



Disrupción y crecimiento

**Perspectivas del CEO
Colombia 2017**

2017 CEO Outlook Colombia

Índice

- 1 -	Prólogo	3
- 2 -	Principales hallazgos	4
- 3 -	Confianza en sí mismos	6
- 4 -	Listos para acoger la disruptión	11
- 5 -	El cliente es más relevante	16
- 6 -	Estrategia y transformación	20
- 7 -	La disruptión empieza por los CEO	24
- 8 -	Conclusiones	26
- 9 -	Metodología y muestra	28

Prólogo

Para mí es un gusto presentar junto con la tercera edición del informe Perspectivas del CEO Global 2017, la primera edición de Perspectivas del CEO Colombia, en la que KPMG, con el apoyo de Forbes, por primera vez explora los desafíos y puntos de vista de los líderes de nuestro país sobre su experiencia al mando de las empresas colombianas más importantes y representativas.

El propósito de este informe es construir desde varias perspectivas una visión privilegiada de cómo las empresas colombianas están navegando la incertidumbre y articulando sus estrategias para aprovechar las oportunidades que el cambio trae consigo, y lo que los resultados nos señalan es la gran importancia y presencia que la disruptión ha tomado en el día a día de los CEO, una cotidianidad marcada por la elevada incertidumbre.

El informe Perspectivas del CEO Global 2016 se tituló "Ahora o Nunca", ilustrando las transformaciones, grandes o pequeñas, que todas las empresas están llevando a cabo para adaptarse a un entorno competitivo y en constante evolución. Desde entonces, muchos de los principales ejecutivos han seguido tomando decisiones relevantes. En estos 12 meses hemos vivido nuevas olas de incertidumbre que han hecho de "ahora o nunca" un consejo que sigue vigente y, a la luz de lo que nos han contado los CEO, afrontar las incógnitas que plantea el escenario geopolítico y tecnológico a través del cambio y el crecimiento es su prioridad más urgente. Es de resaltar que el 88% de los CEO colombianos ven en la disruptión tecnológica una oportunidad para crecer y acercarse a sus clientes.

La mayoría de los CEO colombianos con los que hablamos para el informe de 2017 son menos optimistas ante la marcha de la economía nacional y global, en concreto confían más en el crecimiento de la economía global a largo plazo (63%) que a corto plazo (38%), aunque muy por debajo en ambos casos de la muestra global, (65% y 67% respectivamente), y confían más en el crecimiento de la economía colombiana a corto plazo (75%) que a largo plazo (38%). A pesar de lo anterior son muy optimistas ante la evolución de su empresa a corto y a largo plazo (94% y 100%), más que sus pares de Latinoamérica (92% y 89%) y global (83% y 83%). El sentimiento general es positivo y predomina la confianza en que se están dando los pasos necesarios en la dirección correcta para hacer que la propia organización sea la que lidere la disruptión en su sector, en

lugar de mantenerse a la expectativa de los cambios que puedan llegar. Reconocen el impacto de las incertidumbres geopolíticas y económicas en su negocio y están trabajando intensamente para prepararse. Es más, comprenden que la disruptión, la preparación frente a los riesgos que esta conlleva y el desarrollo de talento para manejar sus retos y aprovechar sus oportunidades son prioridades estratégicas para el crecimiento en estas circunstancias.

Con el objetivo de conseguir resultados, los CEO están concentrados en gestionar las fortalezas centrales de sus empresas y, a la vez, transformar sus formas de generar valor. Operar en un entorno complejo y cambiante también está presionando al CEO en el ejercicio de su rol más que nunca. Necesitan una amplitud enorme de habilidades, aptitudes y conocimientos para dirigir sus organizaciones: tienen que estimular la innovación, prever nuevos modos de relación con el cliente, gestionar riesgos reputacionales cada vez más relevantes y tomar decisiones audaces en cuanto a la inversión en tecnología. No es sorprendente que gran parte de ellos diga que se han estado preparando y capacitándose, y que están abiertos a nuevas ideas e influencias, de forma que puedan ser motor de la transformación que necesitan sus empresas. La edición 2017 del global CEO Outlook y su versión colombiana integran diferentes puntos de vista sobre las grandes fuerzas disruptivas y recorren las respuestas de los CEO sobre cómo están equipando a sus empresas y a sí mismos con las herramientas adecuadas para gestionar estos desafíos en el futuro.

Como presidente de KPMG en Colombia, quiero dar las gracias a todos los directivos que han colaborado en esta edición por su valiosa contribución. Los socios y expertos de KPMG estaremos atentos a conversar sobre estas conclusiones y analizar de qué manera podemos ayudar a las empresas a impulsar con éxito "la disruptión y el crecimiento".



Jorge H. Ríos
**Presidente
de KPMG
en Colombia**

2

Principales hallazgos



La disruptión como oportunidad

9 de cada 10 (88%) de los primeros ejecutivos encuestados ven la disruptión tecnológica más como una oportunidad que como una amenaza para su negocio.

El 94% de los ejecutivos colombianos (el 78% de los latinoamericanos y el 74% a nivel global) percibe su empresa como disruptiva en su sector.



Elevada incertidumbre

La mayoría de los CEO colombianos confía en el crecimiento económico nacional a 12 meses (75%), y global a tres años (63%), y se muestra poco optimista con el crecimiento económico global a 12 meses (38%), y nacional a tres años (38%).

A nivel de la muestra global, aunque son más optimistas que los colombianos, también son menos optimistas que en la encuesta de 2016.



Equilibrio estratégico

En los próximos tres años, incrementar el nivel de penetración en los mercados existentes será prioritario para todos los CEO colombianos (100%), y enfocarse en innovar, para el 81%, mientras que la expansión a nuevos mercados geográficos será prioritaria solo para el 19%.



El cliente, foco de las organizaciones colombianas

Para el 81% de los CEO colombianos el objetivo principal de las inversiones realizadas en los pasados 12 meses fue acercarse a sus clientes y mejorar su relacionamiento con ellos.

Construir mayor confianza entre sus grupos de interés y clientes está dentro de las primeras tres prioridades del 88% de los CEO y sus organizaciones hoy en día.



Preocupación por el riesgo estratégico y las necesidades de los clientes

Los riesgos que más preocupan a los primeros ejecutivos colombianos son: en primer lugar el riesgo estratégico y las necesidades cambiantes de los clientes, segundo, los de tipo operacional y relacionados con la tecnología y el talento, en tercer lugar, ciber-seguridad, cuarto, riesgo geopolítico y fraude, y en quinto lugar, riesgos de tasa de interés, cadena de suministro, reputacional y de marca, y de impuestos.



Talento y tecnología van de la mano

Los CEO colombianos no prevén que las tecnologías cognitivas impacten negativamente en sus niveles de contratación. De hecho, la mayoría espera que estas tecnologías requieran incrementar la contratación de mandos altos e intermedios, planta de producción o servicios, investigación y desarrollo, gestión humana, área financiera, tecnologías de la información, y mercadeo y comunicaciones.



Mayor apertura del CEO

El 94% de los CEO encuestados de Colombia –el 70% a escala global y el 71% en Latinoamérica– dicen estar más receptivos a nuevas influencias y colaboraciones que en ningún otro momento de su carrera.

