas de los grupos de interés.

Las cuestiones de sostenibilidad ambiental también fueron el objetivo de las preguntas relacionadas a las políticas corporativas. En este caso, los ESG (por sus siglas en inglés). Tanto es así que el 71% de cada uno de los dos grupos **tiene la intención de garantizar que se conserven los logros en sostenibilidad conquistados durante la crisis**. Además, el 62% y el 63%, respectivamente, **promovieron un cambio de enfoque en el componente social del programa ESG** para dar respuesta a los desafíos de la crisis.

La inclusión y la diversidad, temas que forman parte del CEO Outlook, también ganaron más espacio en esta nueva encuesta. En cuanto al **nivel de confianza en las medidas antidiscriminatorias y antirracismo que vienen adoptando las organizaciones**, el 82% de los sudamericanos y el 73% de los CEO del grupo global dijeron tener confianza o mucha confianza en este aspecto. En cualquier caso, el 72% de los sudamericanos y el 51% de los CEO Globales **planean anunciar nuevas medidas contra el racismo**. El siguiente gráfico muestra qué medidas fueron las más recomendadas por los CEO (los encuestados pudieron elegir una o más opciones).

## Medidas contra el racismo

■ Sudamérica ■ Global

Intervenciones estructurales o sistemáticas, como reclutamiento, promociones y representación de liderazgo



Entrenamiento individual para controlar los prejuicios inconscientes



Intervenciones de apoyo, por ejemplo, entrenamiento de empleados



Intervenciones externas, por ejemplo, donaciones



Gestión del desempeño



## Tan lejos y tan cerca

La alternativa del trabajo remoto, a la que las organizaciones parecen haberse adaptado muy rápidamente, también trajo buenas sorpresas: El 82% de los sudamericanos y el 68% de los CEO del grupo Global dijeron que este **sistema ayudó a mejorar la comunicación con los empleados**; El 80% y el 71%, respectivamente, fueron capaces incluso de **identificar potenciales nuevos talentos en este modelo de trabajo**; El 85% y el 87%, en el mismo orden, manifestaron que seguirán impulsando **el uso de colaboraciones digitales y herramientas de comunicación** para trabajar, una vez finalizada la pandemia. Así, el 73% de los sudamericanos y el 69% de los CEO del segundo grupo

aseguraron que reducirán el espacio físico de sus oficinas y, con ello, parte del equipo será mantenido haciendo *home office*.

¿Tuvieron que hacerse algunos **cambios culturales** para que esto funcionara? Sí, para el 54% de los sudamericanos y el 75% de los CEO del grupo Global. Pero hubo una ganancia importante con relación a una **mayor participación con las comunidades locales**, es decir, una mirada más cercana a los clientes, proveedores y otros actores ubicados en áreas más inmediatas a la sede de las organizaciones, y que pueden, de alguna manera, influir en las tendencias o en las operaciones de las compañías. Este es un hecho para el 80% de los sudamericanos y el 62% de los CEO del grupo Global.



“

Hoy día yo no estoy viendo qué están haciendo los trece gerentes que superviso, pero estoy confiando de que están haciendo lo que tienen que hacer para cumplir con las metas que nos hemos propuesto. Hay un tema cultural de autogestión de los equipos, de intercambiar criterios y demás. ”

**Alejandro Maclean,**  
CEO de Bisa Seguros y Reaseguros S.A.  
Bolivia



**También se preguntó a los CEO sobre el impacto en su propia salud o en la de sus familias.** ¿Fueron afectados de alguna manera por la pandemia? Sí, levemente, para el 47% de los sudamericanos y el 39% de los CEO Globales. Sin embargo, para el 25% y el 40% respectivamente, este hecho **no tuvo un impacto drástico en las estrategias de liderazgo** utilizadas para enfrentar los desafíos en los negocios durante este período de crisis. No obstante, otro 58% y 35%, en igual orden, admitieron que, debido a los efectos significativos en su trabajo, **cambiaron levemente su estrategia de liderazgo.**

Siguiendo la tendencia mundial de reducciones en la jornada laboral y/o en las ganancias de los empleados, y en la que cada organización definió sus propias reglas, los líderes también redujeron sus ganancias debido a los efectos de la pandemia. En este sentido, el 46% de los sudamericanos y el 63% de los CEO del grupo Global afirmaron verse afectados de alguna manera, con un 65% y 46%, respectivamente, señalando que redujeron **parcialmente los bonus futuros.** El 25% y el 18%, también en el mismo orden, **perdieron la bonificación de 2020 en su totalidad.**

“

La pandemia impactó en toda la sociedad y por consecuencia en las expectativas de CEOs y líderes. En nuestra visión, los líderes deberían hacer foco en 3 etapas: respuesta a la crisis, reapertura segura y crecimiento. Los CEOs deberán adoptar un enfoque holístico para volver a orientarse en la confianza de los clientes y empleados; transformar digitalmente el negocio y la experiencia del cliente, y repensar los canales para reactivar la demanda. ”

**Guido Ipszman,**  
Director general de Salesforce  
Argentina



# Pensamiento Continental: 2019 x 2020

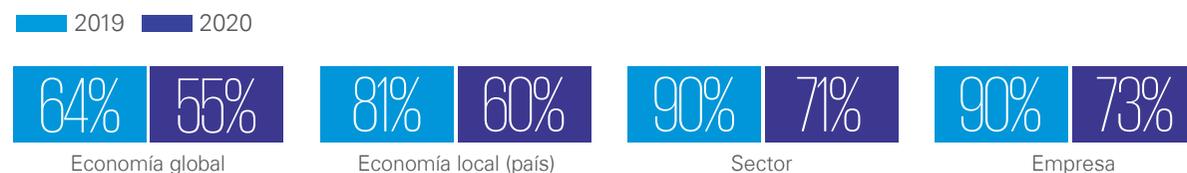
**La propuesta de este análisis es investigar un grupo de países ubicados en Sudamérica, trayendo los resultados de lo que se puede definir como una “visión única” sobre las expectativas de los líderes para los próximos años, en comparación con la encuesta realizada en 2019<sup>1</sup>.**

Para este análisis se utilizó una muestra de 270 CEO Sudamericanos, que incluye, en este caso, a ejecutivos de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. En ambas encuestas (2019 y 2020), continúan siendo mayoría los CEO que lideran organizaciones que registraron **ingresos entre US\$ 500 millones y US\$ 999 millones** en el año fiscal más reciente. En una cifra levemente superior al 30% se encuentran las compañías con ingresos entre **US\$ 1.000 millones y US\$ 9.900 millones**. Y en un 16%, en ambos años, las compañías que tuvieron ingresos iguales o **superiores a los US\$ 10 mil millones**.

En cuanto a la variación de los **ingresos de un año a otro**, la diferencia más notoria radica en el hecho que, para el 50% de las compañías, las cifras permanecieron iguales en la encuesta más reciente, porcentaje que fue del 24% en la encuesta de 2019. Es decir, solo el 39% registró crecimiento en el último año fiscal, mientras que un 70% de las compañías tuvieron ese resultado en la encuesta anterior.

