



Growing Pains

**Encuesta CEO Outlook
Colombia 2018**

KPMG en Colombia

kpmg.com/ceooutlook
kpmg.com/co

#CEOoutlook
#CEOoutlookColombia

Prólogo

En nuestra cuarta edición anual de la encuesta CEO Outlook Global y la segunda edición anual de CEO Outlook Colombia, hablamos con 1.300 CEO de grandes empresas de todo el mundo, 278 CEO líderes en Latinoamérica, y 25 reconocidos CEO de nuestro país, para conocer las oportunidades que no quieren dejar pasar y los desafíos que les quitan el sueño.

Como en años anteriores, hemos visto lo rápido que el mundo está cambiando, y esta realidad es especialmente relevante para los líderes empresariales de hoy en día, dando forma a la manera en que lideran y buscan el crecimiento para sus organizaciones.

El CEO Outlook de este año ofrece información sobre las estrategias que los líderes corporativos están siguiendo para lidiar con el cambio y no dejar de crecer, las principales barreras que han enfrentado y esperan enfrentar, sus pronósticos sobre cómo el cambio afectará su negocio y sus relaciones con sus grupos de interés, y sus percepciones sobre el rol que deben asumir para seguir adelante con éxito y tomar las decisiones más acertadas.

En 2017, encontramos CEO entusiasmados con el futuro: vieron el cambio impulsado por la tecnología

como una oportunidad significativa para irrumpir su sector. Ese optimismo continúa en 2018, y los líderes empresariales muestran una gran confianza en el entorno económico. Sin embargo, ese optimismo se ve atenuado por la precaución y el realismo, en un claro reconocimiento de que para hacer crecer sus negocios, necesitan responder a un espectro cada vez mayor de desafíos complejos y “dolores de crecimiento”.

Mientras que los CEO encuestados aún predicen que sus empresas crecerán en el próximo año, las previsiones son más bajas que el año pasado y la mayoría dice que debe alcanzar los objetivos de crecimiento antes de comenzar a contratar nuevas personas. Al revisar los resultados y las ideas de estos altos ejecutivos, no puede dejar de sorprendernos el gran volumen y la profundidad de los problemas que deben resolver (en muchos casos, por primera vez en la historia), así como la confianza que demuestran en sí mismos, en su experiencia e intuición, para afrontarlos.

Nuestro agradecimiento a todos los CEO que compartieron su tiempo con nosotros y hablaron tan sinceramente sobre los desafíos y oportunidades de su rol.



Jorge Humberto Ríos
Presidente de KPMG en Colombia

Contenido

02

Prólogo

04

Principales hallazgos

06

Viento en contra del crecimiento

14

Crecimiento realista

19

Lo digital se vuelve personal

26

El instinto, más fuerte que los hechos

30

Conclusiones

31

Metodología y reconocimientos

Principales hallazgos

Los CEO ponen en perspectiva los retos de crecimiento del futuro



Viento en contra del crecimiento

Los retos estratégicos que enfrentan los CEO en la búsqueda del crecimiento

Transformación digital

El 92% de los CEO colombianos lucha por ejecutar **procesos paralelos para transformar los aspectos digitales y no digitales** del negocio.

La geopolítica llega a la sala de juntas

Los líderes necesitan integrar **inteligencia geopolítica** en su pensamiento estratégico y evaluaciones de riesgo.

Cambios generacionales

El 48% de los CEO colombianos dice que necesita **reposicionar su negocio** para satisfacer las necesidades de los Millennials.



Crecimiento realista

Optimismo atenuado por el pragmatismo

Perspectiva macroeconómica optimista

El 84% de los CEO colombianos confía en los **prospectos de crecimiento** de su empresa, y el 92%, en el crecimiento del país,

Una dosis saludable de pragmatismo

Pero el 84% predice un **crecimiento cauteloso** de los ingresos de menos del 2%.

Y el 96% dice que deberá alcanzar los objetivos de crecimiento antes de contratar nuevos talentos.



Lo digital se vuelve personal

Los CEO se apoderan de la transformación digital y la confianza

Líderes de la transformación

El 88% de los CEO colombianos está listo para **liderar personalmente una transformación** radical de sus organizaciones.

El CEO como protector de datos

El 100% ve proteger los datos del consumidor como una **responsabilidad personal**.

Robots que fabrican trabajos

El 100% espera que la IA genere **más empleos de los que destruye**.



El instinto, más fuerte que los hechos

Los CEO dicen que los ecosistemas y la intuición son clave para transformar la disrupción digital en oportunidades

El 72% de los CEO colombianos crecerá a través de M&A, proyectos conjuntos o alianzas estratégicas **con terceros**.

El 68% de los CEO colombianos ha puesto su propia **intuición por encima de la información sustentada en datos**, durante los últimos tres años.

Viento en contra del crecimiento

Según los CEO, los vientos en contra del crecimiento son: las barreras a la transformación digital, la volatilidad geopolítica y los cambios demográficos.

En nuestro CEO Outlook 2017, encontramos a los CEO entusiasmados con el futuro: vieron el cambio impulsado por la tecnología como una oportunidad para irrumpir sus negocios. Ese optimismo continúa en 2018, con los CEO mostrando una gran confianza en el entorno económico, tanto a nivel nacional como global, para hacer crecer su negocio. En particular, los CEO colombianos comparten este optimismo frente a los prospectos del país, y son neutrales frente a los de la economía global.

Sin embargo, el optimismo de los CEO se ve atenuado por una mayor ansiedad acerca de las amenazas al crecimiento. Deben gestionar su exposición a tres fuertes vientos en contra: las barreras

a la transformación digital, la volatilidad geopolítica y los cambios demográficos.

Transformación Digital

A diferencia de sus pares globales, los CEO colombianos perciben el riesgo cibernético lejano a su realidad. Solo el 16%, frente al 59% de la muestra global y el 22% de Latinoamérica, creen que un ataque cibernético no es cuestión de si puede pasar, sino de cuándo va a pasar. Sumado a lo anterior, los CEO de Colombia consideran estar muy bien preparados contra ciberataques, alineándose en esta opinión con los CEO de Latinoamérica.

Gráfica 1. Listos para enfrentar ciberataques

Preparación de las organizaciones para un ciberataque en relación con ciertas capacidades

Nuestra capacidad para gestionar grupos de interés externos, como clientes, reguladores o socios comerciales, en caso de un ciberataque



“

Necesitamos ser una fuerza de cambio, y trazar nuestras misiones y valores para hacer una diferencia”

Dan Schulman

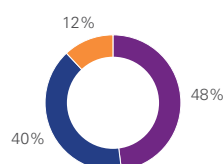
CEO

PayPal



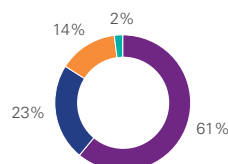
Nuestra capacidad de contener el impacto de un ciberataque en nuestras operaciones estratégicas

Colombia



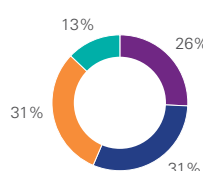
En general no preparado **0%**
En general preparado **88%**

LATAM



En general no preparado **2%**
En general preparado **84%**

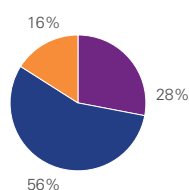
Global



En general no preparado **13%**
En general preparado **56%**

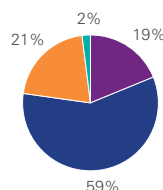
Nuestro nivel general de preparación para un ciberataque

Colombia



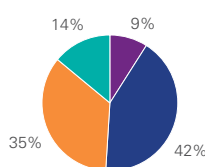
En general no preparado **0%**
En general preparado **84%**

LATAM



En general no preparado **2%**
En general preparado **78%**

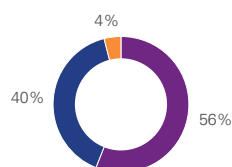
Global



En general no preparado **14%**
En general preparado **51%**

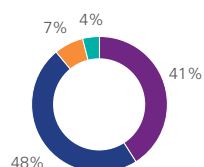
Nuestra capacidad para identificar nuevas amenazas cibernéticas

Colombia



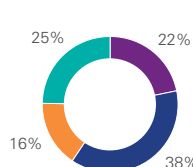
En general no preparado **0%**
En general preparado **96%**

LATAM



En general no preparado **4%**
En general preparado **89%**

Global



En general no preparado **25%**
En general preparado **60%**

■ Poco preparado ■ Ni preparado ni no preparado ■ Bien preparado ■ Muy bien preparado

Los CEO en Colombia consideran estar muy bien preparados contra los ciberataques.

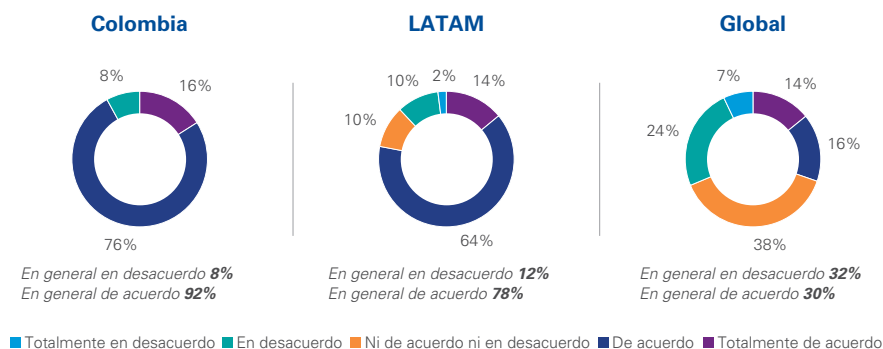
La transformación digital de las compañías colombianas es estratégica y está bien encaminada, aunque en un nivel de madurez general menor al de la muestra global.

Sin embargo, nueve de cada diez CEO colombianos (92%) dicen que están luchando por ejecutar procesos paralelos para transformar los aspectos digitales y no digitales del negocio, en mayor medida que los CEO de Latinoamérica (78%) y directores generales de países centrales (30%).