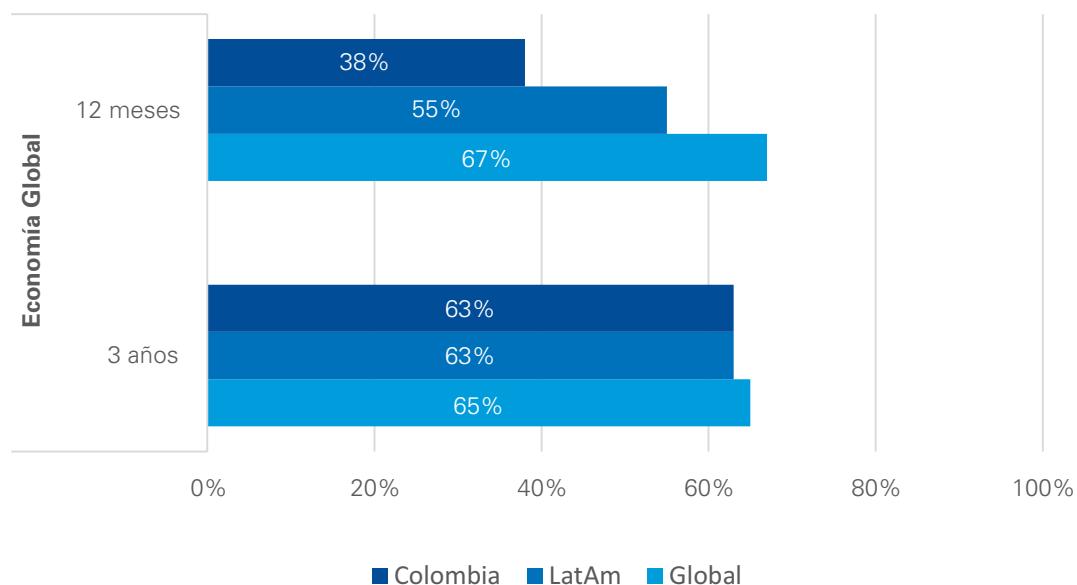
Los CEO están dedicando tiempo a desarrollar sus habilidades y cualidades personales para liderar mejor sus empresas. El 88% ha seguido algún tipo de formación en los últimos 12 meses.

3

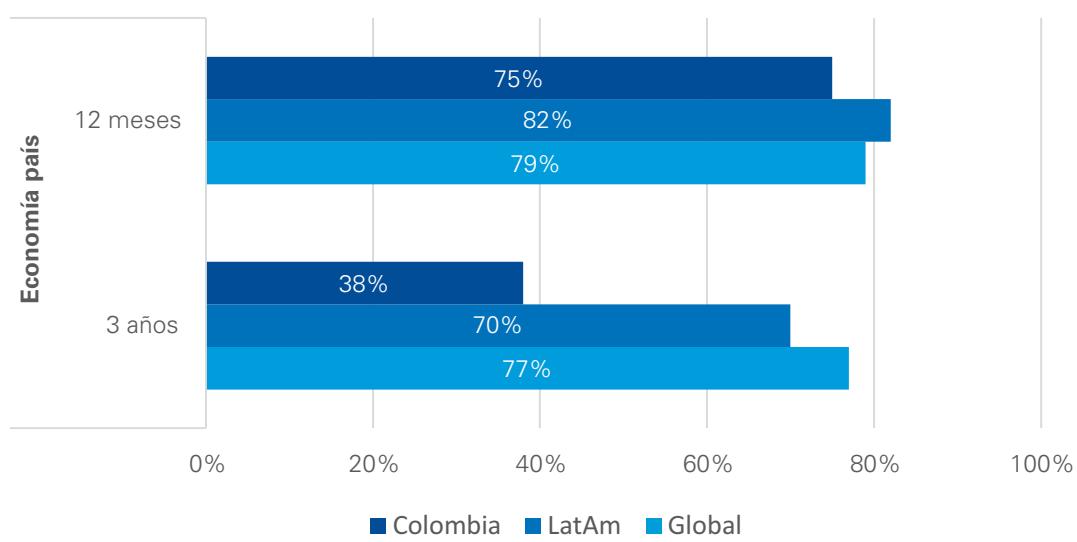
Confianza
en sí
mismos

El mundo ha ganado mayor complejidad e imprevisibilidad en el último año. La economía global y el rumbo geopolítico son muy distintos ahora.

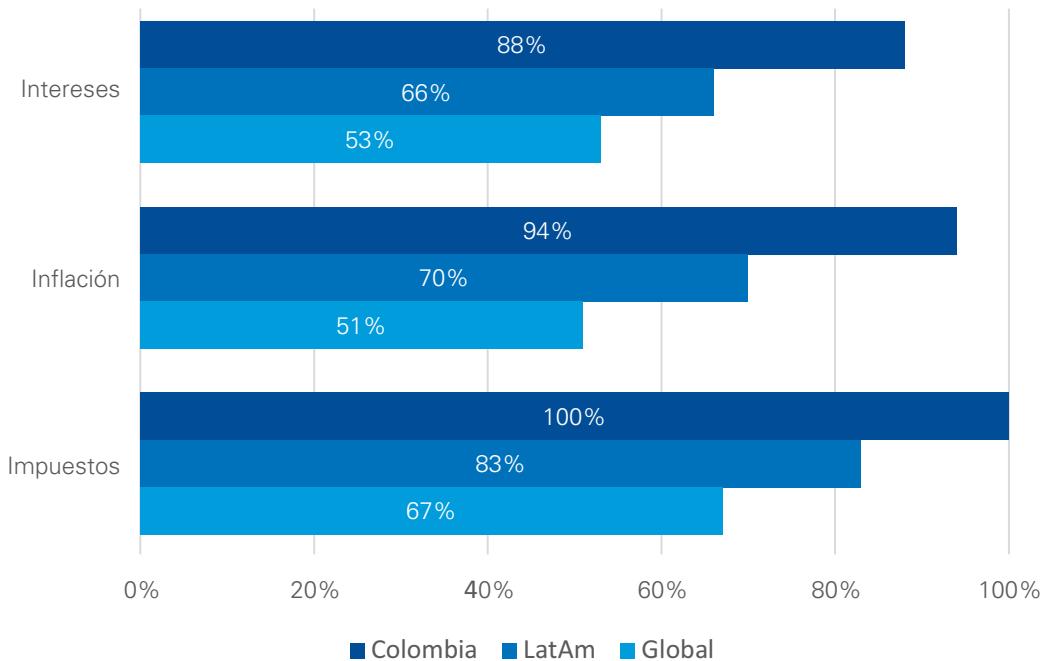
En 2017, los CEO de la muestra global se muestran positivos ante la evolución de la economía global en los próximos doce meses, pero su optimismo es algo más moderado que hace un año; 67% frente a 70% en 2016. Los CEO colombianos son más desconfiados que sus pares latinoamericanos y globales, y solo un 38% se muestra optimista, pero su confianza se nivela al preguntarles por las perspectivas para los próximos tres años. Esto señala un reconocimiento de la incertidumbre geopolítica que ha caracterizado al 2017 pero igualmente, un optimismo generalizado a largo plazo.



