



Transformando la empresa del futuro

Los nuevos campeones en la era digital.

KPMG. Make the Difference.

KPMG International | [kpmg.com](https://www.kpmg.com)



Introducción

Las nuevas tecnologías y repositorios de datos en constante expansión están ayudando a las empresas privadas, públicas y gubernamentales a crear mayor valor en casi todo lo que hacen: asignar recursos de manera inteligente, detectar tendencias y ajustar pronósticos, comprender las necesidades de los clientes y las fortalezas y debilidades de los competidores, fortalecer las cadenas de suministro, identificar y gestionar riesgos, ayudar a los empleados a prosperar y crear nuevos productos y servicios.

En esta era de rápidos avances en inteligencia artificial y otras capacidades digitales, las empresas que innovan están haciendo que sus industrias, ecosistemas y formas de trabajar evolucionen constantemente, desbloqueando grandes oportunidades. Si bien las maravillas tecnológicas son tan antiguas como la humanidad, no crean valor por sí solas. El liderazgo, el buen juicio y la flexibilidad para adaptarse siguen siendo esenciales, junto con la confianza para actuar en un mundo incierto.

La investigación de KPMG revela que el 80 por ciento de las grandes empresas están buscando dos o más transformaciones organizacionales simultáneas, y alrededor de un tercio informa que la transformación ya no es episódica. Para muchas empresas líderes, la transformación es, actualmente, una reinversión continua.

Si bien este ritmo de cambio puede desafiar incluso a la empresa más capaz, alrededor del 80 por ciento de los líderes senior dicen que están moderadamente o completamente satisfechos con el progreso y los resultados de sus transformaciones, una mejora sorprendente con respecto a los resultados de encuestas anteriores, y que pueden tener importantes implicaciones competitivas.

La investigación de KPMG nos ayuda a comprender la naturaleza cambiante de las transformaciones en todas las industrias y lo que distingue a las entidades más capaces de realizar cambios rápidos y efectivos. Para darnos una idea de lo que está sucediendo dentro de las organizaciones, la encuesta de transformación 2024 de KPMG a grandes empresas incluyó a más de 480 líderes sénior (ejecutivos de alto nivel, jefes de unidades de negocio y vicepresidentes) y a otros 1.600 líderes de empresas con ingresos de por lo menos 500 millones de dólares anuales.

La investigación de KPMG reveló que, si bien muchos de los fundamentos persisten, algunas empresas están fortaleciendo su posición mediante la mejora de sus bases de datos, tecnologías y capacidades de transformación, construyendo culturas más resilientes y mejorando sus estrategias ecosistémicas para satisfacer las cambiantes demandas del mercado. Todos estos avances dependen del liderazgo, siendo los líderes más exitosos aquellos que, hoy en día, piensan y se comportan de nuevas maneras.

En este informe, los profesionales de KPMG comparten los hallazgos de la encuesta y el conocimiento generado a partir del trabajo con clientes de todas las industrias, para iluminar cómo las empresas pueden capitalizar este momento histórico, crear más valor y lograr una ventaja competitiva duradera. Los profesionales de KPMG demuestran el valor duradero del liderazgo en el uso de la tecnología para alcanzar una transformación efectiva, e identifican una serie de enfoques y nuevas maneras de “hacer las cosas”, que las organizaciones deberían tener en cuenta a medida que asumen estos importantes desafíos.

Ideas clave:

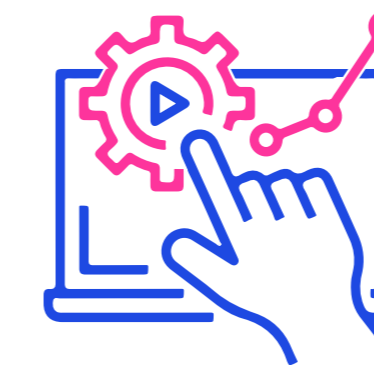
88%

de las empresas están aplicando actualmente +2 programas de transformación simultáneamente. El 54% corre 3 o más



73%

de las empresas digitalmente maduras tienen altos niveles de confianza en sus líderes.