Gráfica 2. El reto de la transformación digital

Grado en el cual los CEO están de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre la inversión de su organización en la transformación digital

Estamos luchando por ejecutar procesos paralelos para transformar los aspectos digitales y no digitales del negocio

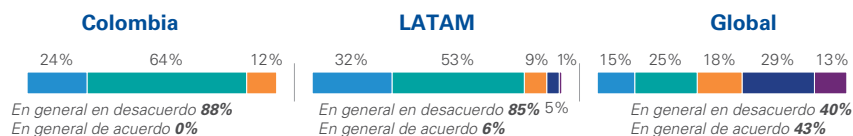


El 88% y el 84% de los CEO colombianos están en desacuerdo con estas dos afirmaciones:

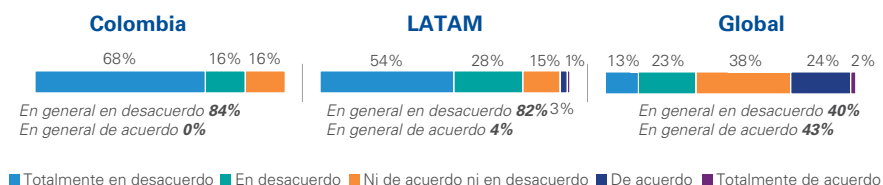
Gráfica 3. Sobre la inversión digital de las organizaciones

Grado en el cual los CEO están de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la inversión de su organización en la transformación digital

La mayor parte de nuestra inversión en tecnología es táctica, para resolver los desafíos comerciales de hoy en día, en lugar de inversión estratégica centrada en un plan a largo plazo.



Hemos sufrido importantes pérdidas financieras en el pasado invirtiendo ocasionalmente en tecnologías emergentes incorrectas



Lo anterior puede sugerir que la transformación digital de las compañías colombianas es estratégica y está bien encaminada, aunque en un nivel de madurez general menor al de la muestra global. También, que estos dolores de crecimiento, en particular, son transitorios.

La geopolítica llega a la sala de juntas

Después de muchos años de amplio consenso internacional sobre globalización, la potencial retirada de los acuerdos comerciales de algunos países desarrollados, la decisión del Reino Unido de abandonar la UE y la aplicación de aranceles propuesta por los EE.UU. y China muestran que el nacionalismo económico está ahora en aumento.

Como respuesta, los países emergentes han tomado un rol más activo en la creación de alianzas que les permitan competir en bloque con las principales economías del mundo. Independientemente del país o países en los que operan, no hay duda que para lidiar con estos cambios, los CEO deben estar listos para ellos.

Gary Reader, Director Global de Clientes y Mercados de KPMG, dice

que los equipos de liderazgo necesitan integrar inteligencia geopolítica en su pensamiento estratégico y evaluaciones de riesgo. “El aumento de la incertidumbre política en todo el mundo debe tenerse en cuenta para pensar y tomar decisiones”, dice. “La geopolítica ahora tiene que verse a la par con otros desafíos estratégicos y los CEO necesitan desarrollar su conocimiento y habilidades para gestionar un entorno cada vez más incierto.”

Para Ken Allen, CEO de la compañía de logística DHL Express, se trata de estar preparado para los eventos políticos sin perder la imparcialidad. “Tratamos de ser muy apolíticos”, dice. “Nuestro trabajo es entender cuáles son las nuevas reglas y regulaciones. Tenemos que estar enterados y preparados para responder tan pronto como se pongan en práctica.”

Los países emergentes han tomado un rol más activo en la creación de alianzas.

“

Nuestro trabajo es entender cuáles son las nuevas reglas y regulaciones.”

Ken Allen

CEO

DHL Express



Muchos CEO están yendo más allá de una visión genérica del riesgo cibernético para desarrollar planes de riesgo.

Gráfica 4. Las mayores amenazas al crecimiento

Colombia	Muestra global
1. Riesgo operacional	1. Regreso al territorialismo (p. Ej., Renegociación del TLCAN por Estados Unidos, salida del Reino Unido de la UE)
2. Riesgo relacionado al talento	2. Riesgo de ciberseguridad
3. Riesgo de ciberseguridad	3. Riesgo por tecnologías emergentes/ disruptivas
4. Riesgo de la cadena de abastecimiento	4. Riesgo operacional
5. Riesgo por tecnologías emergentes / disruptivas	5. Riesgo ambiental / cambio climático

El panorama de riesgo para los CEO colombianos en 2018 muestra algunas diferencias significativas con respecto a 2017. El año pasado, las necesidades cambiantes de los clientes encabezó la agenda de riesgos, y el riesgo operacional y la ciberseguridad ocuparon el quinto y sexto lugar.

Este año el riesgo operacional, de talento y ciberseguridad ocuparon los tres primeros lugares. Vale la pena señalar que existe una dimensión cibernética en estos riesgos - que confirma que la percepción de los CEO sobre el riesgo y su interconexión está madurando.

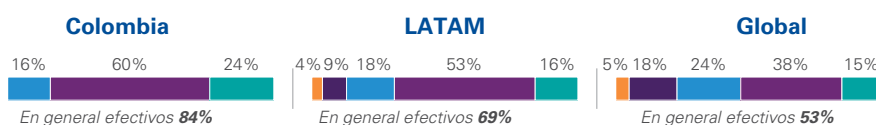
Vemos fuertes señales de que muchos CEO están yendo más allá de una visión genérica del riesgo cibernético para desarrollar planes de riesgo, resiliencia y mitigación en el contexto de las partes de su negocio que podrían verse más seriamente afectadas, lo que a su vez puede relacionarse con su percepción de estar listos para afrontarlo.

Es más, los CEO colombianos dicen que los especialistas en ciberseguridad son, por mucho, el grupo más efectivo en su fuerza de trabajo (84% de efectividad en general).

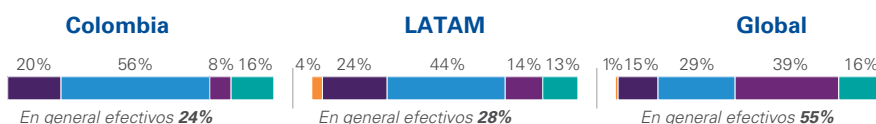
Gráfica 5. Los especialistas en ciberseguridad son vistos como los más efectivos

Efectividad de la fuerza laboral existente en la organización

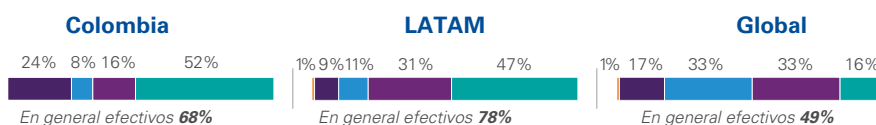
Especialistas en ciberseguridad



Científicos de datos

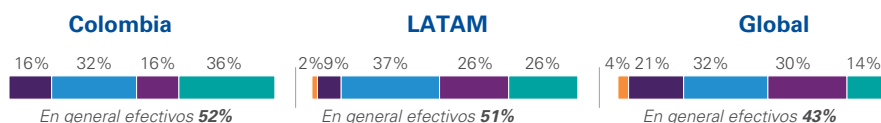


Especialistas en tecnologías emergentes (por ejemplo, expertos en inteligencia artificial)

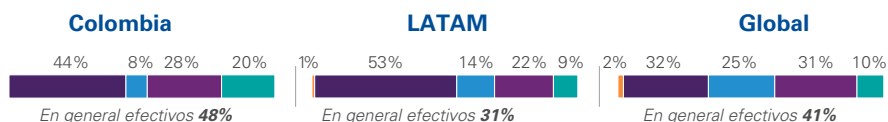


■ Nada efectivos ■ 2 ■ 3 ■ Algo efectivos ■ 5 ■ Altamente efectivos

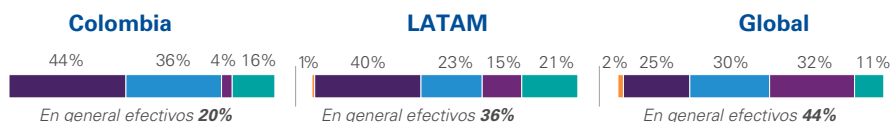
Expertos en sostenibilidad (para liderar la integración del pensamiento sostenible en la estrategia empresarial)



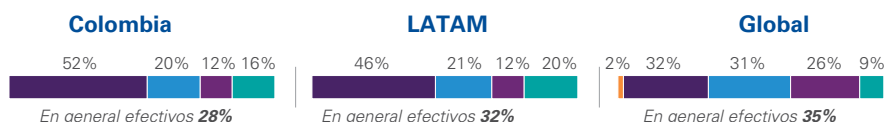
Expertos en mercados emergentes



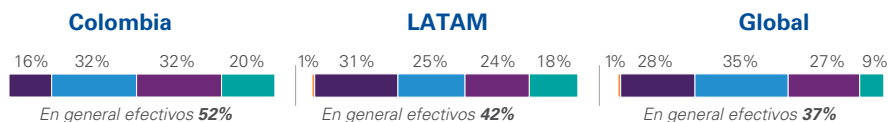
Gerentes de transformación digital



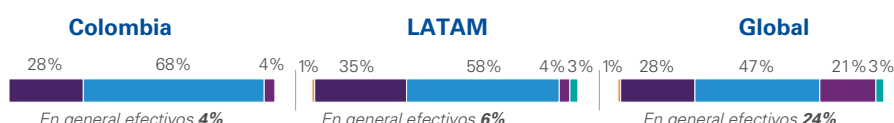
Expertos en gobernanza/ética



Especialistas en modelado de escenarios y riesgos (para predecir y mitigar futuros riesgos comerciales)



Expertos en desarrollo de la fuerza de trabajo (aprendizaje de la fuerza laboral, gestión del talento, desarrollo del liderazgo)



■ Nada efectivos ■ 2 ■ 3 ■ Algo efectivos ■ 5 ■ 6 ■ Altamente efectivos

Los CEO colombianos dicen que los especialistas en ciberseguridad son el grupo más efectivo en su fuerza de trabajo

“

Hoy en día las empresas deben poder responder positivamente a la pregunta de si su enfoque fiscal es justo y ético, además de legal.”