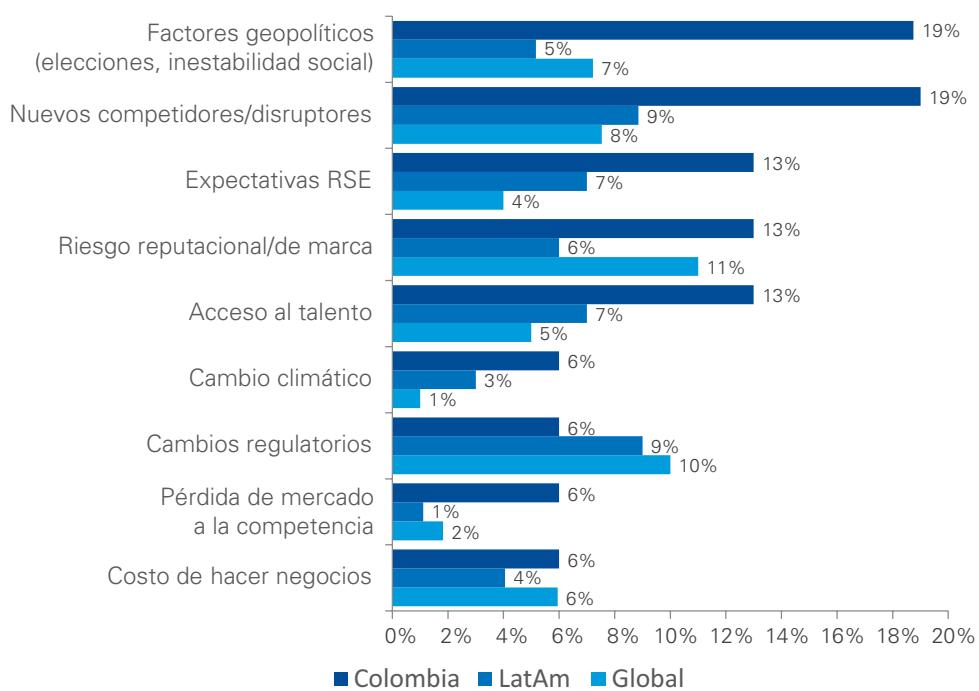
A nivel país pasa lo contrario. La confianza de los CEO colombianos en los prospectos de crecimiento económico de Colombia en los siguientes doce meses es similar a la de los demás primeros ejecutivos en sus respectivos países, pero cae a poco más de la mitad cuando se les pregunta por los próximos tres años. Esto puede relacionarse tanto con aspectos tributarios como geopolíticos.



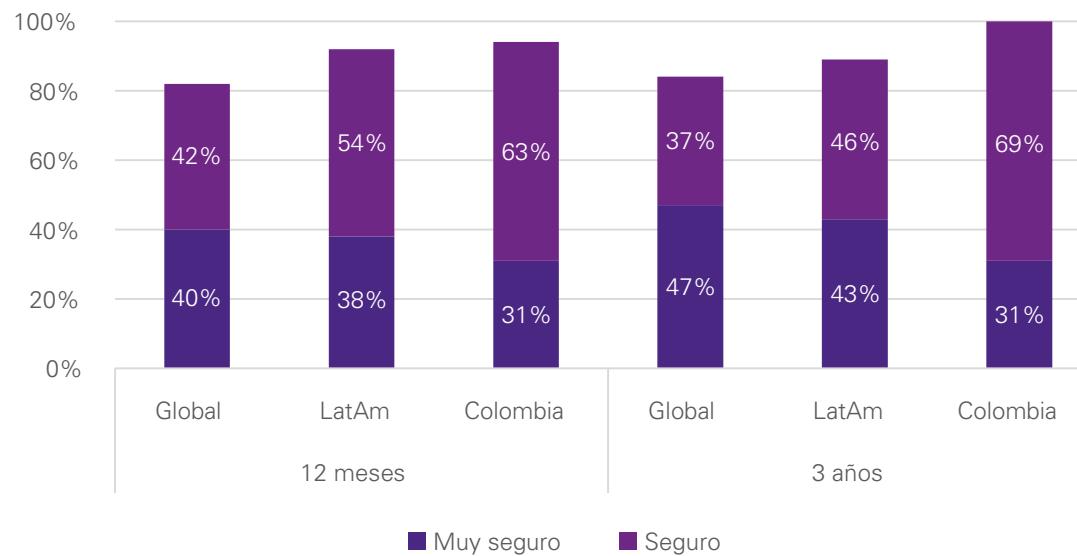
Los primeros ejecutivos colombianos esperan un aumento en impuestos, intereses e inflación para los siguientes tres años.



Adicionalmente los CEO identifican los siguientes aspectos como los que tienen un mayor impacto en el crecimiento del negocio:



Sin embargo la confianza de los CEO de Colombia repunta cuando se trata de los prospectos de crecimiento de sus organizaciones. El 94% confía en el crecimiento de su organización en los próximos doce meses, y el 100%, en el crecimiento en los próximos tres años.



“Hoy más que nunca, los CEO colombianos están seguros del crecimiento de sus empresas a corto y mediano plazo, pues identifican la clave del éxito en su capacidad de disruptión; es decir en factores internos más que en externos**”**

Jorge H. Ríos
Presidente de KPMG en Colombia

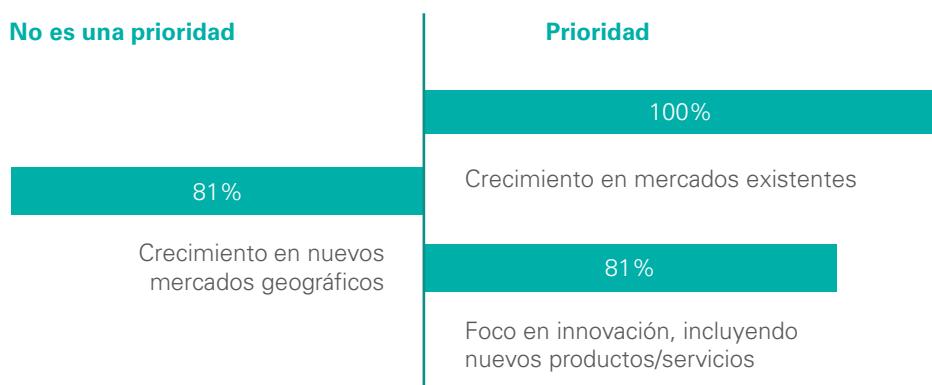
En concordancia, los CEO colombianos también están menos preocupados que sus contrapartes sobre los aspectos que podrían minar el crecimiento de sus empresas.



Estos resultados pueden tener relación, por una parte, con la clara identificación de los aspectos que tienen un mayor impacto en el crecimiento del negocio, y como consecuencia, con las mayores oportunidades que las organizaciones tienen para prepararse para afrontarlos; y por otra parte, con que estos aspectos no han cobrado una importancia o influencia mayor a la que han tenido otros años para el 88% de los CEO colombianos.

Adicionalmente la prioridad de los CEO es crecer en los mercados en los que ya operan, e innovar en estos a través de nuevos productos y servicios, más que irrumpir en nuevos mercados.

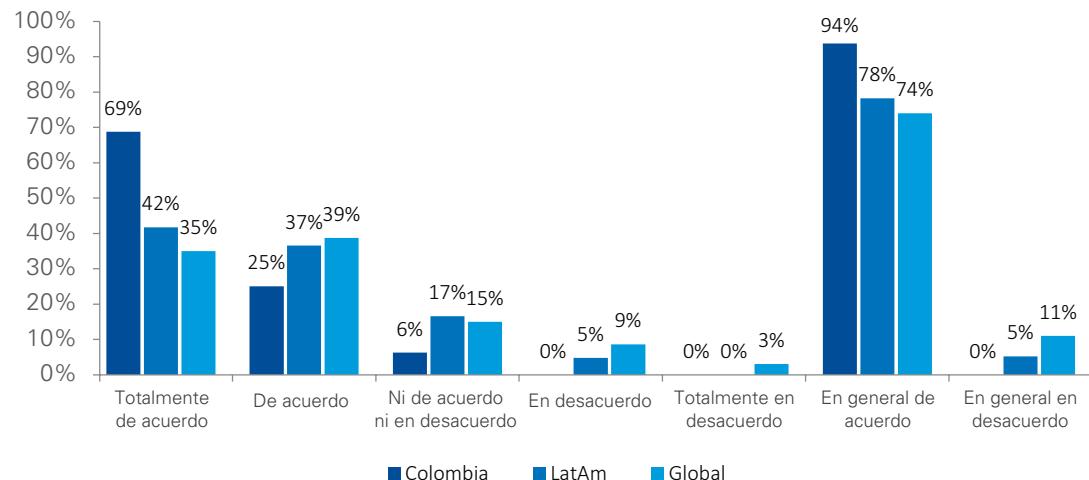
¿Qué prioridad tienen los siguientes aspectos en sus planes de crecimiento?