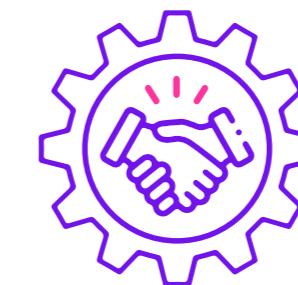
Menos de un tercio de los líderes senior (29%) califican el estado de su preparación tecnológica como muy alta.

64% de los líderes senior califican el estado de su preparación tecnológica como moderada.

Solamente

1/3

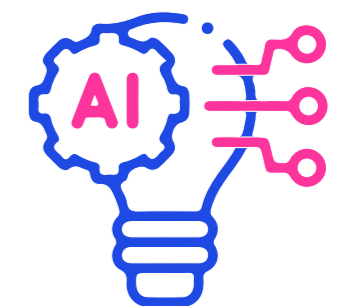
de los líderes de alto nivel creen que su ecosistema de socios actual está fuertemente alineado con sus objetivos de transformación y en el futuro, los líderes senior esperan invertir menos en la construcción o compra de tecnología y más en asociaciones.



76%

de Líder Senior

creen que la adopción de tecnologías avanzadas como la IA generativa, las redes neuronales y los gemelos digitales aumentará la probabilidad de éxito de la transformación.



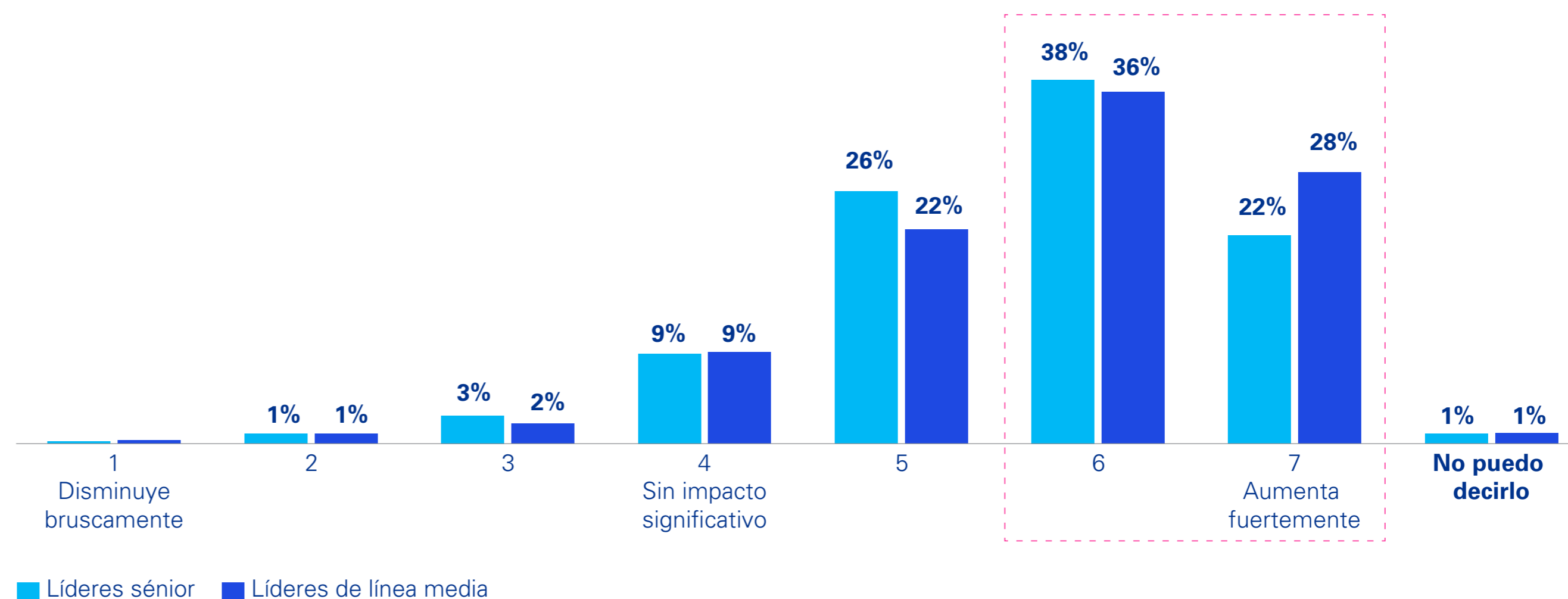
Navegando a través de fuerzas transformadoras: Nuevos vientos a favor y desafíos