Zulay Pérez

Socia Líder de Tax & Legal
KPMG en Colombia

Los CEO juegan un papel crítico en el riesgo tributario

A medida que gestionan las implicaciones de los cambios políticos, los CEO también deben estar atentos a cómo está cambiando el sentimiento público sobre el comportamiento fiscal corporativo. “Si usted es un negocio global, necesita comprender cómo se desarrollan las expectativas sociales en diferentes países, y también tratar de mirar hacia adelante,” dice Jane McCormick, Directora Global de Impuestos de KPMG. “Tiene que anticipar cómo la sociedad estará pensando en el futuro. También debe encontrar la forma de participar en la discusión sobre la formulación de políticas con el gobierno. Por el momento, la voz de los negocios no se escucha en esa discusión”.

Cuando le preguntamos a los CEO colombianos **quién pensaban que era responsable de la supervisión del riesgo tributario, el 48% nombró al CFO y el 52% al Presidente del Comité de Auditoría.**

Mientras que los CEO por supuesto seguirán confiando mucho en los especialistas de su organización para monitorear el riesgo tributario, la correlación percibida entre los impuestos y el riesgo reputacional significa que tendrán que asumir más responsabilidad en el futuro.

Zulay Pérez, Socia Líder de Tax & Legal en KPMG en Colombia, opina al respecto. “Hoy en día las empresas deben poder responder positivamente a la pregunta de si su enfoque fiscal es justo y ético, además de legal. Los diferentes grupos de interés esperan, y están más atentos que nunca, a que las compañías respeten y compartan sus valores. De esta forma es que las empresas podrán construir una relación de confianza que repercuta en su reputación y éxito comercial”.

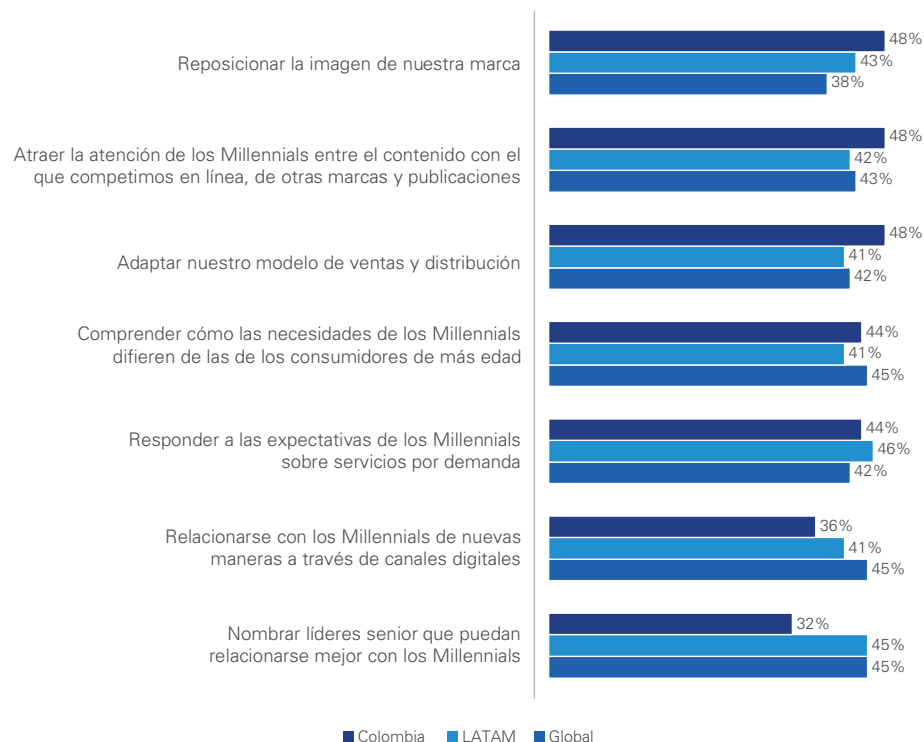
Cambios demográficos

Para impulsar el crecimiento a largo plazo, las organizaciones deben apelar a los mercados de consumo del futuro. Los Millennials representan un importante poder adquisitivo, pero se están involucrando con organizaciones y marcas en formas nuevas y las empresas necesitan asegurarse de que estén sincronizados.

La encuesta revela que a muchos CEO les preocupa que sus negocios no se mantengan al día. Cuando se le preguntó acerca de los desafíos clave para satisfacer las necesidades de los Millennials, el 48% de los CEO dice que su organización tiene dificultades para ganar la atención de esta generación, y que necesitan reposicionar su marca y adaptar sus canales de distribución y ventas.

Gráfica 6. Los retos que implica acercarse a los Millennials

Los mayores desafíos para satisfacer las necesidades de los consumidores Millennials



Ganándose a las nuevas generaciones

Para formar una visión redondeada y matizada de las motivaciones de los Millennials, y comprender cómo toman decisiones, los CEO deben escuchar.

“Las organizaciones que escuchan a los Millennials verán que responden bien”, dice Carmen Bekker, Socia, Directora de Marketing (CMO) de KPMG Australia. “Quieren sentir que lo que es importante para ellos también es importante para la organización. Las organizaciones que serán exitosas en el futuro escucharán, pensarán cuáles son sus valores corporativos y de marca, y preguntarán si están alineados con los valores de los Millennials y las futuras generaciones”.

Sin embargo, para Enrique Díaz-Rato, Director Ejecutivo de la empresa de infraestructura de transporte global Cintra, también es importante no ceder a los “mitos” generalizados sobre el comportamiento y los patrones de consumo de las nuevas generaciones.

“Durante la Gran Recesión, el tráfico en los EE.UU. no creció como solía hacerlo”, dice. “Algunos analistas atribuyeron esto al hecho de que los Millennials tienen creencias y comportamientos diferentes con respecto a la movilidad. Se pensó que estaban obteniendo sus permisos de conducir más tarde y mostraban una menor propiedad del automóvil. De hecho, los Millennials son ahora la categoría de compradores de automóviles de más rápido crecimiento en Estados Unidos”.

Las organizaciones deben escuchar a los Millennials

Crecimiento realista

La confianza de los CEO en el entorno macroeconómico no se traduce en objetivos ambiciosos de crecimiento.

Los CEO colombianos confían en las perspectivas de crecimiento nacional e industrial, y son neutrales en cuanto al crecimiento global, pero su optimismo no se está traduciendo al crecimiento de los ingresos de sus propias empresas.

Perspectiva macroeconómica optimista

Muchas de las principales economías del mundo están experimentando un impulso de crecimiento positivo, y los CEO son optimistas sobre los próximos 3 años a nivel nacional e industrial.

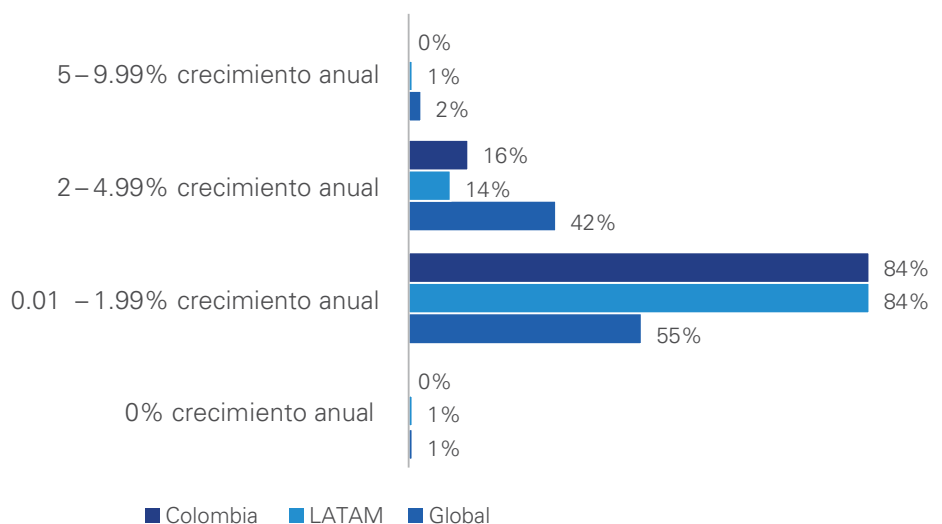
“Tenemos muy buenas noticias sobre el crecimiento mundial”, dice Fernando A. González, Director General de la

compañía global de materiales de construcción CEMEX. “Revisando el tema, solo hay un par de países en el mundo que no se espera que crezcan este año. Ha pasado bastante tiempo desde que vimos un crecimiento global sincronizado”.

Una dosis saludable de pragmatismo

Sin embargo, la confianza de los CEO en el entorno macroeconómico no se traduce en objetivos ambiciosos de crecimiento. La mayoría de los CEO colombianos (84%), de Latinoamérica (84%) y de la muestra global (55%) esperan un crecimiento conservador, de menos del 2%.

Gráfica 7. Perspectivas sobre el crecimiento anual de ingresos en los próximos tres años



“

Ha pasado bastante tiempo desde que vimos un crecimiento global sincronizado.”

Fernando A. González

Director General
CEMEX



Esta mayor precaución podría reflejar las preocupaciones de los CEO sobre los vientos en contra que enfrentan, particularmente los aspectos que encabezan sus riesgos de crecimiento. También podría reflejar las dificultades para impulsar el crecimiento a partir de nuevos modelos de negocios digitales y flujos de ingresos. A medida que los productos y servicios tradicionales se vuelven obsoletos, y los CEO trabajan para que sus carteras sean relevantes para la era digital, tomará tiempo reemplazar las fuentes históricas de ingresos.