4

Listos para
acoger la
disrupción

Gestionar y dirigir una empresa hoy en día consiste, más que nunca antes, en ser capaz de cuestionar las ideas establecidas y promover el cambio. Tanto, que el 94% de los CEO colombianos encuestados afirma que su empresa está posicionándose activamente como un agente disruptivo en su industria más que como un actor pasivo.

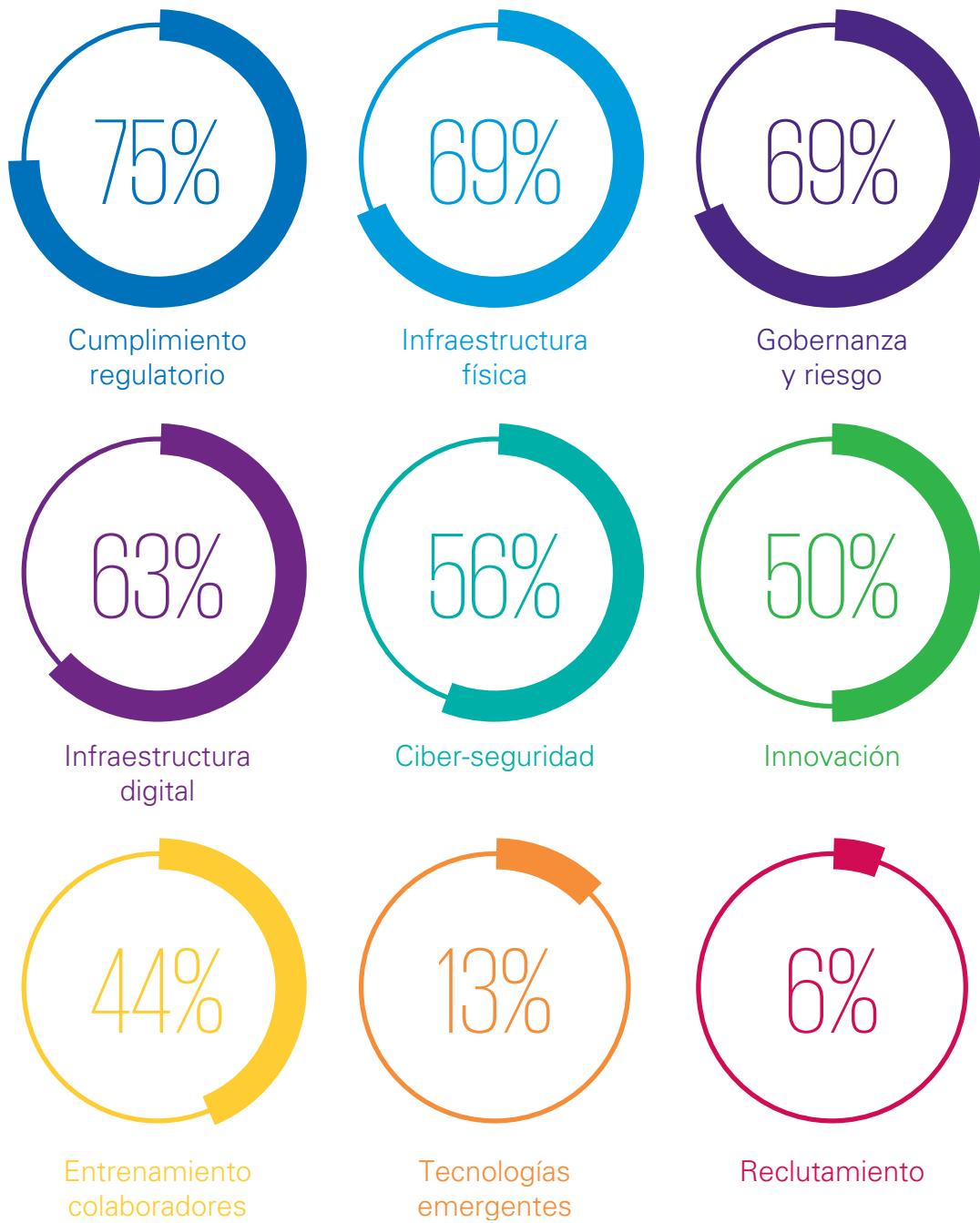


“Los líderes empresariales han invertido y preparado sus organizaciones para ser agentes disruptivos frente a un entorno que está en constante cambio”

Jubran Coelho
Socio Líder Auditoría de KPMG en Colombia

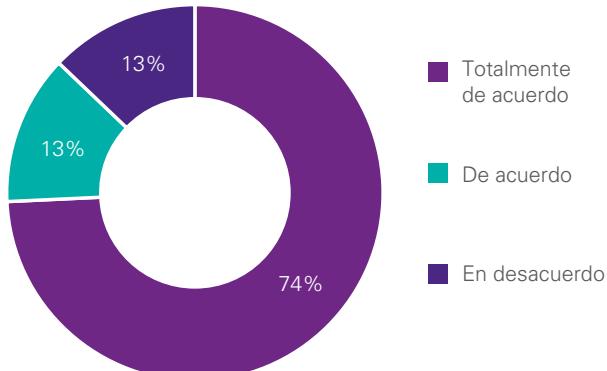
Los CEO Colombianos sienten confianza en sí mismos en gran parte porque se han preparado, han invertido en cumplimiento regulatorio, infraestructura digital y física, gobernanza y riesgos y ciber-seguridad, y se sienten capaces de marcar una diferencia dentro de sus industrias.

Inversiones de los CEO últimos 12 meses

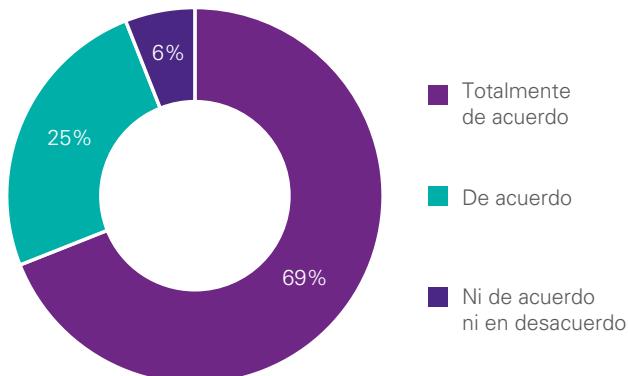


Estas acciones les permiten ver la disruptión tecnológica como una oportunidad más que como una amenaza, y la inversión en ciber-seguridad como una fuente de ganancias más que de costos.

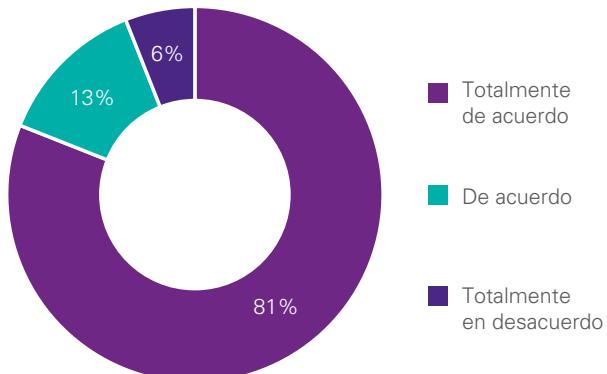
Vemos la disruptión tecnológica como una oportunidad más que como una amenaza.