Muchas empresas están invirtiendo fuertemente en transformaciones digitales para hacer frente a los crecientes desafíos y aprovechar nuevas oportunidades (Gráfico 1). La encuesta de KPMG mostró que los avances tecnológicos son el principal factor externo que impulsa el cambio. Las tecnologías continuarán dando forma a las oportunidades estratégicas, revelando valor no descubierto y confiriendo ventajas competitivas.

Las nuevas tecnologías también están desempeñando un papel cada vez más importante a la hora de ayudar a los líderes sénior a planificar y ejecutar transformaciones. De hecho, la mayoría de los encuestados dicen que la tecnología avanzada puede aumentar la probabilidad de éxito de la transformación (Gráfico 1).

En un cambio significativo con respecto a las encuestas anteriores, la mayoría de los líderes de alto rango dijeron que estaban al menos moderadamente satisfechos con el progreso de sus transformaciones. Más de la mitad de los encuestados de cada grupo informaron de mejoras en el rendimiento de la inversión, los resultados financieros, el rendimiento del departamento y la eficiencia en los procesos.

Gráfico 1: Alrededor del 60 por ciento de los líderes senior y de línea media dicen que la adopción de tecnología avanzada aumenta la probabilidad de éxito de la transformación



Fuente: The new champions in a digital era, KPMG International, March 2024.

Ambos grupos también tienden a estar de acuerdo en las principales barreras para el éxito de la transformación, como la escasez de recursos o experiencia, la resistencia de los empleados y otras partes interesadas, la fatiga del cambio organizacional y los déficits de tecnología o datos. (Gráfico 2).

Gráfico 2: Los cinco cambios más buscados en las transformaciones actuales



Fuente: The new champions in a digital era, KPMG International, March 2024

Los nuevos componentes del éxito

A medida que la transformación se vuelve más continua, el liderazgo es más importante que nunca. Sin embargo, las características de un liderazgo excepcional están evolucionando. Los líderes más efectivos en los próximos años serán más ágiles, empáticos y alfabetizados digitalmente para inspirar confianza y encontrar ventajas en un mercado más complejo.

Basándonos en la investigación y la experiencia de KPMG, esperamos que los países con mejor desempeño en los próximos años tengan fortalezas particulares en cuatro áreas:

01

La cultura confiere ventajas a medida que el cambio se vuelve constante

La cultura sirve como una fuerza guía, aclarando lo que se espera, superando la resistencia de las partes interesadas y permitiendo a las personas tomar decisiones independientes e informadas que contribuyan a la estrategia y los objetivos generales.

02

Las empresas digitalmente maduras tendrán un rendimiento superior

Las bases tecnológicas sólidas pueden permitir la transformación y mejorar casi todas las métricas de éxito significativas, desde la colaboración e innovación hasta la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero.

03

Los ecosistemas con mejores asociaciones impulsan las ventajas competitivas

Muchas empresas ahora están reconsiderando sus asociaciones y alianzas para obtener ventajas competitivas más rápidamente, especialmente cuando el enfoque de generar-comprar es cada vez menos probable que ayude a las firmas a mantenerse al día con el cambio tecnológico.

04

La alineación y orquestación organizacional aceleran el progreso

Todos los miembros de la organización deben estar alineados con una misión y trabajar hacia objetivos comunes en cada transformación. El éxito requiere una visión clara y unificada del destino, y un seguimiento de las interdependencias.