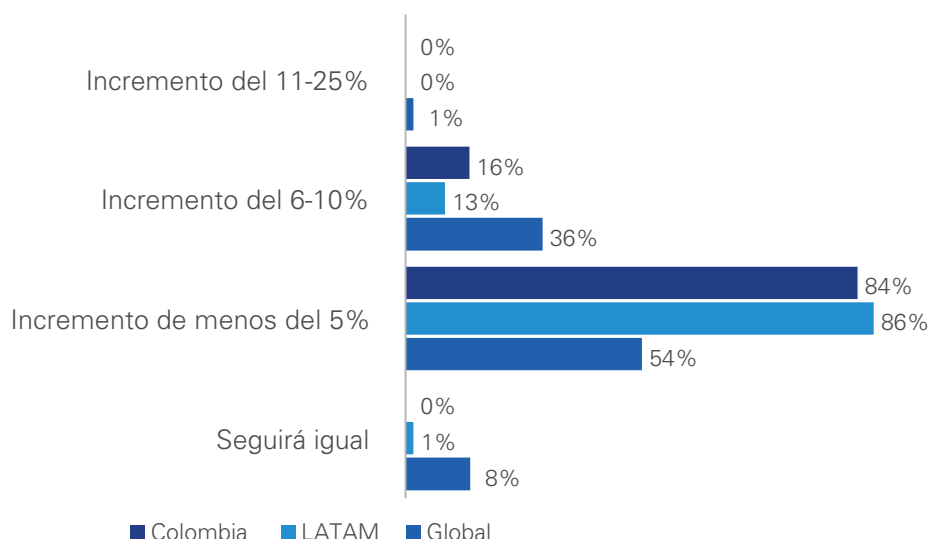
Además, el éxito de las nuevas iniciativas digitales a menudo se revela menos por el crecimiento, y más por indicadores como el compromiso del cliente.

Según opinó David Bojanini, CEO de Grupo Sura en Colombia, “Lograr un crecimiento durante los próximos tres años va a resultar más difícil que nunca, especialmente si solo nos aferramos a las estrategias y métodos antiguos”. Grupo Sura está explorando nuevas avenidas y nuevas tecnologías para llegar no solo a su base tradicional de clientes sino también a clientes en la economía informal y no bancarizada.

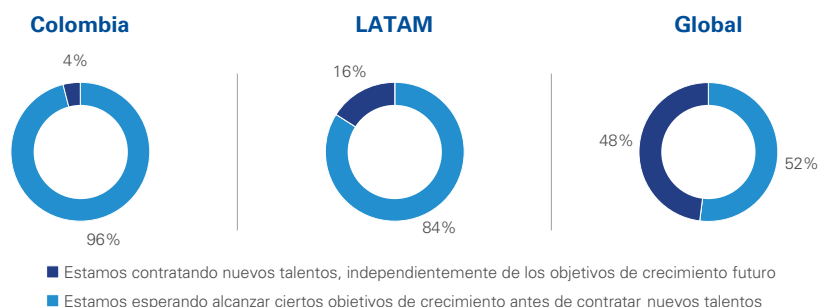
Contratando con precaución

Los planes de contratación de los directores ejecutivos también reflejan ese pragmatismo. Solo el 16% de los CEO colombianos, el 13% de los latinoamericanos y el 37% de la muestra global pronostican un crecimiento de más del 6% durante los próximos 3 años.

Gráfica 8. Perspectivas sobre el crecimiento de la fuerza laboral en los próximos tres años



Gráfica 9. Enfoque para reclutar nuevos talentos



La velocidad a la que evoluciona la tecnología agrega complejidad a las decisiones sobre la estrategia de contratación: los CEO deben alcanzar el equilibrio adecuado para volver a capacitar a la fuerza de trabajo existente y agregar nuevos talentos, incluso cuando las implicaciones de las nuevas tecnologías siguen siendo inciertas.

“Nuestros clientes tienen que reinventar sus modelos comerciales existentes utilizando tecnología digital, por lo que pueden estar automatizando y aplicando IA a nuestras soluciones tradicionales”, explica Duncan Tait, Director de Américas & EMEA en la empresa japonesa de TI Fujitsu. “Significa que nuestra gente tiene que cambiar constantemente sus habilidades, estamos trasladando personas a nuestros nuevos negocios y reclutando nuevas personas.”

Impulsando el crecimiento: alianzas estratégicas

En cuanto a de dónde vendrá el crecimiento, los CEO colombianos están buscando métodos inorgánicos. Solo el 20% dice que el crecimiento orgánico, a través de tácticas como la I+D y el reclutamiento, es su estrategia principal; el otro 80% se enfoca en alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, empresas conjuntas y tercerización.

Mientras que el 24% cita M&A como su estrategia de crecimiento más importante, solo el 16% indica un alto apetito de M&A en los próximos 3 años, es decir que es probable que realicen adquisiciones con un alto impacto en la organización, y el 28% cita un apetito moderado: es probable que realicen adquisiciones con un impacto moderado en la organización.

“

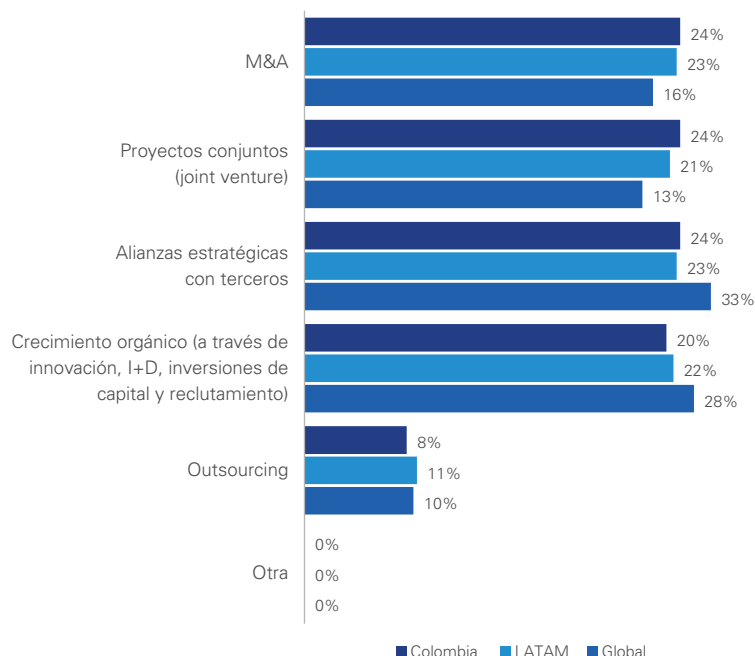
Nuestros clientes tienen que reinventar sus modelos comerciales existentes utilizando tecnología digital, por lo que pueden estar automatizando y aplicando IA a nuestras soluciones tradicionales.”

Duncan Tait

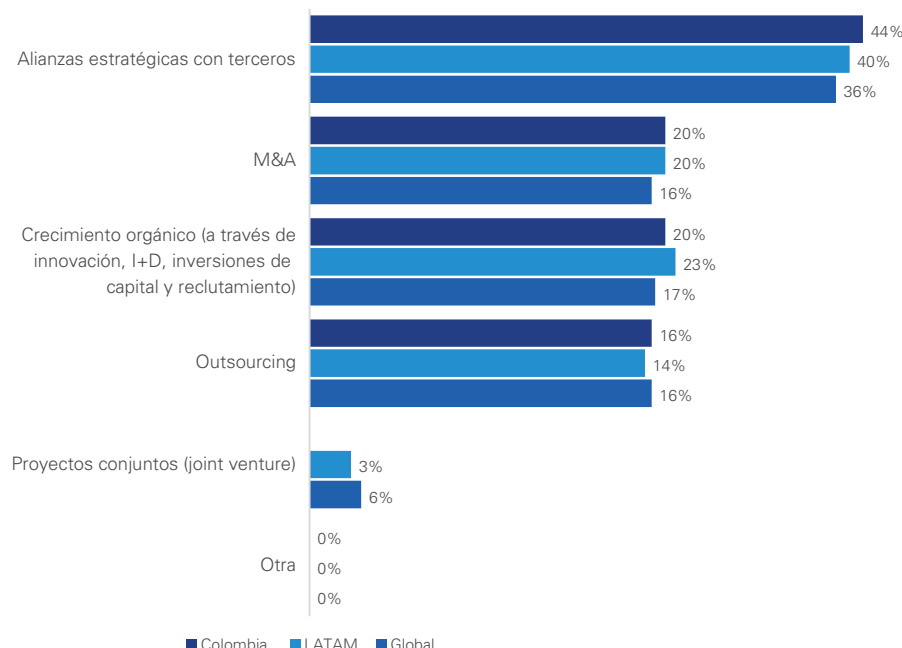
Director de Américas & EMEA
Fujitsu

Gráfica 10. Estrategias más importantes para impulsar el crecimiento en los próximos tres años

Estrategia para el crecimiento en los próximos 3 años (primera opción)



Estrategia para el crecimiento en los próximos 3 años (segunda opción)



Para Christoph Zinke, director del Grupo de Estrategia Global de KPMG en Asia Pacífico, el énfasis en las alianzas estratégicas refleja la disrupción que enfrentan los CEO: la colaboración les da respuestas a problemas que las fusiones y adquisiciones no siempre pueden resolver. “Las alianzas estratégicas están impulsadas por las capacidades necesarias para tener éxito en el futuro”, dice.

Grupo Sura está experimentando estos beneficios al explorar avenidas fuera de la empresa en cuanto a innovación y pericia. Su CEO David Bojanini explicó que: “No hay manera posible de que, sin establecer las alianzas adecuadas, podamos crear todo lo que necesitamos para estar a la par de este mundo y además poder satisfacer las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, a la velocidad requerida. Dichas alianzas

“

No hay manera posible de que, sin establecer las alianzas adecuadas, podamos crear todo lo que necesitamos para estar a la par de este mundo y además satisfacer las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, a la velocidad requerida.”

David Bojanini
CEO
Grupo Sura

“

Sur y Centro América se están volviendo cada vez más atractivas para las empresas. Es un mercado que ha permitido a muchas empresas locales evolucionar y convertirse en multilatinas.