Entre los once sectores encuestados, los tres con mayor representatividad son los bancos, la industria de transformación y el segmento de consumo minorista, pero también están representadas las siguientes áreas: gestión de activos, automotriz, energía, infraestructura, seguros, life sciences, tecnología y telecomunicaciones. Son, en mayor parte (56%), compañías de capital abierto, índice que cambió muy poco con respecto a 2019, cuando eran el 51% del total.

## Confianza en la expansión en los próximos tres años (pre-crisis)



<sup>1</sup> Los datos de este capítulo referidos a 2020 fueron obtenidos a principios de ese año, previo a la crisis ocasionada por el COVID-19.



“

Yo soy optimista sobre el rol que la tecnología puede tener para generar negocios más resilientes y reinventarse aún en este contexto. Se espera que en la década que empezamos, el porcentaje del PBI mundial representado por la industria de la tecnología aumente del 5% al 10%.”

**Diego Bekerman,**  
Gerente general para Clientes Medianos, Pequeños y Corporativos de Microsoft Latinoamérica Argentina

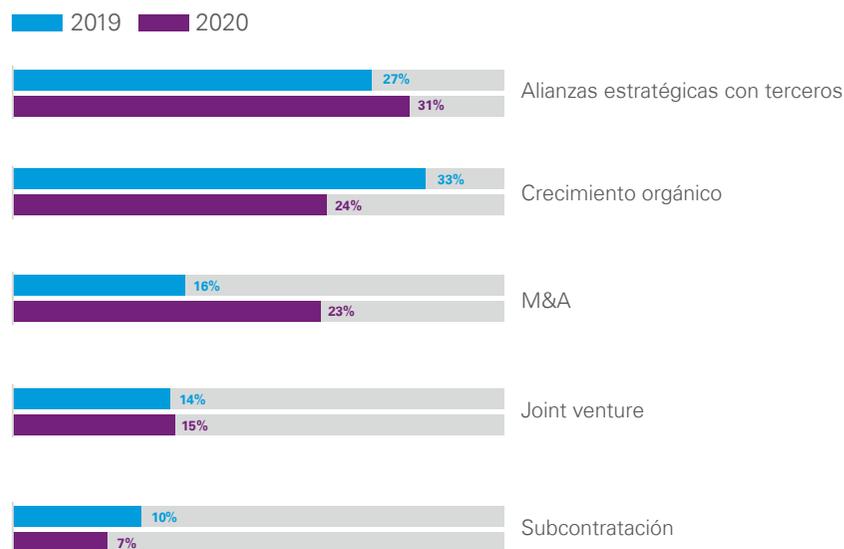
Durante los próximos tres años, el 59% de los CEO estima un **crecimiento de entre el 0,01% y el 1,99% al año**, pero este porcentaje fue mucho mayor en 2019 (72%). Asimismo se redujo el grupo que esperaba un **crecimiento de hasta un 5% en la plantilla de empleados**, pasando del 79% al 63% actual. Por otro lado, la cantidad de CEO que espera contratar entre un 6% y un 10% más que el equipo actual casi se ha duplicado: en 2019 era el 11% y ahora es el 21%.

### En búsqueda de la expansión

En búsqueda de expansión geográfica, los **mercados emergentes**, que fue la mejor opción para el 70% de los CEO en 2019, llega al 61% del total de la muestra de encuestados en el 2020. Sigue en vigor la preferencia por los países y regiones que forman parte de la **Iniciativa de la Franja y la Ruta de China**: Del 68% en la encuesta anterior, el porcentaje de interesados en estos mercados aumentó al 73%.

El siguiente gráfico describe mejor el cambio de opinión de los CEO entre una encuesta (2019) y la otra (2020), en relación con las estrategias a seguir en los próximos tres años para lograr los objetivos de crecimiento de las organizaciones:

### Estrategias para la expansión



Sin embargo, los CEO del bloque continúan teniendo una inclinación baja o moderada por las fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés), desde que la mayoría piensa que, si bien estas operaciones tendrán lugar, no afectarán la estructura de sus organizaciones: en 2019 el 53% pensaba de esta manera, y ahora lo hace el 52%. Además, el motivo principal de esta estrategia sigue siendo el aumento en la participación de mercado, que ahora suma el 51% de los encuestados (antes era el 41%). Asimismo, mientras otros CEO afirman estar interesados en diversificar negocios (en 2019 eran el 30% y ahora son el 51%), dos motivos que anteriormente fueron valorados con un 46% del total (cada uno), fueron menos esta vez. Mientras la opción de aprovechar evaluaciones favorables recibió el 28%, la reducción de costos mediante sinergias y/o economías de escala se quedó con el 22%.



“

La contracción económica y su afectación en la capacidad financiera y de inversión de muchas compañías en las economías de mercados emergentes, va a abrir un espacio importante de inversiones, tanto en adquisiciones, como en nuevos proyectos que son necesarios para la reactivación económica de dichos mercados. ”

**Sylvia Escovar,**  
CEO de Terpel  
Colombia

## Estrategias de gestión

En relación con los **principales beneficios de un enfoque orientado a propósitos** para la organización, crecieron en importancia factores como la construcción de la marca para satisfacer las expectativas de los clientes; agilidad en la toma de decisiones estratégicas a largo plazo; atender las expectativas de los clientes; y atraer nuevos talentos.

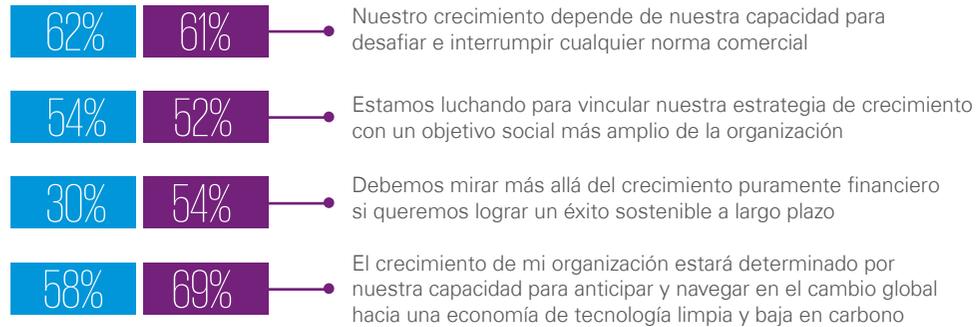
Estos aspectos se refuerzan cuando identificamos los factores más importantes para los CEO, con el fin de crear y proteger la reputación de las compañías que lideran. Del 2019 al 2020 aumentó la importancia que tenía la intención de

**conectar la marca con un objetivo corporativo atractivo** (del 28% al 35%) y la propuesta de **construir un equipo de liderazgo más diversificado e inclusivo** (del 8% al 14%).

Siguen en alza, de un año al otro, algunas tendencias relacionadas con el posicionamiento que busca el crecimiento de las organizaciones. El siguiente cuadro muestra la suma de los porcentajes de respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” dadas por los CEO sobre **cada una de las afirmaciones planteadas**, y en el que se destaca el fuerte incremento de la opinión de los mismos respecto a que las compañías deben estar atentas a otros aspectos sociales, además del crecimiento meramente financiero.