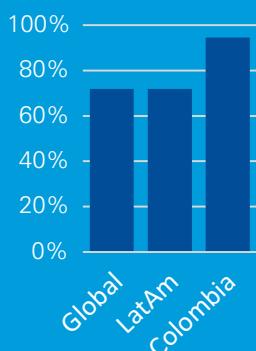
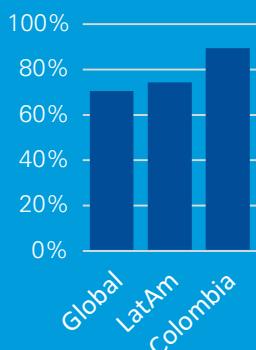
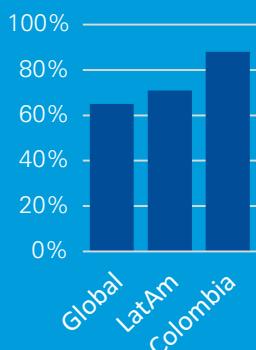
Más que esperar a que así lo hagan mis competidores, mi organización está activamente disruptiendo el sector en el que operamos



Vemos la inversión en ciber-seguridad como una oportunidad para encontrar nuevas fuentes de ingresos e innovar, más que un costo.

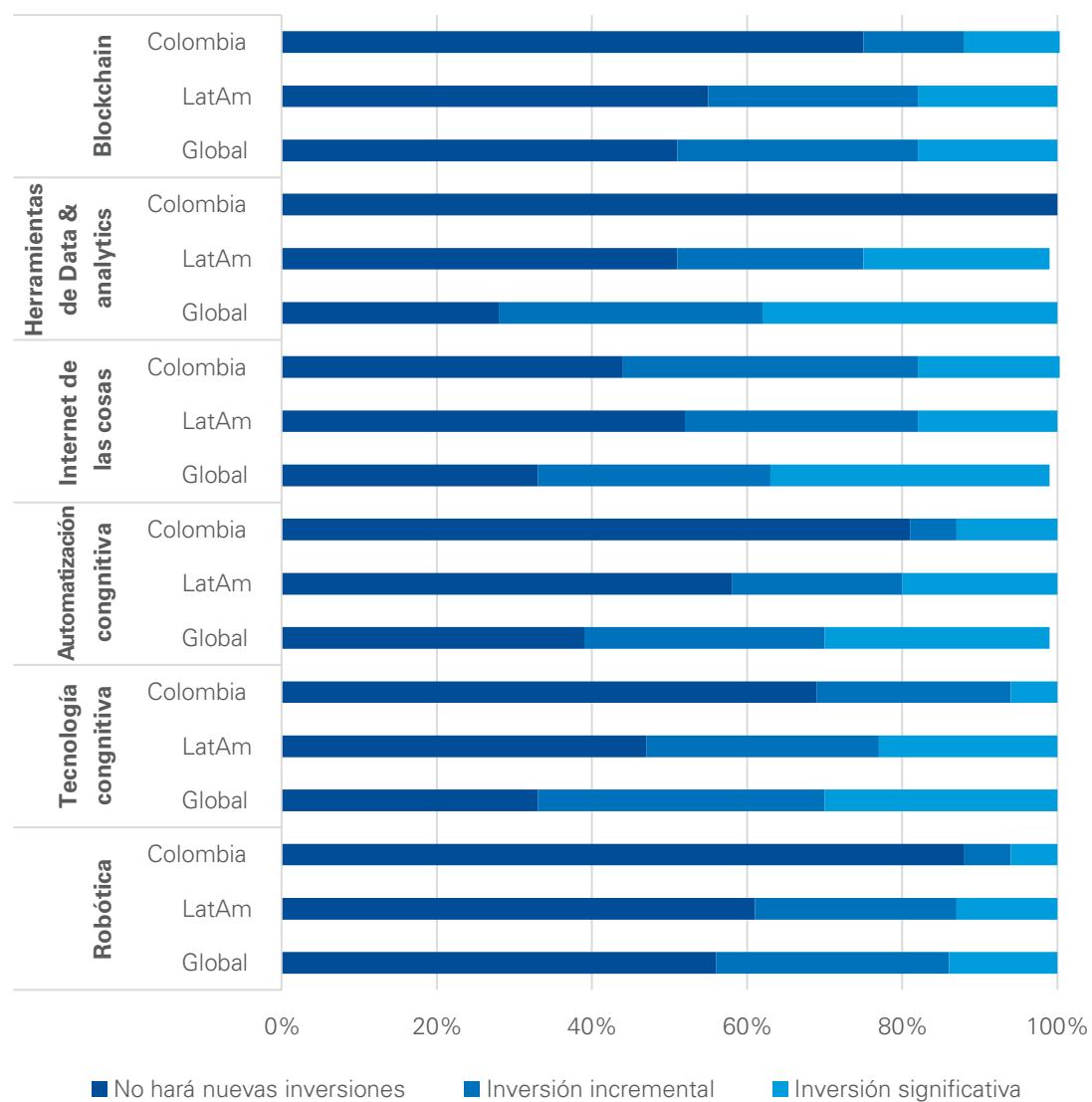


En general de acuerdo



Sin embargo vale la pena señalar que tanto los CEO latinoamericanos como colombianos están menos interesados en invertir en la disrupción tecnológica que el promedio global. Aunque muchos entienden el potencial de estas tecnologías para disrupir los modelos tradicionales de negocio, muchos no esperan invertir en estos aspectos en los próximos tres años. Aunque a simple vista esto puede resultar contradictorio, un análisis de la región y la madurez de sus industrias permite concluir que la disrupción puede no estar atada a un aumento en este tipo de inversiones en el mediano plazo.