”

Jubran Coelho

Socio Líder de Audit
KPMG en Colombia

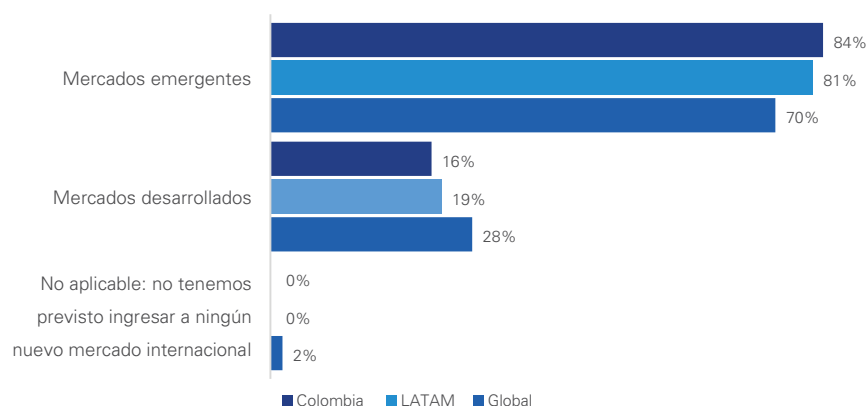
se encuentran en torno al programa de empresas de riesgo compartido del Grupo Sura, que tiene un cometido “a invertir en empresas disruptivas con magníficas capacidades tecnológicas o una experiencia extraordinaria del usuario, con el potencial de ser agentes de cambios radicales”.

Por otro lado, cuando se les pregunta acerca de los mercados geográficos que priorizarán para la expansión, el 84% de los CEO colombianos citan los mercados emergentes, y un 48% de estos, América Central y del Sur, lo que además se perfila como una tendencia mundial.

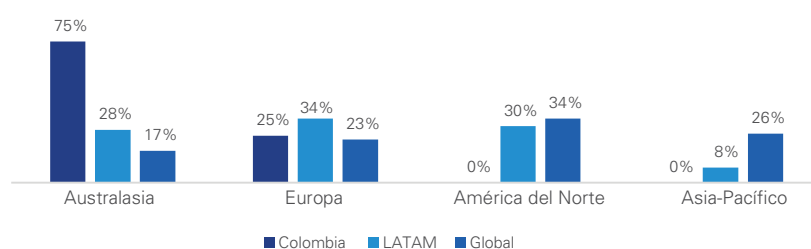
“Sur y Centro América se están volviendo cada vez más atractivas para las empresas. Es un mercado que ha permitido a muchas empresas locales evolucionar y convertirse en multilatinas”, dice Jubran Coelho, Socio Líder de Audit de KPMG en Colombia. “y que representa grandes oportunidades para la inversión extranjera por la evolución de su economía y población en crecimiento”.

Gráfica 11. Planes de expansión

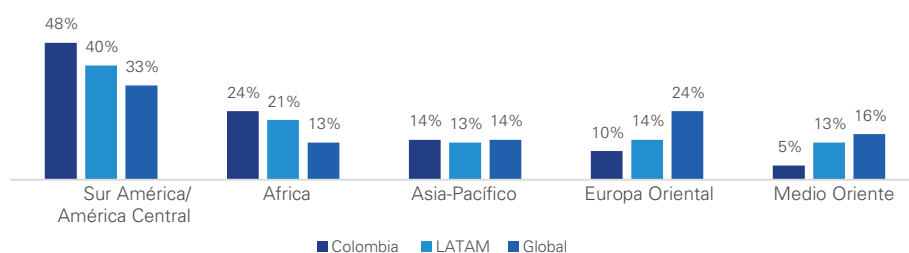
Prioridad para la expansión geográfica en los próximos 3 años



Mercados desarrollados que son prioridad para la expansión geográfica de los próximos tres años



Mercados emergentes que son prioridad para la expansión geográfica de los próximos tres años



Lo digital se vuelve personal

El 100% de los CEO colombianos, así como la mayoría de sus pares de otros países, son optimistas sobre los cambios radicales que trae lo digital y considera que la disrupción tecnológica es más una oportunidad que una amenaza. Ellos están decididos a aprovechar la ventaja competitiva que ofrece. El 100% de los CEO colombianos encuestados y el 96% de los latinoamericanos, están irrumpiendo activamente en el sector en el que operan, en lugar de esperar a que los competidores lo hagan.

El CEO de Grupo Sura, David Bojanini, cree que tiene una explicación: los directivos latinoamericanos no se encuentran a la vanguardia de la innovación. La mayoría de estos puede esperar, observar y entonces determinar lo que mejor funcione desde la seguridad de una posición local dominante. Él opina que “las empresas latinoamericanas tienen más tiempo para observar y analizar las nuevas tecnologías que emerjan a nivel internacional, así como los nuevos modelos de negocios y las tendencias de consumo. Ellos pueden basar sus estrategias de innovación principalmente en incorporar y adaptar esos modelos para atender mejor a los mercados locales”. Agregó que “ser el primero no significa ganar. Para nosotros, la conversación no debe enfocarse solo en la disrupción sino en la sustentabilidad. Sin embargo, todos los años, debido a la globalización, los cambios van más rápido desde un extremo del planeta al otro, lo que hace que sea imperativo para las empresas latinoamericanas que cambien de ser seguidoras e inviertan más en investigación y desarrollo, programas de innovación y alianzas para hacerse más competitivas”.

“

Ser el primero no significa ganar. Para nosotros, la conversación no debe enfocarse solo en la disrupción sino en la sustentabilidad.

David Bojanini

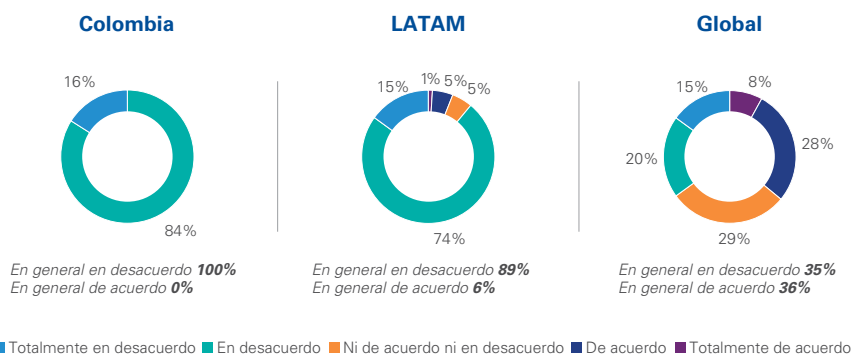
CEO
Grupo Sura

”

Gráfica 12. Las organizaciones acogen la disrupción

Grado en el cual los CEO están de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la disrupción dentro de su industria

Mi organización está luchando para seguir el ritmo de la innovación tecnológica en nuestro sector

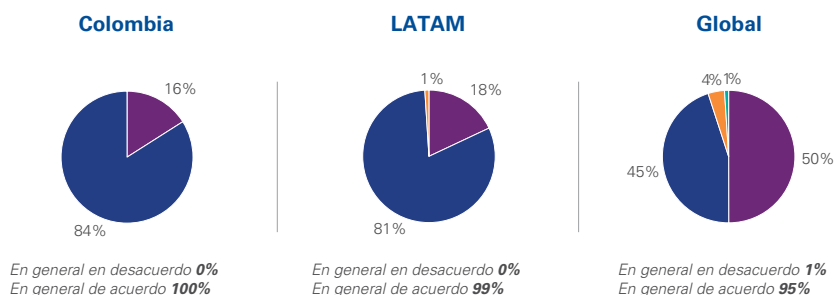


“

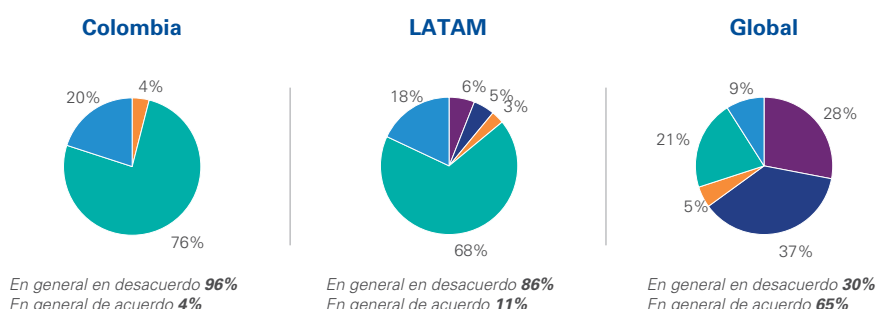
La transformación digital requiere el compromiso de toda la organización, pues su éxito depende no solo de un cambio tecnológico, sino de un cambio cultural.”

Fabián Echeverría
Socio Líder de Advisory
KPMG en Colombia

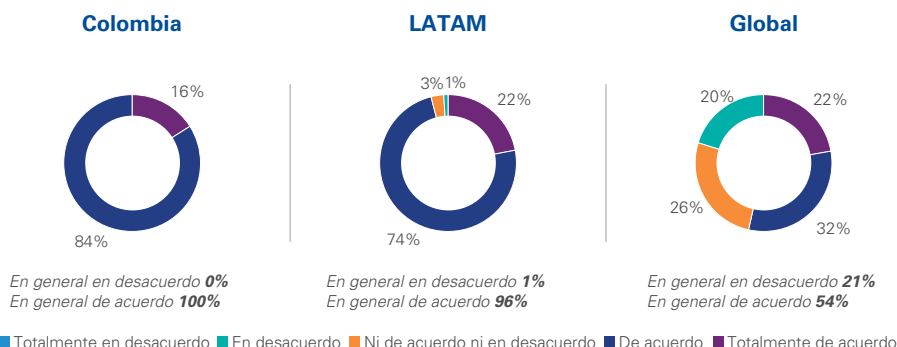
Consideramos que la disrupción tecnológica es más una oportunidad que una amenaza



Los tiempos de espera para lograr un progreso significativo en la transformación a menudo parecen abrumadores



En lugar de esperar a que la competencia lo haga, mi organización está disrumpiendo activamente el sector en el que operamos



Para ganar la carrera digital, y superar los vientos en contra del cambio, los CEO colombianos se están apropiando personalmente de la conducción de la transformación digital. Reconocen el poder de los datos para personalizar la experiencia del cliente, aunque solo el 23% afirma estar excediendo las expectativas de los clientes hoy en día, y acogen la IA e internet para reestructurar sus negocios. Están asumiendo, como una responsabilidad personal, la obligación de proteger los datos y ganarse la confianza del público. Y, a medida que la automatización y la inteligencia artificial reconfiguran la

fuerza de trabajo, los CEO planean cómo preparar a su gente para la era de la máquina inteligente.

Mark A. Goodburn, Líder Global de Advisory de KPMG, da la bienvenida a estos desarrollos: “Cada vez más CEO con los que hablo me dicen: ‘Soy el Director Digital’. Lo que quiere decir: ‘Todavía estoy a cargo de mi negocio, pero tengo que hacerlo funcionar en un mundo digital’”.