2019 2020

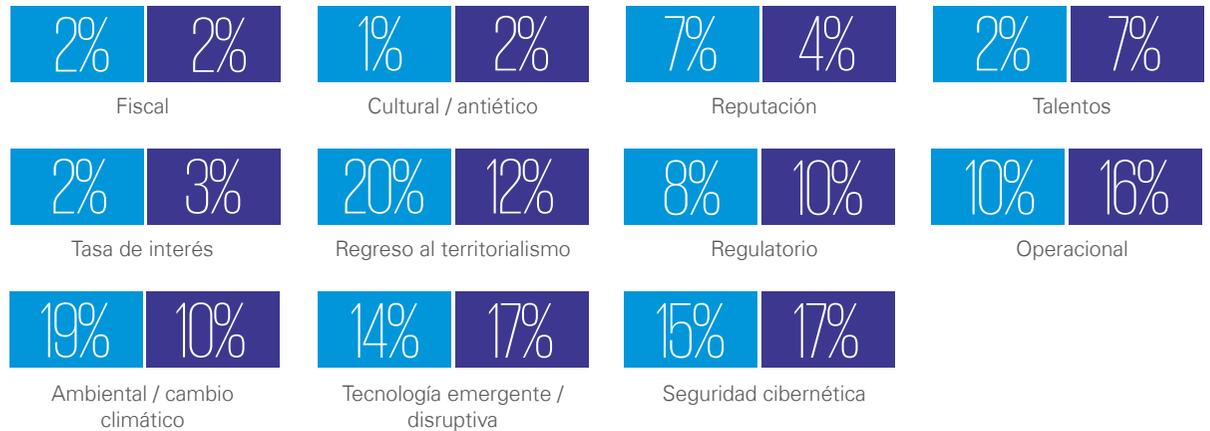


### Las amenazas a los negocios

Entre los riesgos que representan una mayor amenaza para las organizaciones, creció la preocupación por el **retorno al territorialismo**. Era un 12% que temía este riesgo en 2019 y ahora es un 20%. También existe un mayor temor a las amenazas ambientales, como consecuencia del cambio climático; antes era el 10% y actualmente es el 19%.

### Riesgos

2020 2019





Una dimensión de la tecnología es la relacionada con la brecha digital, se profundizará en los países y, en consecuencia, las empresas no tendrán los empleados con las habilidades adecuadas para enfrentar los nuevos trabajos, por lo cual, generará falta de competitividad comprometiendo la sustentabilidad de muchas empresas. ”

**Germán Andrés Pacheco Figueroa,**  
CEO de IBM  
Venezuela

## Innovación tecnológica

La transformación de las organizaciones, la innovación y la disrupción tecnológica, continúan como uno de los principales objetivos a alcanzar por los líderes. Esto, creen, asegurará una mayor competitividad y avances significativos en el sector en el que operan. En el intervalo de doce meses entre los dos estudios, está claro que éste sigue siendo un punto sensible para los CEO, especialmente en lo que respecta a los plazos y otras presiones que conlleva este tipo de estrategias.

### Opiniones de los líderes sobre innovación

■ 2019 ■ 2020

Está preocupados por migrar los datos de la empresa a la nube



Hoy cree tener más confianza en la tecnología de la nube que en los tres años anteriores



Está personalmente comprometido a liderar la transformación



Siente una fuerte presión de los plazos para lograr avances en la transformación



Cree que la innovación es fundamental para el crecimiento sostenible



Ve la innovación como una oportunidad y no como una amenaza



Procura ser disruptivo antes que la competencia





“

La industria bancaria ha sido una de las que más oportunidades ha tenido para aplicar metodologías disruptivas. Mejorar las alternativas de transaccionalidad ha sido una constante ya que así lo demandan los clientes y además permite a la banca ser más eficiente en costos. ”

**Andrés Baquerizo,**  
CEO del Banco del Pacífico  
Ecuador

En cuanto a la gestión de los negocios, la mayoría sigue afirmando que una **estrategia cibernética fuerte es fundamental para generar confianza en los principales stakeholders**: eran el 61% y hoy son el 63%. Números muy similares a los CEO que se mantienen firmes en la opinión de que sus **organizaciones ven la seguridad de la información como una función estratégica y como una fuente potencial de ventaja competitiva** (el 65% en 2019 y el 66% en 2020). Tanto es así que el 64% todavía tiene la intención de **priorizar las inversiones en la compra de nuevas tecnologías**, en detrimento del desarrollo de las habilidades y capacidades de la fuerza laboral, a fin de lograr los objetivos de crecimiento y transformación (en el relevamiento anterior eran el 62%).

El siguiente cuadro muestra una comparación de las acciones a ser emprendidas en los próximos tres años para impulsar el logro de los objetivos de crecimiento de las organizaciones:



(\*) no existía esta opción de respuesta en la encuesta de 2019  
Nota: esta pregunta permitió multiple choice de diferentes opciones

## Tecnología y seguridad

En cuanto a los riesgos que la tecnología puede ofrecer, se redujo el número de encuestados que cree que un **ciberataque ocurrirá en cualquier momento**, afectando a su organización: antes era el 63% y ahora es el 57%. Sin embargo, si anteriormente el 58% calificaba a **sus organizaciones como bien preparadas para un ciberataque**, hoy en día solo el 48% está posicionado de la misma manera.



“

La disrupción principal se aplica a nivel de los procesos operativos en la búsqueda incansable por lograr eficiencias y sistematización que aporten mayor competitividad. No obstante, visualizamos el concepto disrupción como un cambio cultural indispensable hacia la mejora continua en toda la organización. ”

**Gabriel Valdés,**  
CEO de Conaprole  
Uruguay

## Tecnología y capital humano

Cayó ligeramente el número de CEO que apuesta a que la **tecnología creará más puestos de trabajo en los próximos tres años**. En 2019 representaban el 80% del total, y ahora son el 77%. Y, en este aspecto, la mayoría de los entrevistados (el

73% en 2019 y el 74% en 2020) **sigue incentivando a los empleados a sentirse capacitados para innovar**, sin preocuparse por las consecuencias negativas en caso de una situación de *fast-failing*. A pesar de esto, cayó el número de CEO que afirman que sus organizaciones poseen una **cultura en la que se celebren iniciativas fast-failing**: eran el 60% y hoy son el 45%.