Inversión próximos tres años

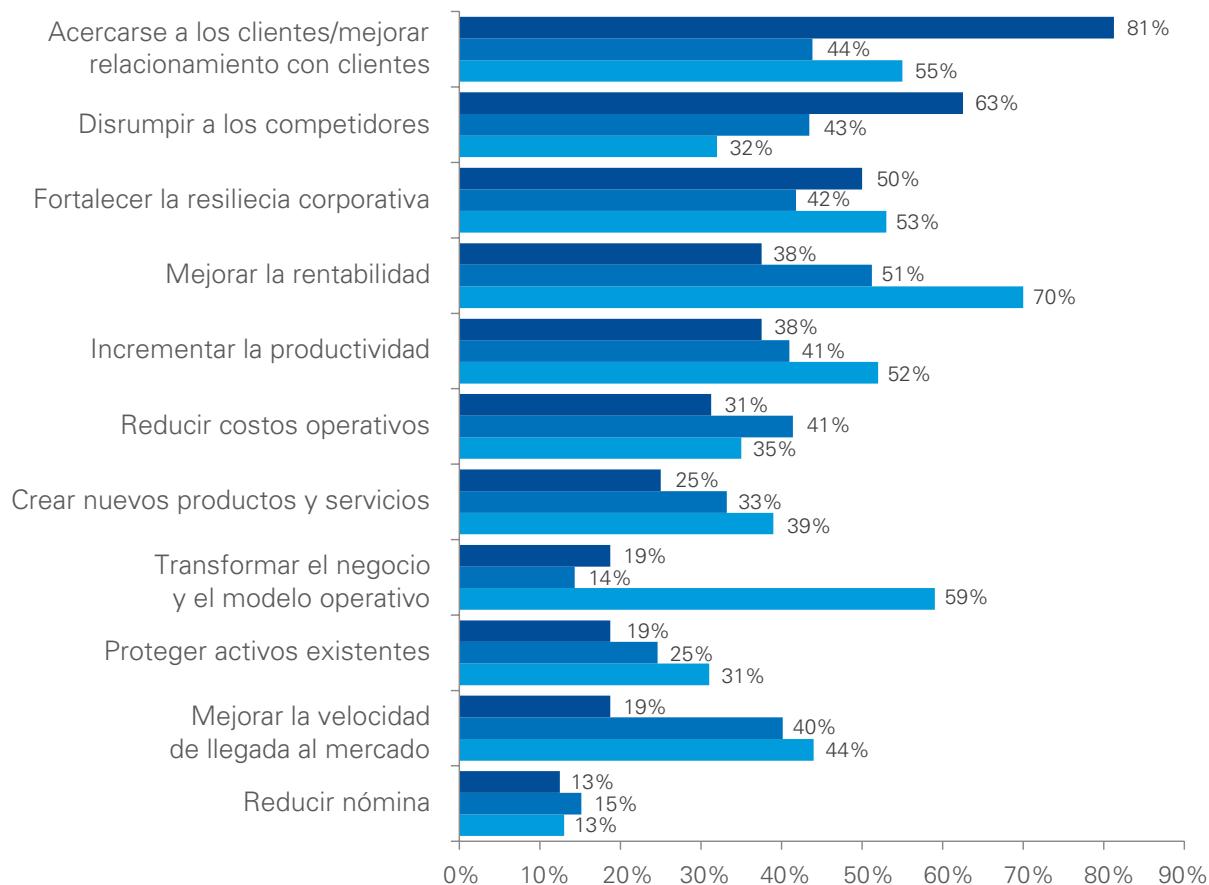


5

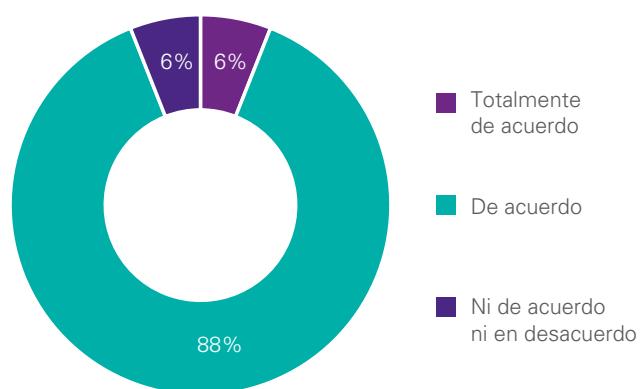
El cliente
es más
relevante

A diferencia de sus contrapartes latinoamericana y global, que invirtieron para mejorar su ganancia neta, los CEO colombianos lo hicieron para acercarse a sus clientes y mejorar su nivel de relacionamiento con su organización, y disrupir a los competidores.

¿Cuál fué el principal objetivo de las inversiones realizadas en los últimos 12 meses?



Construir mayor confianza entre mis grupos de interés y clientes está dentro de las primeras tres prioridades de mi organización hoy en día



¿Por qué esta preocupación alrededor del cliente?

94%

de los CEO es capaz de articular con seguridad cómo su organización crea valor para sus clientes

88%

siente una responsabilidad creciente por representar los intereses de sus clientes

pero solo el 13% de los CEO:

- Cree que todos sus empleados pueden articular su propuesta de valor de forma clara y homogénea.
- Dice que sus incentivos para la alta gerencia están relacionados con métricas de satisfacción del cliente.
- Evalúa nuevas inversiones, cambios o iniciativas de acuerdo a su impacto en el cliente.

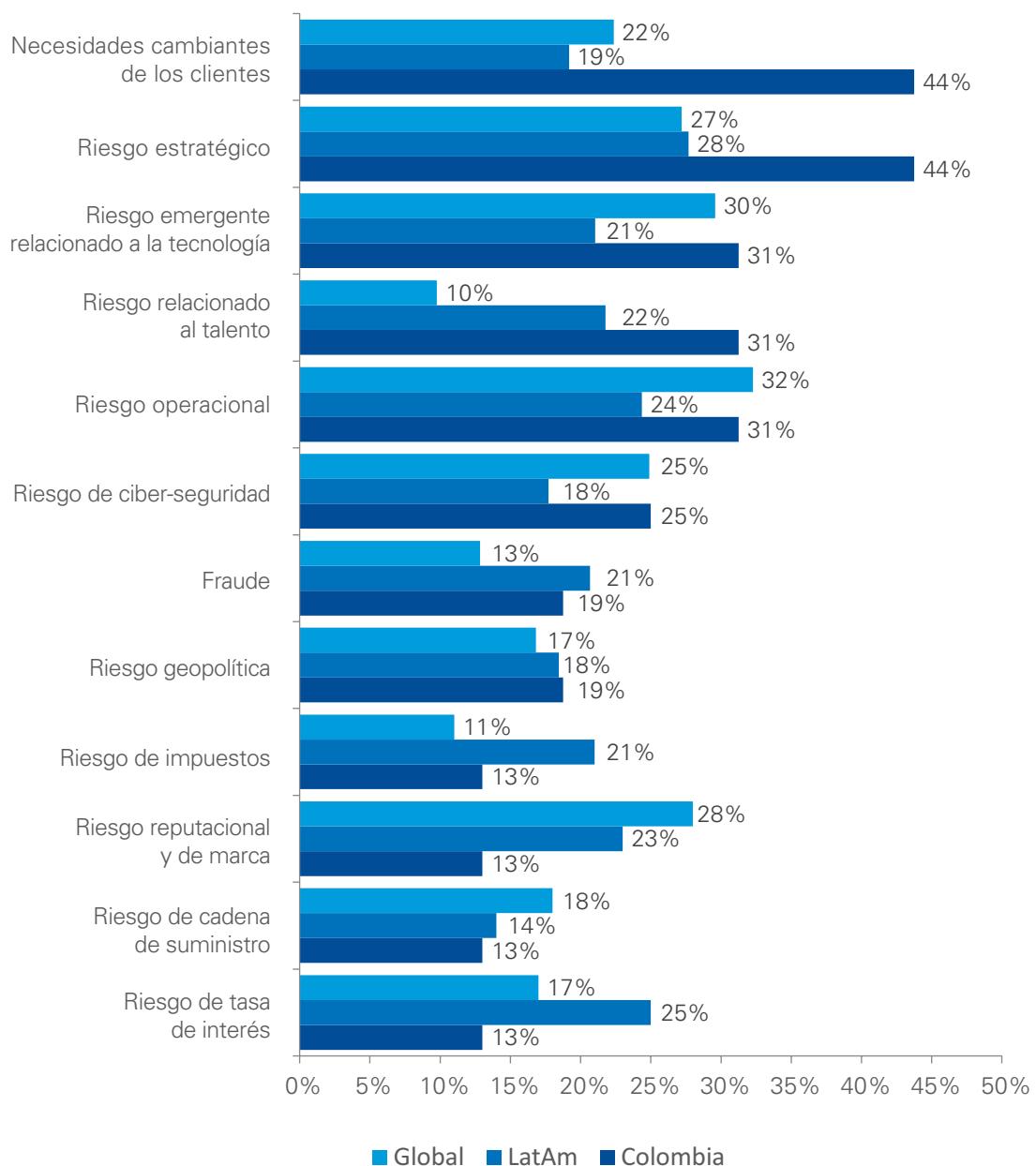
y solo el

25%

de los CEO ha alineado los procesos de sus áreas de apoyo para reflejar un acercamiento con las operaciones de servicio al cliente más centrado en el consumidor.