Por su parte, Fabián Echeverría, Socio Líder de Advisory, dice que “la transformación digital requiere el compromiso de toda la organización,

pues su éxito depende no solo de un cambio tecnológico, sino de un cambio cultural.” De ahí que los CEO asuman su rol de liderazgo como un compromiso personal, y se sientan directamente responsables del éxito de la transformación sus organizaciones.”

Samuel Tsien, CEO del Grupo OCBC Bank con sede en Singapur, tiene una

visión similar de cómo los CEO deben abordar la transformación. “La palabra ‘disrupción’, a menudo utilizada en asociación con tecnologías digitales, tiene una sensación antagónica que nunca me gustó”, dice. “En cambio, debemos considerarla como una transformación provocada por el cambio en nuestro entorno de mercado.”

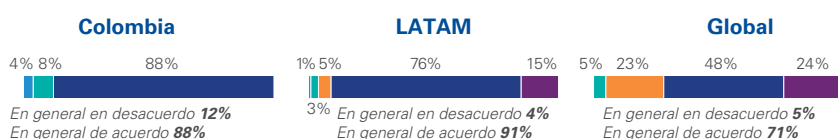
Dueños de la transformación

En la era digital, los CEO están preparados para dirigir su organización a través de una transformación radical de su modelo operativo: un promedio del 88% lo dice. Sus pares en Latinoamérica y global, también afirman estar listos: el 91% y el 71% respectivamente.

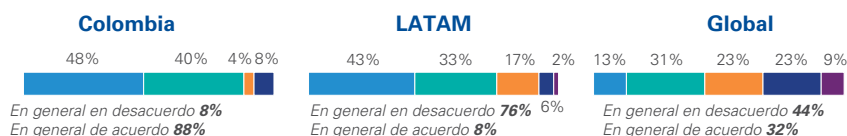
Gráfica 13. Las organizaciones están preparadas para el desafío de la transformación

Grado en el cual los CEO están de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el crecimiento de su organización

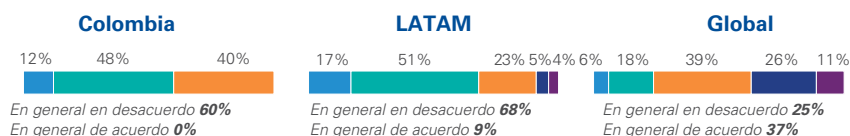
Personalmente estoy preparado para liderar a mi organización en la transformación radical de su modelo operativo para mantener la competitividad



No estoy seguro de que nuestro equipo de liderazgo existente esté totalmente equipado para supervisar la transformación radical a la que la organización necesita someterse



Estamos luchando por vincular nuestra estrategia de crecimiento con un propósito social más amplio para la organización



■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Para Susan Story, CEO de American Water, la empresa pública de servicios públicos de agua y aguas residuales más grande de EE. UU., el enfoque en la transformación de los CEO refleja el hecho de que los negocios y la tecnología están ahora entrelazados. “En los viejos tiempos, se tenía un negocio y luego aplicabas la tecnología”, explica. “Hoy en día, los negocios son tecnología y todo lo que hacemos y todo lo que hace una empresa tiene la tecnología embebida a lo largo y ancho. Lograrlo de manera más eficaz y eficiente es lo que distingue a las empresas que se han transformado digitalmente de aquellas compañías que no han hecho.”

“
Debemos
considerar
la disrupción
como una
transformación
provocada por el
cambio en nuestro
entorno de
mercado.”

Samuel Tsien
CEO
Grupo OCBC

Cumpliendo con las expectativas

Además de ser los líderes del cambio, los CEO están bajo la lupa en términos de entregar resultados en inversiones de tecnología, y las expectativas pueden ser desafiantes. El 40% de los CEO colombianos dice que su junta directiva tiene una expectativa irrazonable de rendimientos en las inversiones de transformación digital.

Pero medir esos retornos no es sencillo. Vinod Kumar, CEO de Tata Communications, cree que “el mayor desafío para obtener un retorno de la inversión en tecnología es su adopción”. Para Kumar, “una vez se tiene la tecnología, la gente y los procesos deben evolucionar para aprovecharla. Generalmente hay un efecto de retraso, por lo que la adopción tiende a ser más lenta de lo planeado”.

Steve Hill, Director Global de Innovación e Inversiones de KPMG, cree que los líderes deben desafiar las convenciones de ROI repensando cómo ven las inversiones digitales su retorno de inversión. “Los líderes empresariales deberían reconsiderar su ecuación de

innovación”, dice. “No se pueden ver las inversiones y los rendimientos de la misma manera que en el pasado. En primer lugar, solo se obtendrán beneficios marginales si únicamente se digitaliza un proceso existente: las organizaciones líderes reconsideran todo el flujo de trabajo análogo como mínimo y en muchos casos, el modelo de negocio completo.”

Traci Gusher del Centro de Excelencia de Datos y Análisis de KPMG dice que se necesita una combinación de medidas cuantitativas y cualitativas para medir los beneficios de la IA. “Enfocarse únicamente en métricas cuantitativas puede no ser suficiente. Algunas de las medidas cualitativas que hemos analizado incluyen la ventaja competitiva general. Entonces, si bien es posible que no vea un beneficio directo de invertir en IA para su cadena de suministro, perderá ventaja competitiva con el tiempo si no lo hace”, explica. “Otra medida es el talento de alto rendimiento atraído. El talento más atractivo quiere ser parte de una cultura innovadora donde se están implementando enfoques y tecnologías de vanguardia.”

CEO como el protector de los datos

Los CEO en general reconocen que los datos de los clientes podrían ser su activo más valioso, pues transforman su capacidad de personalizar productos y servicios.

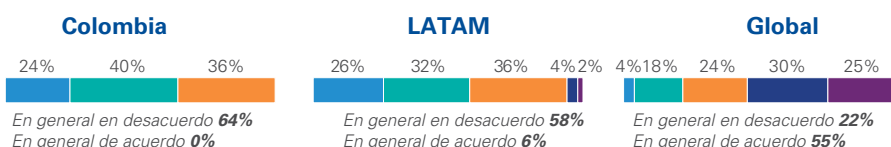
Susan Story de American Water, por ejemplo, cita la oportunidad de repensar la experiencia del cliente. “Como un servicio público, queremos ofrecer una experiencia tipo Amazon a nuestros clientes”, dice. “Estamos renovando totalmente nuestros sistemas de servicio al cliente para integrar la IA y el aprendizaje de lenguaje natural para comenzar a proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes”.

Sin embargo, los CEO también saben que los datos de los clientes conllevan importantes responsabilidades: el 59% de los CEO de la muestra global y el 100% de los CEO colombianos dicen que proteger los datos de los clientes es una de sus responsabilidades más importantes. Si la confianza del cliente se ve amenazada por el mal uso de los datos o por una violación, las consecuencias para la empresa pueden ser devastadoras, y muy públicas.

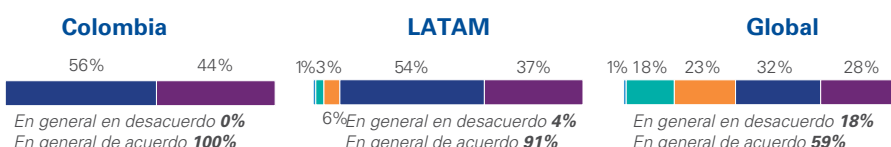
Gráfica 14. La relación con los consumidores

Grado en el que los CEO están de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre sus relaciones con sus clientes

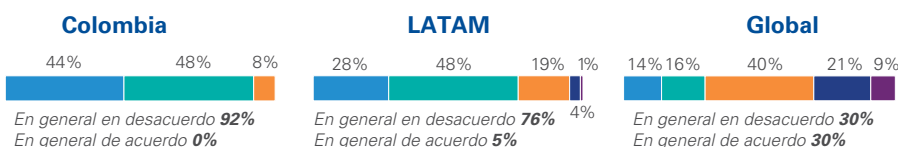
Una ciberestrategia sólida es fundamental para generar confianza en nuestros principales grupos de interés



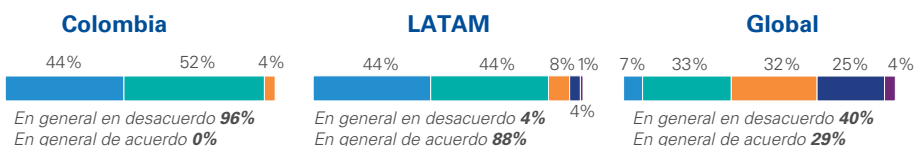
Proteger los datos de los clientes es una de mis responsabilidades más importantes como CEO para permitir a mi organización hacer crecer su base de clientes en el futuro



Nuestra organización está en peligro de perder clientes existentes porque se gastan recursos desproporcionados para atraer nuevos clientes



Hasta la fecha, las inversiones que hemos realizado para intentar personalizar la experiencia del cliente no han brindado los beneficios de crecimiento que esperamos



■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Los consumidores recompensarán a los CEO que garanticen que los procedimientos de manejo de datos de su organización sean sólidos.

“Hoy en día, hay una falta de confianza en la sociedad entre las instituciones y las personas”, dice Bekker de KPMG. “La confianza en las grandes instituciones disminuye a la par que aumenta la confianza en las recomendaciones de pares y amigos. Las empresas que protegen los datos del individuo e infunden confianza en que sus datos no han sido tergiversados, ganarán los corazones y las mentes de las personas y así, ganará a los consumidores”.

Los consumidores recompensarán a los CEO que garanticen que los procedimientos de manejo de datos de su organización sean sólidos.

“
Creo que la historia del mundo ha demostrado que la tecnología no acaba con los trabajos al final del día.”

Ken Allen
CEO
DHL Express

Robots que fabrican trabajos

Además de impulsar la transformación digital y proteger los datos de los clientes, los CEO están reconfigurando sus fuerzas laborales para un futuro en el que las máquinas inteligentes y las personas con talento trabajen juntas.