“

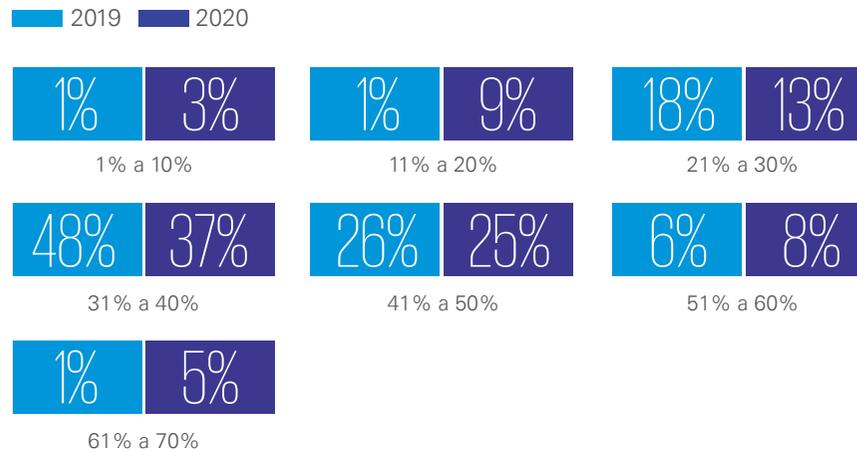
La Inteligencia Artificial puede contribuir al crecimiento económico y la generación de nuevos empleos de calidad. En este nuevo paradigma es imperativo adquirir habilidades digitales para generar más oportunidades para todos. ”

**Diego Bekerman,**

Gerente general para Clientes Medianos, Pequeños y Corporativos de Microsoft Latinoamérica Argentina

El siguiente gráfico muestra la proporción de la fuerza laboral que las organizaciones planean perfeccionar con nuevos recursos digitales en los próximos tres años.

### Porcentaje de equipos a ser capacitados en tecnología



# De Sudamérica para el mundo

***¿A qué distancia y cuán cerca están el pensamiento corporativo del bloque de Sudamérica y el del grupo Global? Identificar las respuestas a estas preguntas es el propósito de este análisis que compara las opiniones de los CEO de las dos muestras citadas<sup>2</sup>.***

De un lado están los 270 líderes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela (grupo de Sudamérica). Del otro, 1.251 CEO de once países: Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos (grupo Global). Tanto en Sudamérica (96%) como en el grupo Global (91%) hay una **mayoría de hombres** entre los entrevistados. Los **grupos de edad más representativos** son los de 40 a 49 años (63% en Sudamérica y 56% en el Global) y de 50 a 59 años, con 35% del primer grupo y 41% del segundo.

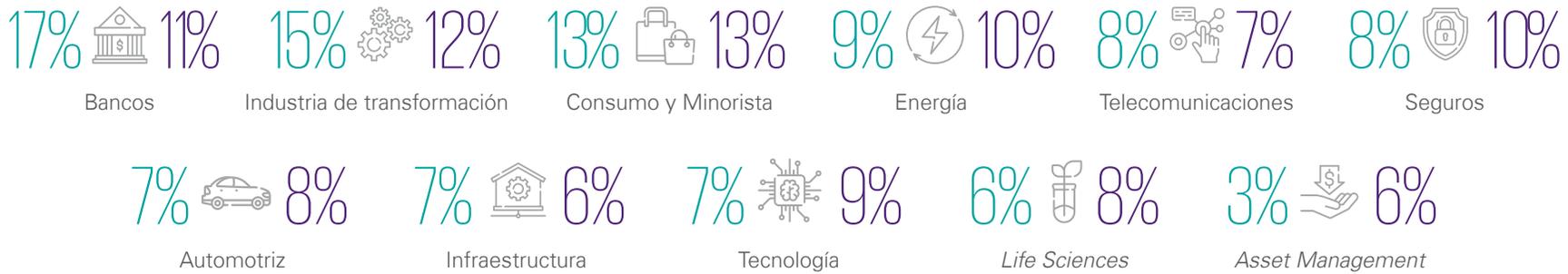
Con relación a los **ingresos logrados en el último año fiscal**, la porción más significativa de Sudamérica (47%) está formada por compañías que tuvieron una facturación de entre **US\$ 500 millones y US\$ 999 millones**, rango en el que se encuentra la menor parte de las compañías del grupo Global (27%). En este grupo, la mayor parte de encuestados (41%) afirmó haber alcanzado ingresos entre **US\$ 1.000 millones y US\$ 9.900 millones** en el período mencionado, lo que, para las compañías sudamericanas, corresponde al 37%. Finalmente, las empresas que tuvieron **ingresos iguales o superiores a US\$ 10 mil millones** son el 32% del total de entrevistados en el grupo Global y el 16% de la de Sudamérica.

Mientras que el 74% de las compañías del grupo Global registraron un **aumento en los ingresos** en el año fiscal más reciente en comparación con el año anterior, en Sudamérica solo el 39% logró el mismo resultado. Para la mitad de los sudamericanos, los números fueron los mismos, lo que ocurrió para una cuarta parte del otro grupo.

<sup>2</sup> Respuestas obtenidas a principios del 2020, previo a la crisis ocasionada por el COVID-19

Los dos grupos de encuestados están representados de esta manera según los sectores en los que operan sus compañías:

■ Sudamérica ■ Global



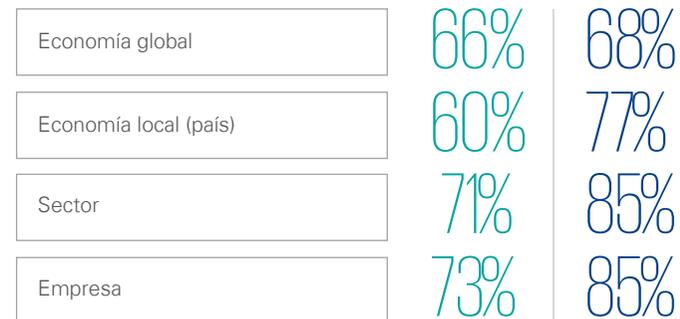
La mayoría de las empresas de ambos grupos (el 61% en el Global y el 56% en Sudamérica) son compañías de capital abierto.

La encuesta identificó un alto nivel de confianza en ambos grupos con respecto a las expectativas de crecimiento en los próximos tres años. Destaca el importante porcentaje de líderes que apuestan por la expansión de las empresas que lideran, tal y como se muestra en el gráfico.

En cuanto al crecimiento estimado de las organizaciones para los próximos tres años, los porcentajes más significativos son aquellos que esperan una expansión de ingresos entre 0.01% a 1.99% anual (59% de sudamericanos y 51% del grupo Global). Asimismo, el 63% de los sudamericanos y el 50% de los CEO del grupo Global espera que el número de empleados crezca hasta un 5% en comparación con la nómina actual.

### Confianza en la expansión para los próximos tres años

■ Sudamérica ■ Global

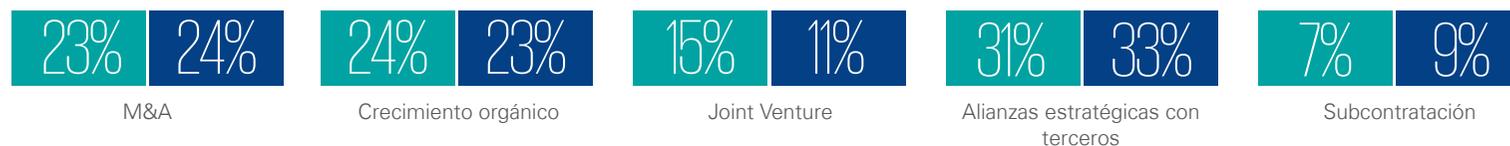


## En búsqueda de la expansión

Buscando **expandir geográficamente sus operaciones**, el 61% de los sudamericanos y el 68% del Global darán prioridad a los **mercados emergentes** durante los próximos tres años. En este ámbito, el 73% de los primeros y el 67% de los segundos se concentrarán principalmente en los **países y regiones que forman parte de la Iniciativa de la Franja y la Ruta de China**.