Conoce a los autores



Tash Moore
Líder de Transformación
Global KPMG International

Es socia de consultoría de KPMG en Australia y ocupa puestos de liderazgo en KPMG International y en la firma miembro de Australia. Con más de tres décadas de experiencia en Australia y Europa, apoya clientes como el National Intelligence Community, el Gobierno Federal y Departamento de Defensa en la transformación de sus modelos operativos y de negocio. Como especialista en transformación, Tash asesora a altos ejecutivos en estrategias de cambio y lidera el cambio en sus organizaciones. En su papel como líder global de transformación en KPMG International, Tash está al mando de la transformación digital. Dirige a los especialistas en innovación de KPMG para impulsar la adopción de tecnologías digitales en Consultoría y crear una cultura que abrace la colaboración, la complejidad y la oportunidad.



Ian Hancock
Líder Global, Consultoría
KPMG International

Es Director Global de Consultoría en KPMG y es miembro del Grupo Directivo de Asesoría Global. La carrera de consultoría de Ian, que se extiende por más de 25 años, le ha permitido ofrecer servicios de asesoría en diversas áreas, incluyendo tecnología, desempeño, gobernanza, gestión de riesgos de proyectos y evaluaciones de control de sistemas empresariales. Ian ha mantenido funciones importantes en KPMG Australia, incluida la dirección de práctica de Consultoría en Gestión, además de ser parte del Equipo Ejecutivo Nacional.



Jeanne Johnson
Principal
KPMG en EE.UU.

Es directora de KPMG en la práctica de consultoría de KPMG en EE.UU. y lidera la práctica de seguros. Con más de 25 años de experiencia, ayuda a los clientes a navegar por cambios significativos y ejecutar programas complejos. Estos programas se adaptan a los cambios normativos e impulsan la estrategia empresarial. Además, Jeanne lidera un programa intersectorial a gran escala de transformación empresarial, integración de negocios, operaciones y tecnología.

Preguntas que hay que hacer sobre la transformación hoy en día

01 ¿Cómo podemos medir la resiliencia de nuestra organización ante el cambio constante?
¿Y cómo podemos fortalecer esa resiliencia?

02 ¿Qué tan bien se compara nuestra madurez digital con la de nuestros competidores?
¿Cómo podemos acelerar nuestro viaje para lograr mejores capacidades digitales?

03 ¿Cómo podemos estar seguros de que contamos con los socios adecuados para hacer frente a la cambiante gama de desafíos de nuestra industria?

04 ¿Podemos hacer un seguimiento continuo del progreso de la transformación para identificar las deficiencias y hacer correcciones de rumbo inteligentes y rápidas? ¿Qué nuevas herramientas o enfoques ayudarían?

05 ¿Hasta qué punto nuestros líderes inspiran la confianza de nuestra fuerza laboral, cada vez más experta en lo digital?

06 ¿Cómo podemos mantenernos enfocados y ofrecer valor a nuestros grupos de interés, mientras continuamos adaptándonos a las dinámicas cambiantes del mercado, regulatorias, de consumo y competitivas?

Acerca de la encuesta de transformación global 2024 de KPMG

KPMG relevó

2,083

ejecutivos, incluyendo

482

líderes de línea superior y

1,601

líderes de línea media.

A los líderes sénior y de línea media se les proporcionaron encuestas por separado. Los encuestados, en ambos casos, pertenecían a una amplia gama de organizaciones y sectores industriales de todo el mundo. Las cinco principales sedes se encontraban en Australia, Canadá, China, Reino Unido y Estados Unidos.

La investigación se realizó en marzo de 2024. Para obtener una vista detallada de los datos demográficos, consulte el informe completo.

Contactos

André Coutinho

Socio líder de consultoría
KPMG en Brasil y Sudamérica
acoutinho@kpmg.com.br

Dustin Pozzetti

Socio líder de Consultoría de Transformación
KPMG en Brasil y Sudamérica
Dustinpozzetti@kpmg.com.br

Willy Guerrero

Socio de Advisory
KPMG en Perú
willyguerrero@kpmg.com

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

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



La información contenida en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea precisa a partir de la fecha en que se recibe o que seguirá siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar sobre la base de dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2024 Derechos de autor propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no proporcionan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no presta servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://www.kpmg.com/governance).

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.

A lo largo de este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Los nuevos campeones en la era digital | Número de publicación: 139461-G | Fecha de publicación: junio de 2024