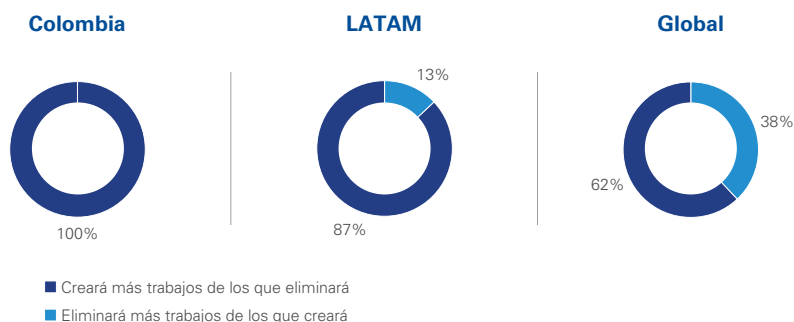
“Los humanos continuaremos haciendo trabajos en segmentos de alto contacto como las artes, las empresas sociales y el entretenimiento, y la venta y el marketing, donde los seres humanos presionan las fibras del corazón de las personas”, dice Masayoshi Son, Presidente del conglomerado japonés SoftBank Group Corp. “Pero creo que casi todos los obreros serán reemplazados por trabajadores

‘metálicos’. Con eso, quiero decir robots equipados con inteligencia y superinteligencia. Ahora los robots ya no son máquinas sin cerebro, como lo fueron en el pasado: se han convertido en robots inteligentes”.

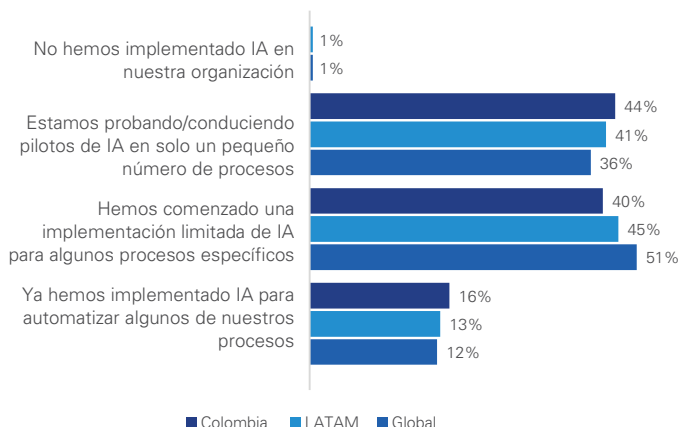
Existe una considerable inquietud sobre el posible impacto negativo de la automatización y la inteligencia artificial, y los empleados están comprensiblemente ansiosos por el impacto en el empleo. Sin embargo, para muchos CEO, las implicaciones a largo plazo son positivas: el 100% de los CEO colombianos, el 87% de los latinoamericanos y el 62% de la muestra global, dicen que la IA creará más empleos de los que destruye.

Gráfica 15. Inteligencia Artificial y empleo

El impacto más probable de las tecnologías de Inteligencia Artificial y robótica en la organización en los próximos 3 años



Implementación de Inteligencia Artificial en la automatización de los procesos de la organización



“Creo que la historia del mundo ha demostrado que la tecnología no acaba con los trabajos al final del día”, dice Allen de DHL Express. “Uber está creando trabajos. Airbnb está creando empleos”.

Reorientando la fuerza de trabajo

Kumar, de Tata Communications, cree que las tecnologías inteligentes llevarán a un gran reequilibrio de los roles laborales, dado su potencial para eliminar muchas tareas rutinarias. “Creo que en realidad puede haber un neto negativo marginal en la cantidad de puestos de trabajo, pero esto permitirá que las personas dediquen tiempo a actividades más creativas y estratégicas, y a tener interacciones empáticas, tanto externa como internamente,” dice.

Tarek Sultan, CEO del proveedor de logística integrada Agility, está de acuerdo con que la inteligencia artificial y la automatización harán que los roles sean más interesantes e impulsarán importantes mejoras de eficiencia. “Las nuevas tecnologías permitirán a nuestra gente hacer mucho más con menos,” dice. “Podrán enfocarse en las partes importantes de nuestro negocio, que son servir al cliente, analizar los datos y tomar buenas decisiones. La automatización, la IA, el uso de datos y la digitalización se encargarán de gran

parte del trabajo mundano. Eso debería desempeñar un papel importante para hacer que nuestro trabajo sea mucho más interesante.”

Positivo o negativo, la IA exige una estrategia de comunicación para las implicaciones de las nuevas tecnologías y la necesidad de reinversión y desarrollo personal. “Los líderes empresariales deben tener una narrativa fuerte y veraz para su gente: que todo el mundo tendrá que cambiar,” dice Tait de Fujitsu. “Tenemos que enfrentar el hecho de que la inteligencia artificial y la automatización tomarán los puestos de trabajo de las personas, así que volveremos a desarrollar nuestra fuerza de trabajo.”

La IA exige una estrategia de comunicación para la necesidad de reinversión.

“

Las nuevas tecnologías permitirán a nuestra gente hacer mucho más con menos. ”

Tarek Sultan

CEO
Agility



El instinto, más fuerte que los hechos

Las organizaciones están construyendo sus redes de socios de innovación.

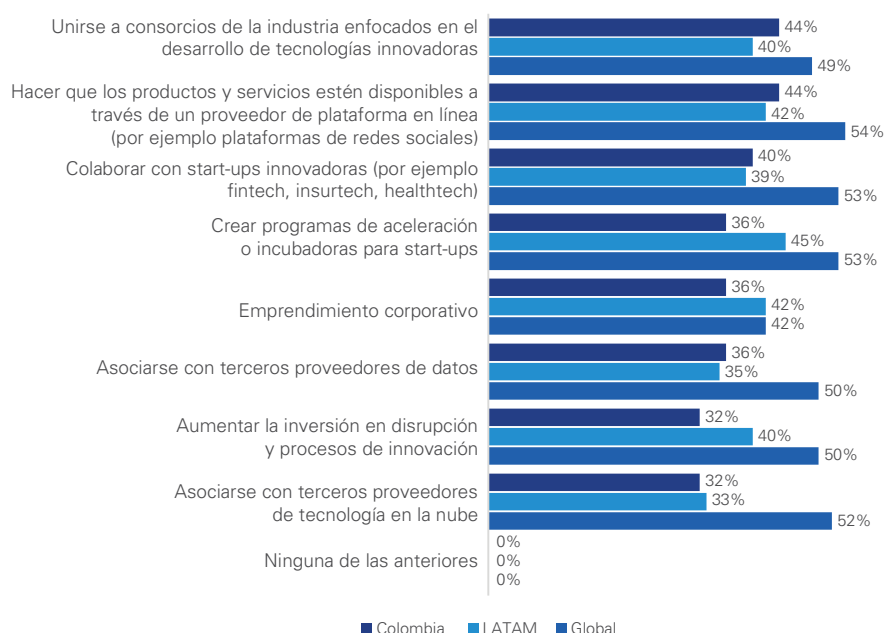
Los CEO colombianos están aportando su propia inteligencia, combinando su experiencia e intuición con inteligencia predictiva basada en datos, para detectar nuevas oportunidades de crecimiento.

Además, buscando ser más ágiles y poner la innovación digital en la vía rápida para crecer, las organizaciones están construyendo agresivamente sus redes (o 'ecosistemas') de socios de

innovación, aunque en un menor grado que sus pares globales. El 44% de los CEO colombianos se unirá a consorcios de la industria enfocados en el desarrollo de tecnologías innovadoras, el 40% colaborará con start-ups innovadoras (por ejemplo, fintech, insurtech, healthtech) y el 36% establecerá programas de aceleración o incubadoras para nuevas empresas.

Gráfica 16. Acciones para alcanzar los objetivos de crecimiento

Las acciones que las organizaciones pretenden asumir en los próximos 3 años en pos de sus objetivos de crecimiento



“

Existe un desafío en la alineación de las culturas y las velocidades de las grandes empresas con las start-ups.”

Vinod Kumar

CEO

Tata Communications

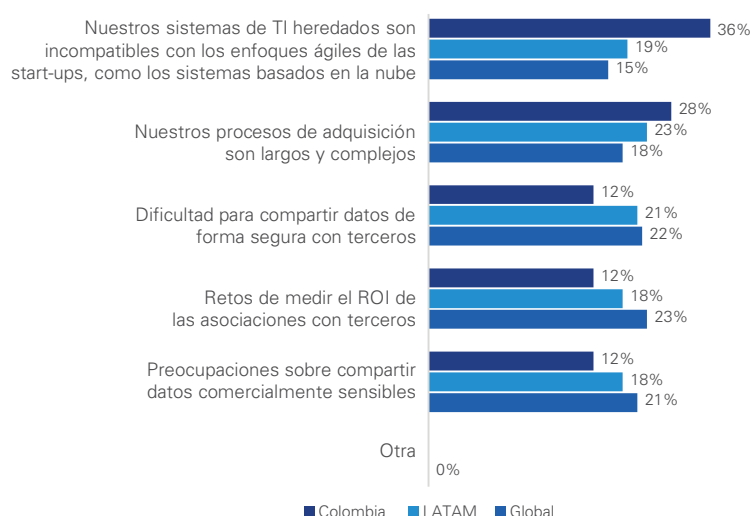


Pero simplemente tener un ecosistema amigable con las start-ups no es garantía de éxito. Los CEO deben enfocarse en impulsar el valor de sus redes y asegurarse de que las barreras culturales y las preocupaciones sobre el intercambio de datos no limiten el éxito de las ideas innovadoras.

Para Kumar de Tata Communications, la alineación cultural es otro tema importante. “Existe un desafío en

la alineación de las culturas y las velocidades de las grandes empresas con las start-ups”, dice. “Además, las empresas más grandes tienden a estar más inclinadas a querer todo para sí mismas, mientras que las empresas emergentes necesitan trabajar con múltiples jugadores para probar su tecnología. Hay una discrepancia en las expectativas”.

Gráfica 17. Las cinco principales barreras a extraer valor de redes o de terceros



Intuición

La analítica de datos ha cambiado la forma en que los CEO y el resto de los directivos toman decisiones comerciales. Y sigue haciéndose más sofisticada: la inteligencia artificial que se basa en técnicas de aprendizaje profundo, por ejemplo, transformará el análisis predictivo.