## Estrategias para la expansión

■ Sudamérica ■ Global



En los próximos tres años, las operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A) son las opciones estratégicas de crecimiento geográfico más indicadas por los líderes de las organizaciones, inmediatamente después de las alianzas estratégicas con terceros. Es interesante notar, sin embargo, que la tendencia -para el 51% de los sudamericanos y el 55% del grupo Global-, es mantener lo que se puede llamar **"apetito moderado por fusiones y adquisiciones"**. Significa que las operaciones a realizar **no tendrían un fuerte impacto en las organizaciones**.

■ Sudamérica ■ Global





En Sanofi, sin duda, este período es de gran aprendizaje y adaptaciones que tienen un impacto positivo en toda la estructura de la empresa. Es un momento de cambio y estamos preparados para adaptarnos. Esto se debe a que hemos establecido un trabajo organizado para dar respuestas específicas a nuestras prioridades, como, por ejemplo, mantener seguros a nuestros empleados y continuar apoyando la operación.”

**Félix Scott,**  
General Manager da Sanofi  
Brasil

Otra pregunta de la encuesta buscó identificar cuáles son las principales **motivaciones detrás de las operaciones de fusiones y adquisiciones** en las organizaciones para los próximos tres años. Las tres opciones más seleccionadas, en un menú que permitía elegir una o más alternativas, pueden ser resumidas en una sola frase: **las organizaciones apostarán en operaciones que les permitan tener acceso a tecnologías disruptivas, que no solo aumenten su participación de mercado, sino que también creen oportunidades de diversificación de los negocios.** Las demás opciones y sus respectivos porcentajes se pueden ver en el siguiente cuadro:



## Estrategias de gestión

La encuesta de KPMG también investigó aspectos de la **generación de valor a largo plazo** durante los próximos tres años, dada la preocupación de los CEO por hacer frente a la presión de obtener resultados financieros de corto plazo, con ganancias trimestrales.

En este aspecto, el 43% de los sudamericanos y el 42% del Global afirmaron que regularmente **toman decisiones que satisfacen las demandas de corto plazo de los accionistas** a expensas de los intereses de largo plazo de la organización. Sobre este tema, las opiniones quedaron bien divididas, con el 32% y el 29%, respectivamente, ubicándose como **neutrales** y el 29% y el 25%, en el mismo orden, afirmando que **no tendrían esa actitud**.

“

Un entorno muy cambiante en poco tiempo obliga aún más a tener organizaciones flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. Es destacable la eficiencia, los procesos limpios, las estructuras livianas y la capacidad de reaccionar rápido. ”

**Pablo Gonzalez,**  
CEO de ILC S.A.  
Chile

Esta división de opiniones puede ser explicada por el hecho de que un número considerable de líderes (el 53% de los sudamericanos y el 61% del Global) admitió que la adopción de una **cultura de corto plazo ya ha provocado un impacto negativo en los objetivos estratégicos** de más largo plazo de la organización.

Sin embargo, existe una expectativa, para el 76% de los sudamericanos y el 71% del grupo Global, de que los *stakeholders* estén cada vez más preparados para comprender que **es mejor mantenerse enfocados en el largo plazo si se cuenta con una estrategia muy bien definida**. Incluso porque, para el 65% y el 74%, respectivamente, esto **acaba dando resultados también a corto plazo**.



“

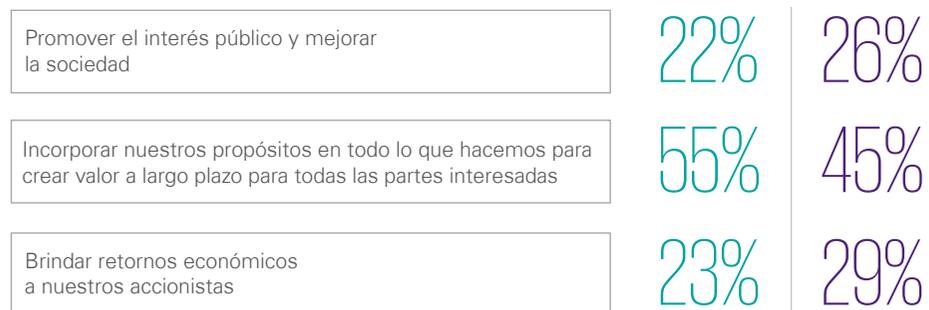
Las empresas deberán ser más creativas para crear valor buscando innovar entendiendo las necesidades de los clientes, buscando ser más eficientes para lograr menores precios y apalancar tecnología para ofrecer un mejor servicio al cliente con menores costos. ”

**Alfredo Perez-Gubbins,**  
CEO de Alicorp  
Perú

¿Y cuál sería la **principal orientación de esta estrategia de valor a largo plazo**? Para el 45% de los sudamericanos y el 55% del grupo Global, el objetivo principal es **incorporar los propósitos de la organización en todo lo que hace** para incluir a todas las partes interesadas, como los consumidores y los inversores institucionales. También una parte importante de los encuestados señaló que el objetivo principal de la organización es **promover el interés público y mejorar la sociedad** (el 26% y el 22%, respectivamente) y brindar **retornos económicos a los accionistas** (el 29% y el 23%, respectivamente). El siguiente gráfico deja en claro las opiniones de los CEO sobre los objetivos generales de sus organizaciones.

### Objetivo general de la organización

■ Global ■ Sudamérica



También se invitó a los CEO a que señalen cuáles serían los mayores beneficios de un enfoque organizacional orientado por el propósito. Con las respuestas, se entiende, en síntesis, que los **líderes están atentos al mantenimiento de un trípode de sustentación de la organización**: estrategia de crecimiento continuo, foco en los inversores y en los clientes. Así lo muestra el siguiente gráfico:



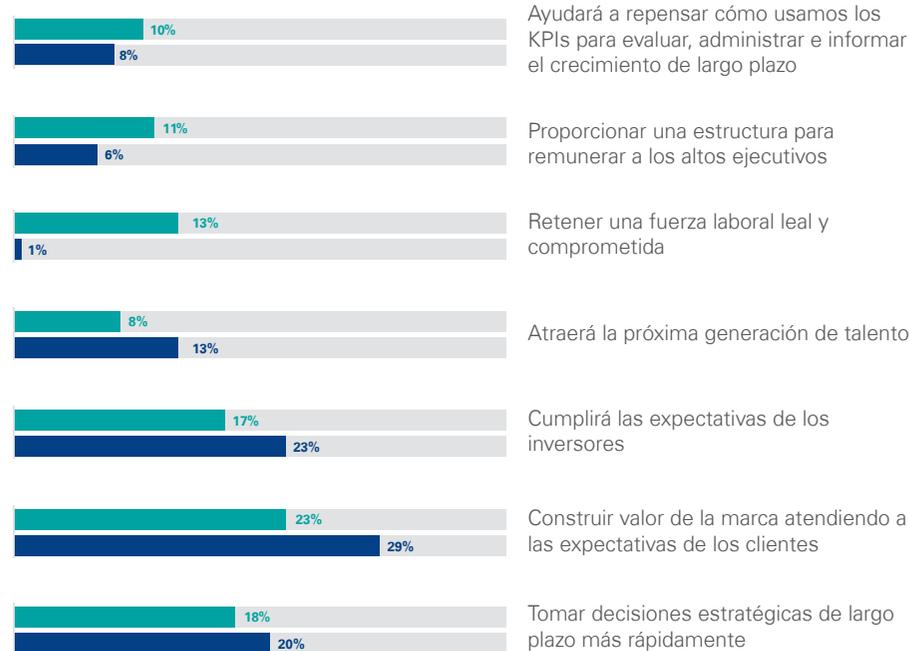
“

El principal desafío es mantener una mentalidad abierta y un esfuerzo continuo por anticiparse o adaptarse a los requerimientos cambiantes de las personas. La inercia favorece la mejora de eficiencia, pero la verdadera captura de valor está en la capacidad de poder anticiparse a los cambios, y esto debe efectuarse además con mucha agilidad. ”

**Gabriel Valdés,**  
CEO de Conaprole  
Uruguay

## Beneficios del enfoque orientado hacia propósitos

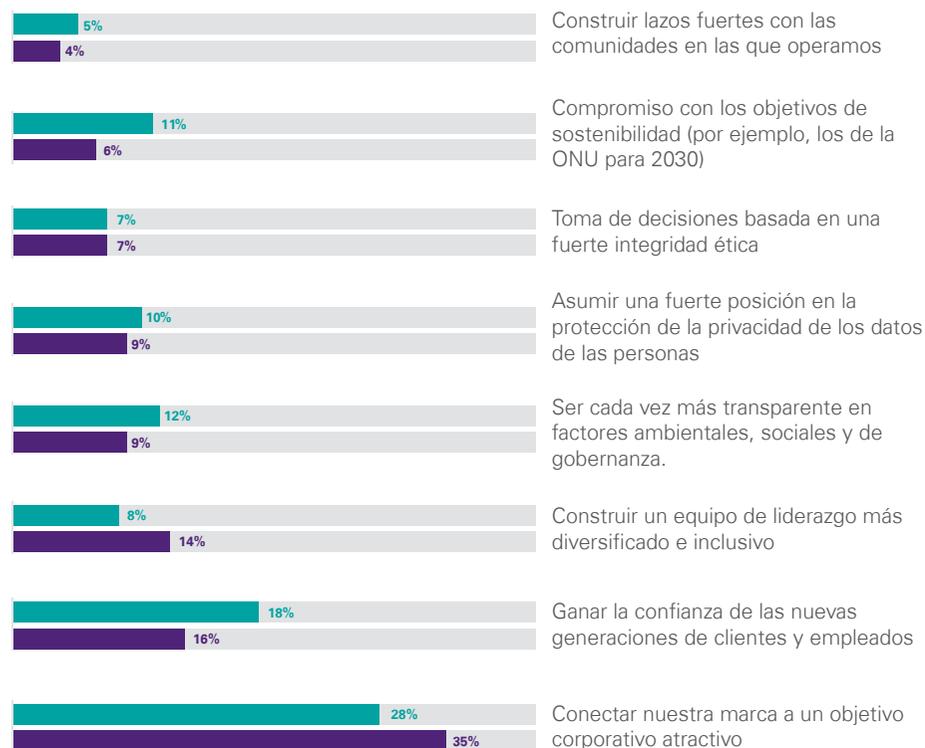
Global Sudamérica



Las respuestas dadas sobre los principales beneficios de la organización enfocada en la estrategia de valor de largo plazo -cumplir con las expectativas de clientes e inversores y crecer de manera sostenible- se confirman con la siguiente pregunta de la encuesta: **¿Cuáles son los factores que los CEO consideran más importantes para proteger la reputación de las organizaciones?** Las respuestas se dividen de modo muy equilibrado entre factores que tienen en cuenta la **sostenibilidad ambiental, la diversidad, la inclusión, la transparencia, la integridad y la ética.**

## Factores de protección de la reputación

Global Sudamérica



## Ética y transparencia

Los encuestados también respondieron preguntas relacionadas con aspectos de transparencia y ética, específicamente en la realización de informes de Environmental, Social and Governance (ESG), y la presión ejercida por inversores, entes reguladores y clientes.

Los gráficos de las dos muestras (el 72% de los sudamericanos y el 80% del grupo Global) reflejan que la **gestión de factores ESG será fundamental para impulsar el crecimiento de largo plazo de las organizaciones**. Asimismo, **existe una fuerte presión**, según el 72% de los sudamericanos y el 62% del Global, **principalmente de parte de los stakeholders** (el 38% de los sudamericanos y el 49% del Global).

Los CEO también afirman que el objetivo por el que vienen luchando es **vincular la estrategia de crecimiento a un objetivo social más amplio**. Así lo afirmó el 52% de los encuestados en cada uno de los grupos, asegurando incluso que debe **mirarse más allá del crecimiento puramente financiero** (el 54% de los sudamericanos y el 60% del Global). La **toma de decisiones éticas** también es una prioridad para quienes creen que en esta postura se **ampara el crecimiento de las organizaciones** (el 70% de los sudamericanos y el 72% de los del grupo Global).



“

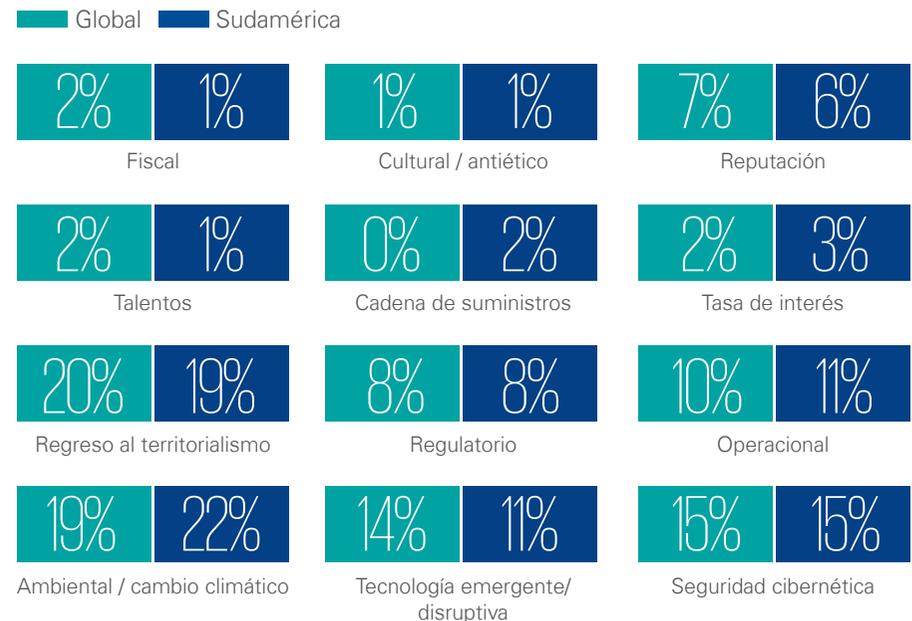
El principal desafío de las organizaciones será un reto de agilidad. La transformación es de tal magnitud que requiere tanta profundidad como velocidad. ”

**Jose Luis Aiello,**  
CEO de Telefonía  
Uruguay

### Las amenazas a los negocios

Los principales riesgos señalados por los CEO, en sus operaciones actuales y futuras, también forman parte de la investigación de este relevamiento anual. Y en todo el mundo las preocupaciones son muy similares. Están en la cima de la lista de preocupaciones, por orden: el **cambio climático, el retorno al territorialismo, la seguridad cibernética** y las **tecnologías emergentes**. Aspectos que en el pasado han sido motivo de mayores temores, ahora ocupan un lugar menos importante, como el riesgo regulatorio o las tasas de interés. El siguiente gráfico muestra todos los riesgos indicados por los CEO:

### Principales riesgos



En el mismo ámbito, también se les preguntó a los CEO si la **sociedad demanda que las compañías mantengan estándares más elevados de comportamiento e integridad ética** que los requeridos por los estándares regulatorios. Las respuestas en el bloque sudamericano fueron muy divididas: El 45% afirmó que esa es una realidad; otro 45% no estuvo de acuerdo. Por su parte, en el grupo Global hubo una mayoría (67%) de los encuestados que estuvieron de acuerdo.

Una de las amenazas más citadas, **el regreso al territorialismo**, también fue objeto de cuestionamientos específicos, teniendo en cuenta que el 64% de los sudamericanos y el 90% del grupo Global creen que existe un potencial significativo para que las disputas comerciales y/o conflictos políticos fueren un cambio en la estrategia de crecimiento de las organizaciones.



“

En el caso de la industria de Oil & Gas, considero que la descarbonización del sector del transporte va a ser un gran desafío, y una gran oportunidad a la vez. ”

**Sylvia Escovar,**  
CEO de Terpel  
Colombia

## La innovación

La encuesta también investiga anualmente los distintos aspectos de la innovación tecnológica en las organizaciones. En esta comparación entre el bloque sudamericano y los países que integran el grupo Global, las opiniones son muy similares. Los dos bloques están atentos a la **importancia de ser disruptivos y**

**afirman que sus organizaciones se posicionan como innovadoras en muchos aspectos de los sectores en los que operan frente a la competencia** (el 67% de los sudamericanos y el 61% de los del grupo Global) y ven estos avances como **oportunidades de expansión** (89% y 84%, respectivamente), que las tecnologías disruptivas permitieron el **crecimiento sostenido** a largo plazo (71% y 72%, respectivamente).



“

La disrupción que vivimos impacta directamente en la cultura organizacional y nos obliga a transformarla como así también a adquirir los skills diferenciales para poder llegar al próximo nivel de desarrollo de negocio. ”

**Constanza Bertorello,**  
CEO de Pernod Ricard  
Argentina, Uruguay y Paraguay

Porciones significativas en ambos grupos están **priorizando la aplicación de recursos de capital en tecnología** (el 64% de los sudamericanos y el 67% de los del grupo Global), mientras que el resto invierte en el desarrollo de las habilidades y capacidades de la fuerza laboral. En cuanto a los **mecanismos para buscar e incorporar las innovaciones** en los próximos tres años, el 72% de los sudamericanos y el 69% del Global invertirían en **consorcios sectoriales**. Otro 69% y 74%, respectivamente, tendría acceso a las tecnologías emergentes a través de **incubadoras y startups**.

El gráfico a continuación muestra los porcentajes que alcanzaron diferentes tecnologías en las que los CEO afirmaron que planean aumentar significativamente las inversiones en los próximos 12 meses (los encuestados pudieron elegir dos o más opciones).

### Inversiones en tecnología

Global Sudamérica

|  |     |     |
|--|-----|-----|
| Criptomonedas/Tokenización                 | 11% | 11% |
| Nube                                       | 65% | 61% |
| 5G   | 23% | 24% |
| Herramientas basadas en Blockchain         | 6%  | 10% |
| Automatización robótica de procesos (RPA)  | 45% | 51% |
| Inteligencia artificial / machine learning | 66% | 43% |



“

La inteligencia artificial permite más y mejores servicios a los clientes y sobre todo bien dirigidos según las tendencias de cada consumidor.”

**Andrés Baquerizo,**  
CEO del Banco del Pacífico  
Ecuador

El cuadro a continuación muestra lo que mejor describe el enfoque de los CEO para invertir en tecnologías disruptivas.





“

Disrupción significa el reto de transformar “empresas que venían mejorando evolutivamente lo que hacían en el pasado” en “organizaciones que re-diseñan ágilmente su cadena de valor”, incorporando todas las posibilidades que brinda actualmente la tecnología; con total centralidad en la creación de valor y la experiencia de los clientes.”

”

**Jose Luis Aiello,**  
CEO de Telefónica  
Uruguay

Y las acciones de ámbito tecnológico -y otras exclusivamente gerenciales- a ser realizadas en los próximos tres años para ayudar a alcanzar los objetivos de crecimiento (los entrevistados pudieron elegir más de una opción).



### Tecnología y seguridad

Las tecnologías emergentes impactan directamente en los problemas de seguridad cibernética. Tanto es así que el 57% de los CEO sudamericanos y el 54% de los CEO del grupo Global entienden que **podrían ser víctimas de un ataque en cualquier momento**. Sin embargo, solo el 48% de los sudamericanos y el 59% del Global afirmaron estar “bien preparados” o “muy bien preparados” para esto.

## Tecnología y capital humano

Los encuestados también opinaron sobre los posibles **impactos de las tecnologías en la fuerza laboral** de sus organizaciones durante los próximos tres años. Los CEO ven este dilema global con optimismo: El 77% de los sudamericanos y el 68% del grupo Global creen que **las tecnologías disruptivas contribuirán para generar**

**más puestos de trabajo en sus organizaciones**, y no a recortarlos. Por supuesto, dependerá de la habilidad de los empleados. Una gran parte de las organizaciones (71% de los sudamericanos y el 46% de las del grupo Global), afirmaron haber **identificado un grupo de líderes responsables para la innovación**. El 68% y el 47%, respectivamente, tienen un enfoque claro para **recompensar e incentivar a los equipos** que se están destacando en innovación.



“

Actuar como una empresa en transformación implica avanzar hacia un modelo de trabajo que sea más abierto, más colaborativo y centrado en metodologías ágiles, en un entorno donde las personas aprendan de los demás y sean más tolerantes al error. ”

**Germán Andrés Pacheco Figueroa,**  
CEO de IBM  
Venezuela

Sin embargo, todavía es modesto el porcentaje de **líderes que invierten significativamente en la construcción de habilidades de innovación en sus equipos**: así lo afirmó el 49% de los sudamericanos y el 47% del Global.

Para tener una dimensión más precisa, el 25% de los sudamericanos y el 35% del grupo Global planean involucrar del **41% al 50% de su fuerza laboral** en la **mejora de las capacidades en nuevos recursos digitales en los próximos tres años**. Otro 37% y 18%, respectivamente, harán lo mismo con el 31% al 40% de los empleados. Finalmente, el 8% y el 25%, en el mismo orden, involucrarán al 51% de los equipos.



## Los desafíos globales

En la actual coyuntura global, no son pocos los desafíos para las organizaciones, especialmente en los campos social y económico. La encuesta identificó el nivel de presión que ejercen diversos factores en las organizaciones, en general, por parte de empleados y clientes, para tomar medidas con el fin de resolver estos problemas. Los porcentajes representan la suma de las respuestas “presión significativa” o “muy significativa”.

### Factores de presión

■ Global ■ Sudamérica



Estos desafíos mundiales **podrían impactar el crecimiento de las organizaciones**, así como su valor de mercado, en la opinión del 67% de los CEO sudamericanos y del 62% de los CEO del grupo Global. Y para el 52% y 72% respectivamente, **las grandes compañías podrían ayudar a resolver estos desafíos**, ya que contarían con los recursos financieros y humanos para ayudar a los gobiernos en esta tarea. Ellos también creen (el 51% y el 65%, respectivamente) que es en las compañías donde **la sociedad buscará suplir la falta de confianza en los poderes públicos**.



Como empresa responsable, Sanofi quiere generar un impacto positivo en la sociedad, creando valores sustentables y compartidos, y promoviendo una mejor salud para todos. Para eso, contamos con una estrategia global de responsabilidad corporativa con pilares consistentes que cumplen con nuestro compromiso con la sociedad y que está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU. ”

**Félix Scott,**  
General Manager da Sanofi  
Brasil



“

Este es el momento en el cual las marcas necesitan liderar con relevancia y propósito. Los clientes están evaluando nuevos comportamientos y buscando marcas que estén ayudando a la relevancia en esta crisis. Así es que los líderes tienen que conectar con su propósito y concentrarse en ayudar a la comunidad. ”

**Guido Ipszman,**  
Director general de Salesforce  
Argentina

Uno de los grandes retos de la actualidad es afrontar la creciente desconfianza de la sociedad en las instituciones, ya sean gobiernos o empresas. Así, se pidió a los directores ejecutivos que expresaran sus puntos de vista sobre las principales razones que pueden estar detrás de estas incertidumbres.

### Opiniones de los CEO sobre los motivos que impulsan la pérdida de confianza en las instituciones

■ Global ■ Sudamérica





Posiblemente habrá desafíos en varias dimensiones: la necesidad de acercarse al cliente ofreciéndole productos y servicios adecuados a la nueva realidad; operar en un entorno de menor venta y seguramente mayor presión en los márgenes por los costos incrementales que ha generado la pandemia; y tener un rol positivo en la sociedad. ”

**Alfredo Perez-Gubbins,**  
CEO de Alicorp  
Perú

## Diversidad e inclusión

En el escenario global actual, los temas de diversidad e inclusión están permanentemente en la agenda. La mayoría de los CEO de ambos grupos (el 79% de los sudamericanos y el 70% del grupo Global) sostienen que hay un gran retraso en los avances en este campo en el ambiente de los negocios, pero los optimistas creen que este proceso tenderá a ser más rápido en los próximos tres años (para el 74% de los sudamericanos y el 63% del Global).

## Beneficios de la organización diversa e inclusiva

Global Sudamérica

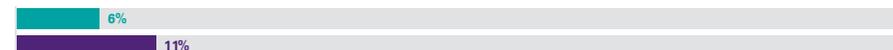
Ofrece soporte a la gestión de riesgos a través de una



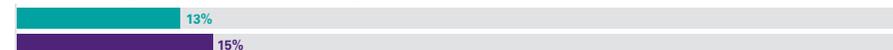
Apoya un fuerte enfoque en los clientes



Apoya la reputación y la licencia para operar



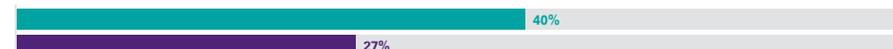
Fomenta el pensamiento innovador y las ideas únicas



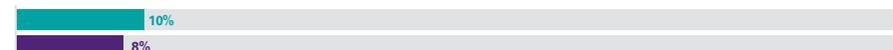
Maximiza el potencial y el compromiso de los empleados



Ayuda a atraer talentos, incluyendo a la Generación Z y a los Millennials



Apoya mejor la toma de decisiones a través de diferentes perspectivas



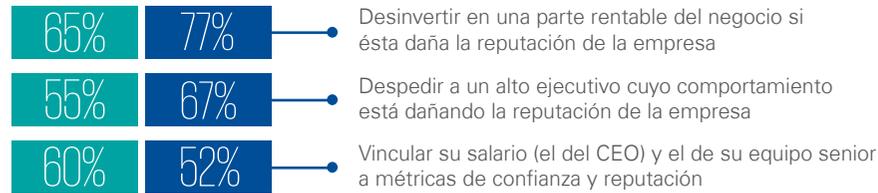
## El papel de los CEO

Si la reputación de las compañías estuviere estrechamente relacionada con tener un CEO de confianza, ¿hasta qué punto los entrevistados **estarían dispuestos a tomar diferentes medidas para demostrar integridad personal?**

La encuesta buscó identificar hasta qué punto los encuestados creen que las responsabilidades de sus cargos están ligadas a diferentes factores.

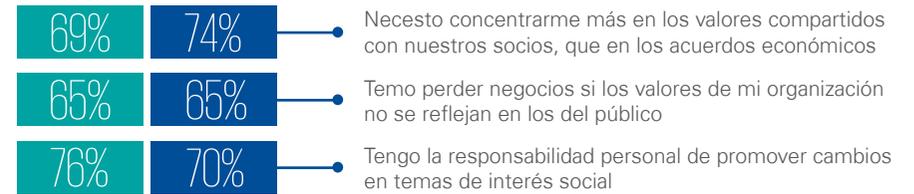
## Voluntad de los líderes para preservar la reputación corporativa

Global Sudamérica



## Responsabilidades personales de los CEO

Global Sudamérica



“

Creo que un tema fundamental es que las organizaciones e instituciones tengamos claras las prioridades, que hoy han cambiado. Tu talento humano. Cómo está y dónde está, cómo se siente y cómo quiere seguir trabajando. Nosotros estamos haciendo encuestas cada 3 o 4 semanas sobre distintos temas, hemos puesto psicólogos y nuestros médicos a disposición. Hay que darle confianza al talento humano. ”

**Alejandro Maclean,**  
CEO de Bisa Seguros y Reaseguros S.A.  
Bolivia

# Contacto



**Charles Krieck**

Presidente de KPMG en Brasil  
y América del Sur



**André Coutinho**

Socio Líder de Clientes y Mercados  
de KPMG en Brasil y América del Sur

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



© 2020 KPMG Auditores Independientes, una simple empresa brasileña y firma miembro de la red KPMG de firmas miembro independientes y afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados. Impreso en Brasil. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas o marcas comerciales de KPMG International