Esto podría explicarse en parte porque el 94% de los CEO está de acuerdo con que los aumentos relacionados con inflación se trasladarán a los clientes, y como se vio con anterioridad, el 94% de los CEO creen que la inflación aumentará en los próximos tres años.

Por otro lado, los riesgos que identifican los primeros ejecutivos colombianos también se alinean con sus inversiones. Los CEO colombianos están más preocupados por:



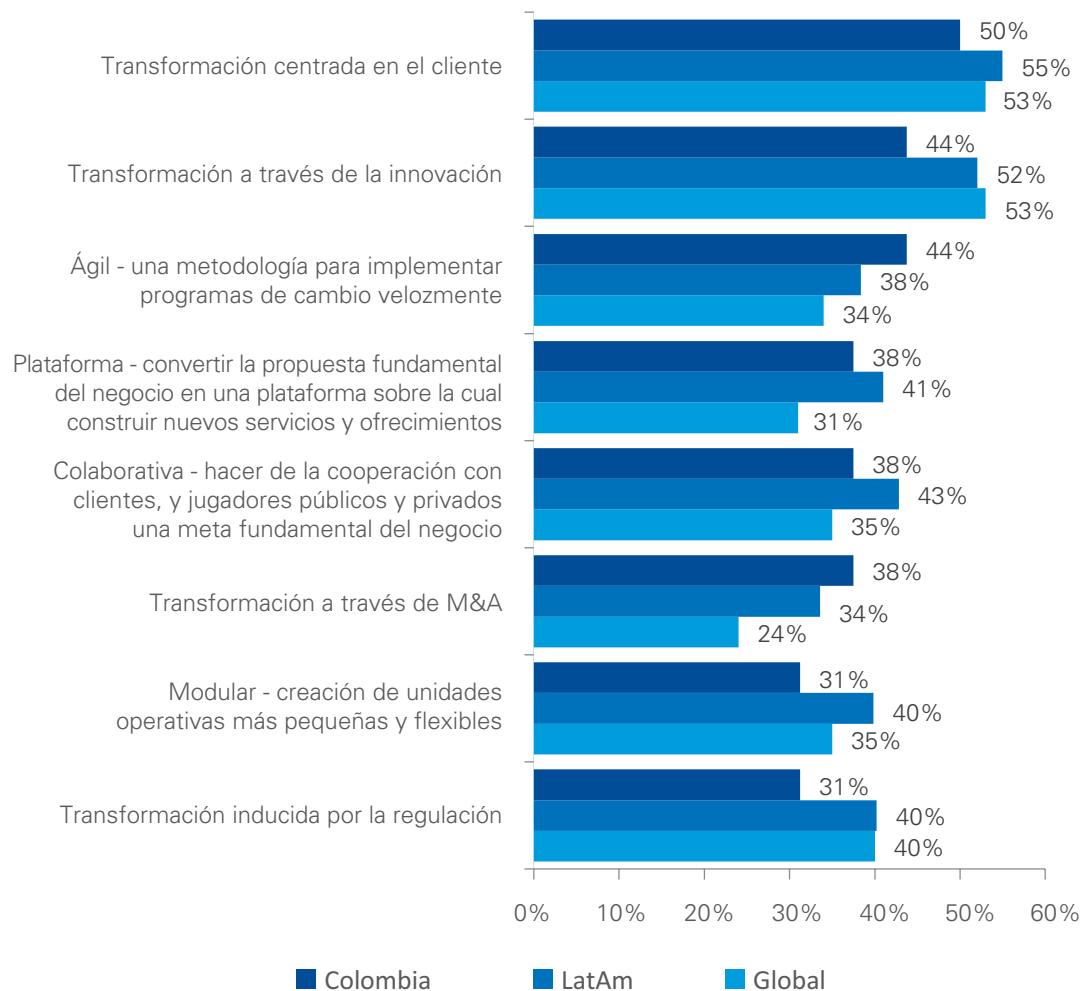
6

Estrategia y transformación

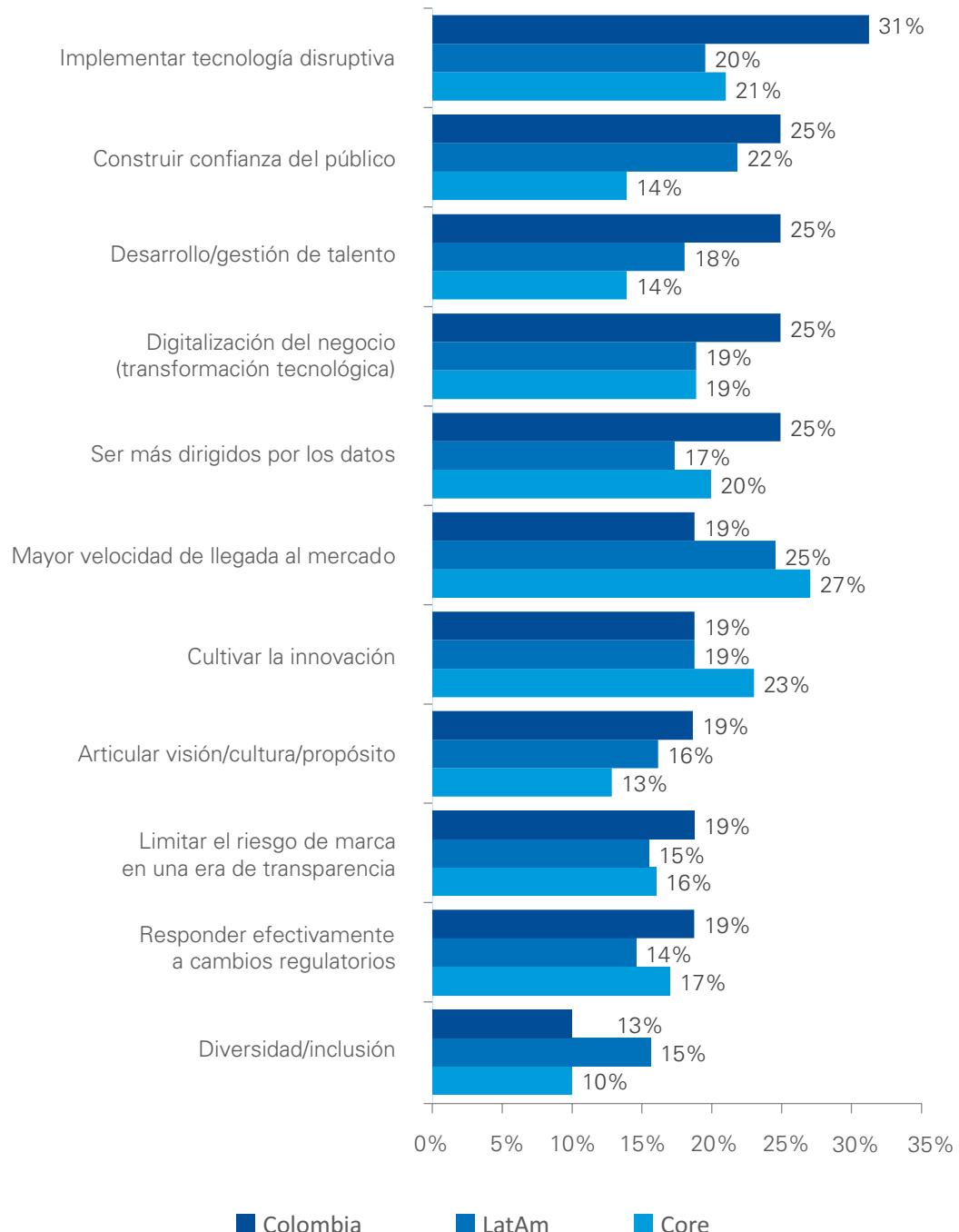
¿Qué implicaciones tiene para sus empresas que 94% de los CEO busquen ser los disruptores de sus sectores? Los CEO dependen en gran medida de su capacidad para controlar sus relaciones con el mercado, comprender qué quieren sus clientes y, al mismo tiempo, proteger su marca.

No es de sorprenderse entonces que la tendencia nacional de enfocarse en el cliente y de disruptión tecnológica se evidencie nuevamente al preguntarles por su estrategia y prioridades.

Modelos de transformación de negocio de los CEO



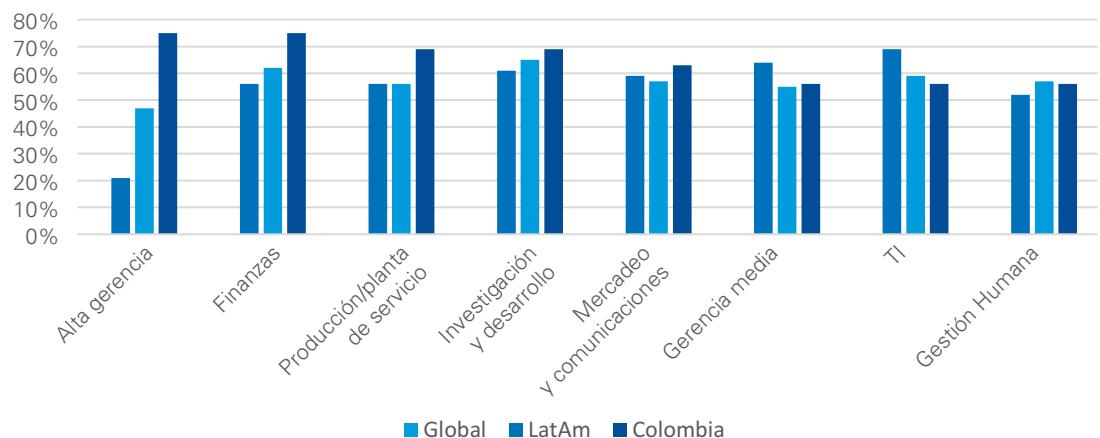
Modelos de transformación de negocio de los CEO



Al contrastar las preocupaciones de los primeros ejecutivos con sus pasadas inversiones, se evidencia que uno de los riesgos que identifican, talento, es el gran ausente en las inversiones realizadas en los últimos doce meses. Coherentemente, el 94% de los CEO invertirá en reclutamiento en los próximos tres años.



Los CEO creen que la tecnología cognitiva hará que la nómina se incremente en varios tipos de cargos.



“ La mayoría de los CEO colombianos ve la disruptión como una oportunidad de transformación para su modelo de negocio, y esto se evidencia en los modelos de transformación que utilizan en sus empresas **”**

Ignacio Cortés
Socio Líder Asesoría de KPMG en Colombia

7

La disruptión
empieza por
los CEO



“Con los cambios en el entorno los CEO están abiertos a nuevos conocimientos que enriquezcan su formación y los ayuden a generar cambios disruptivos desde su rol”

Zulay Pérez

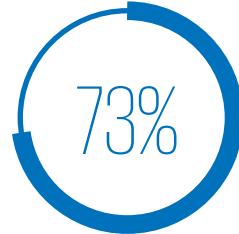
Socio Líder Impuestos y Servicios Legales de KPMG en Colombia

Los CEO están evolucionando sus habilidades y cualidades personales para liderar mejor sus negocios. Cerca de 9 de cada 10 CEO colombianos, el 88%, han hecho un curso o estudiado para una certificación en el pasado año con el objetivo de generar cambios disruptivos desde su rol.

Además, 9 de cada 10 CEO colombianos, el 94%, están más abiertos a nuevas influencias y colaboraciones ahora que en cualquier otro punto de sus carreras:



Colombia



LatAm



Global



Colombia



LatAm



Global

8

Conclusiones

Innovación en la incertidumbre

Tanto la geopolítica mundial como la geopolítica y la economía colombiana afrontan nuevos factores de incertidumbre. Los primeros ejecutivos colombianos confían en el crecimiento de la economía nacional en los próximos 12 meses (75%) - por debajo de la media que los CEO de las economías analizadas (79%). Lo mismo sucede con las perspectivas de mejora para la economía global a largo plazo. El 63% de los encuestados colombianos y el 65% global prevén una evolución positiva. Sin embargo, en este escenario, la voluntad de innovar y liderar la transformación del propio sector es evidente.

El cliente, el centro de todo

Para los primeros ejecutivos colombianos encuestados, el primer gran reto que encuentran en sus relaciones con el cliente es la dificultad para transmitirle cómo su organización le genera valor, y que se siente responsable por representar sus intereses. Para lograrlo, los CEO han invertido en cumplimiento, gobernanza, seguridad e infraestructura, tanto para acercarse a ellos, como para alinear a sus empleados y proyectos alrededor del cliente, una falencia que hoy día identifican.

Afianzar las fortalezas núcleo

La transformación se convierte en normalidad pero los CEO dan relevancia máxima a proteger y afianzar aquellos aspectos nucleares de la empresa –mercados establecidos-. La previsión es que la incertidumbre se mantenga, por ello la innovación tiene que convivir con la conservación de la estructura competitiva.

Tecnologías inteligentes, profesionales cualificados

Mientras las tecnologías cognitivas podrían cambiar el escenario laboral a largo plazo, a mediano plazo los primeros ejecutivos colombianos prevén que estas tecnologías requieran un aumento de sus plantillas en la mayor parte de funciones.

La importancia de la reputación

El riesgo reputacional es de los más relevantes que afrontan las organizaciones – sobre todo por la creciente transparencia fruto de la digitalización de la economía-. Ante esto, construir culturas corporativas basadas en el respeto, la ética y la planificación sostenible, es fundamental para demostrar integridad y ayudar a las empresas en su supervivencia a largo plazo.

Un reto personal

La incertidumbre es grande, y por ende, el rol de primer ejecutivo no será más simple, ni más fácil. No obstante, la edición 2017 de Perspectivas del CEO manifiesta que los CEO han aceptado el desafío y están dirigiendo sus organizaciones con determinación, pasión y una apertura loable ante las nuevas ideas y tendencias.

Para afrontar los desafíos que plantea el escenario económico, tecnológico y político, los primeros ejecutivos colombianos están dedicando tiempo y esfuerzo a formarse y a desarrollar sus capacidades.

9

Metodología y muestra

Los datos publicados en este reporte fueron obtenidos de:

**Una encuesta de
1.261 CEO**

- Australia
- China
- Francia
- Alemania
- India
- Italia
- Japón
- España
- Reino Unido
- Estados Unidos

**Una encuesta de
271 CEO**
de América Latina

- Brasil
- México
- Argentina
- Chile
- Perú
- Colombia
- Bolivia
- Venezuela
- Ecuador
- Panamá
- Uruguay
- Costa Rica
- El Salvador
- República Dominicana
- Guatemala
- Nicaragua
- Honduras

16 CEO de Colombia

Las encuestas fueron realizadas
entre el 21 de febrero y el 11 de abril de 2017.



© 2017 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S.,
sociedades colombianas y firmas miembro de la red de firmas
miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International
Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.
Derechos reservados

colombia@kpmg.com.co
www.kpmg.com.co
T:+57 1 618 8000



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG_CO



KPMG en Colombia



@KPMGEnColombia