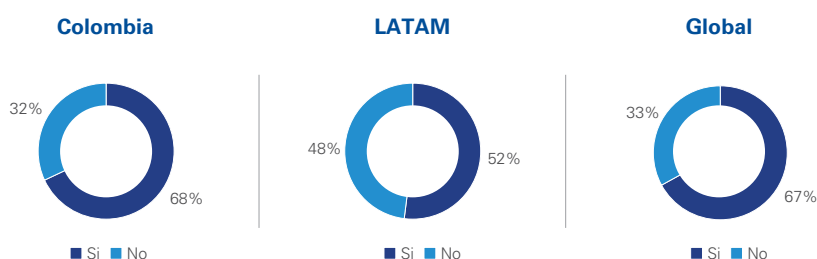
Sin embargo, los CEO no han perdido de vista la importancia de su propia intuición, experiencia y juicio. En nuestra encuesta, el 68% de los CEO colombianos y el 67% de la muestra

global dice que ha pasado por alto los conocimientos proporcionados por los modelos de datos y análisis o los modelos basados en computadora porque contradicen su propia experiencia o intuición.

Hill, de KPMG, lo compara con la experiencia de conducir un auto de carreras. “Hay una montaña de datos técnicos: presión de frenado, ángulos de entrada de dirección, todos al mismo tiempo. En algún momento, la experiencia se activa y, si es necesario, anula todas las otras señales.”

Gráfica 18. El peso de la experiencia y la intuición en la toma de decisiones

Qué tanto los CEO han pasado por alto los conocimientos proporcionados por los modelos de análisis de datos o los modelos basados en computadora porque eran contrarios a su propia experiencia o intuición



“He enfrentado muchas decisiones en la vida donde, después de un análisis cuidadoso, el curso de acción correcto parecía contradictorio”

Enrique Díaz-Rato

CEO
Cintra

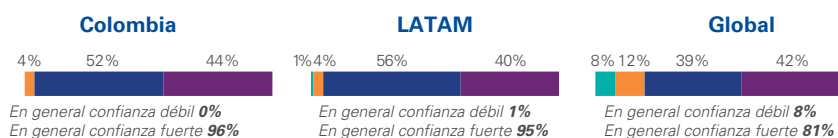
El CEO social

Quizás sea sorprendente, pero los CEO confían en los datos y la información de las redes sociales. Les preguntamos a los CEO en qué fuentes de datos confiaban para tomar decisiones estratégicas, y las redes sociales emergieron como la fuente más confiable. El 96% por ciento de los CEO colombianos dice tener una gran confianza en las redes sociales y en los proveedores de información secundaria independiente, seguido por un 76% que dice confiar en los medios tradicionales y las investigaciones comisionadas por el gobierno.

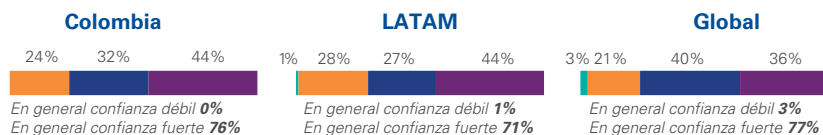
Gráfica 19. Escalafón de fuentes confiables de conocimiento

Nivel de confianza en cada una de las siguientes fuentes de datos para informar las decisiones estratégicas de los CEO

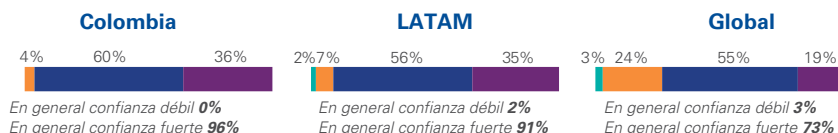
Redes sociales



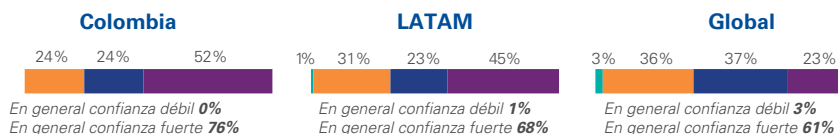
Medios tradicionales



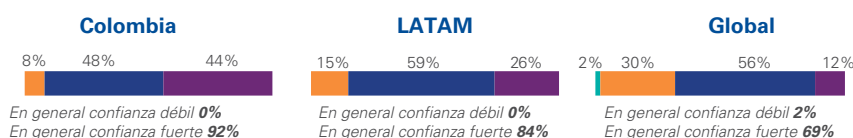
Proveedores independientes de información secundaria (por ejemplo, Bloomberg, Thomson Reuters)



Investigación encargada por el gobierno



Datos abiertos de agencias gubernamentales



■ Confianza muy débil ■ Confianza débil ■ Neutral ■ Confianza fuerte ■ Confianza muy fuerte

El 96% por ciento de los CEO colombianos dice tener una gran confianza en las redes sociales y en los proveedores de información secundaria independiente

Conclusiones

Viento en contra del crecimiento

Los CEO operan en un mundo conectado donde los eventos pueden escalar rápidamente y la agenda de riesgos cambia constantemente. Un enfoque de “esperar y ver” ante estos problemas no es una opción. Los CEO necesitarán desempeñar un papel de liderazgo en transformación digital y ciberseguridad, particularmente en términos de afianzar su ecosistema extendido de proveedores y socios. Si bien no pueden ser actores políticos, deben poner la geopolítica en la agenda. Esto es para que ellos, y su junta directiva, entiendan las implicaciones del riesgo geopolítico para sus finanzas, negocios y modelos operativos y para el crecimiento de sus negocios. Para maximizar el crecimiento, también necesitan estar en sintonía con los cambios generacionales. La generación crítica de consumidores del mañana, los Millennials, esperará que las organizaciones entiendan sus prioridades y valores. Los directores ejecutivos desempeñan un papel esencial al rotar sus organizaciones hacia los consumidores del mañana con el fin de aprovechar todas las oportunidades para crecer.

Crecimiento realista

Los CEO se sienten bien sobre el entorno macroeconómico: confían en las perspectivas de crecimiento del país y de la industria. Sin embargo, eso no significa que estén estableciendo objetivos de ingresos agresivos. De hecho, están siendo pacientes, prediciendo un crecimiento pragmático de los ingresos. Los CEO reconocen que en una era digital sus organizaciones aún dependen de flujos de ingresos tradicionales, y por eso desempeñan un papel fundamental en impulsar la innovación y el crecimiento del modelo de negocio desafiando el status quo en sus organizaciones para estimular nuevas ideas y cambiar la ecuación de la innovación.

Lo digital se vuelve personal

Buscando impulsar el crecimiento en la era digital, los CEO lideran la agenda de transformación. Aprovechar al máximo los datos de sus clientes será un elemento crítico de sus estrategias de crecimiento, y con la confianza del público en las instituciones disminuyendo, los directores generales asumen la responsabilidad personal de salvaguardar los datos. Sus empleados también buscarán en los CEO una guía dentro de un mundo donde la IA y la automatización reemplazarán roles tanto manuales como más especializados. Los CEO deben liderar la transición de la fuerza de trabajo y crear una narrativa convincente y sincera para sus empleados sobre lo que depara el futuro.

El instinto, más fuerte que los hechos

En un mundo donde las exigencias de los clientes cambian constantemente, y surgen nuevas tecnologías y amenazas competitivas, muchas organizaciones están invirtiendo en redes de innovación y colaboraciones con nuevas empresas. Los CEO deben enfocarse en impulsar el valor de sus redes y desempeñar un papel de liderazgo en la superación de barreras críticas, como los desafíos culturales. Por otro lado, los CEO de alto rendimiento serán aquellos que puedan casar su experiencia e intuición con información basada en datos. Dado que los CEO aún dan más importancia a la intuición sobre hechos basados en datos, los líderes necesitan trabajar con sus equipos para garantizar que los esfuerzos de analítica de datos se centren en las oportunidades más valiosas y que se pueda confiar en las nuevas formas de datos que sustentan sus modelos.

Metodología y reconocimientos

Los datos de la encuesta publicados en este informe se basan en una encuesta a 1.300 directores ejecutivos (CEO) en 11 de las economías más grandes del mundo: Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Países Bajos, España, el Reino Unido y los Estados Unidos, 278 CEO de Latinoamérica y 25 CEO colombianos. La encuesta se realizó entre el 22 de enero y el 27 de febrero de 2018.

Los CEO operan en 11 industrias clave: gestión de activos, automotriz, banca, consumo y retail, energía, infraestructura, seguros, salud, industrial, tecnología y telecomunicaciones.

De los CEO colombianos, el 56% provino de empresas con ingresos entre US \$ 500 millones y US \$ 999 millones; el 28% de compañías con ingresos entre US \$ 1,000 millones y US \$ 9,900 millones; y el 16% de compañías con ingresos de US \$ 10 mil millones o más.

KPMG en Colombia desea agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones:

- Dan Schulman, CEO, PayPal, EE.UU.
- Duncan Tait, Director de Américas & EMEA, Fujitsu, Reino Unido
- David Bojanini, CEO, Grupo Sura, Colombia
- Enrique Díaz-Rato, CEO, Cintra, España
- Fernando A. González, CEO, CEMEX, México
- Ken Allen, CEO, DHL Express, Alemania
- Masayoshi Son, Presidente y CEO, SoftBank Group Corp, Japón
- Samuel Tsien, CEO, OCBC Bank, Singapur
- Susan Story, Presidente y CEO, American Water, EE.UU.
- Tarek Sultan, Vicepresidente y CEO, Agility, Kuwait
- Vinod Kumar, Director y CEO, Tata Communications, India

Para mayor información sobre esta encuesta y cómo KPMG puede ayudarle en su negocio por favor escribanos a **CO-FMinfomarketing@kpmg.com**.

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



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG_CO



KPMG en Colombia



@KPMGenColombia

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene la intención de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber ninguna garantía de que dicha información es exacta a partir de la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin la debida asesoría profesional después de un examen detallado de la situación en particular.

© 2018 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.

Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza