¿Confianza o autocomplacencia?

Los líderes de Latinoamérica encaran las disrupciones del futuro

KPMG International

kpmg.com/ceooutlook

#CEOoutlook

Introducción

Todos los años, KPMG realiza una encuesta a CEOs alrededor del mundo para evaluar sus actitudes respecto a la tecnología y confianza en sus perspectivas económicas, con la finalidad de determinar cuáles son los asuntos que están teniendo el mayor impacto en sus agendas. Analizamos detalladamente a los CEOs en Latinoamérica, y recopilamos las perspectivas de **271 entrevistas en 17 países en toda la región**.[1]

¿Qué cosa diferencia a las organizaciones de Latinoamérica de las globales? En primer lugar, existen diferencias en la estructura de sus negocios. Muchas compañías en Latinoamérica son negocios familiares, y con frecuencia una misma familia domina un sector, e incluso una economía, durante largos períodos de tiempo.

En segundo lugar, en algunos países de Latinoamérica es más común para las compañías locales o regionales dominar un solo sector a comparación de Europa o América del Norte. La región es también la sede de un grupo creciente de "multilatinas", es decir, empresas que son dominantes en la región pero que aún no se han expandido significativamente hacia otros continentes. Los CEOs que fueron entrevistados para esta encuesta son una muestra representativa de las principales compañías de Latinoamérica.

Se desprenden cuatro temas generales:

1

Los CEOs de Latinoamérica tienen **una confianza relativa sobre las perspectivas** de sus compañías y sus países, especialmente a corto plazo. Sin embargo, están ligeramente más preocupados sobre la perspectiva global y el impacto potencial que esta pueda tener en Latinoamérica.

2

Los CEOs se encuentran notablemente **menos preocupados sobre las disrupciones tecnológicas** que el promedio global. Mientras que muchos reconocen el potencial que tiene la tecnología - aplicaciones, agregadores e inteligencia artificial - para interrumpir los modelos tradicionales de negocios, la mayoría no espera que esta desestabilice sus organizaciones a corto o mediano plazo.

3

Los CEOs **no consideran que la seguridad cibernética sea una preocupación significativa** tal como lo hacen sus homólogos globales. No obstante, los recientes ataques globales pueden haber creado un nuevo sentido de urgencia sobre este asunto.

4

Los CEOs indicaron una creciente concientización sobre la necesidad de que los líderes de negocios **mejoren o expandan su base de habilidades** para manejar los retos emergentes y las nuevas tecnologías..

[1] Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

Contenido

2 Introducción

4 Confianza en casa, preocupación en el extranjero

8 La mayoría de los CEOs considera la disrupción como un tema a futuro

12 La seguridad cibernética está relegada a un segundo plano

14 Los CEOs están ansiosos de adquirir nuevas habilidades

18 Conclusiones

19 Acerca de la investigación

"A pesar de que los CEOs de Latinoamérica tienen confianza sobre las perspectivas para el crecimiento de sus propias compañías a mediano plazo, en lo que respecta a sus propios países, estos se sienten más seguros de las perspectivas para el próximo año en comparación a los próximos 3 años. Esto posiblemente sea impulsado por el ambiente geopolítico de la región, indica **Scott Ozanus, Presidente de KPMG en las Américas**.

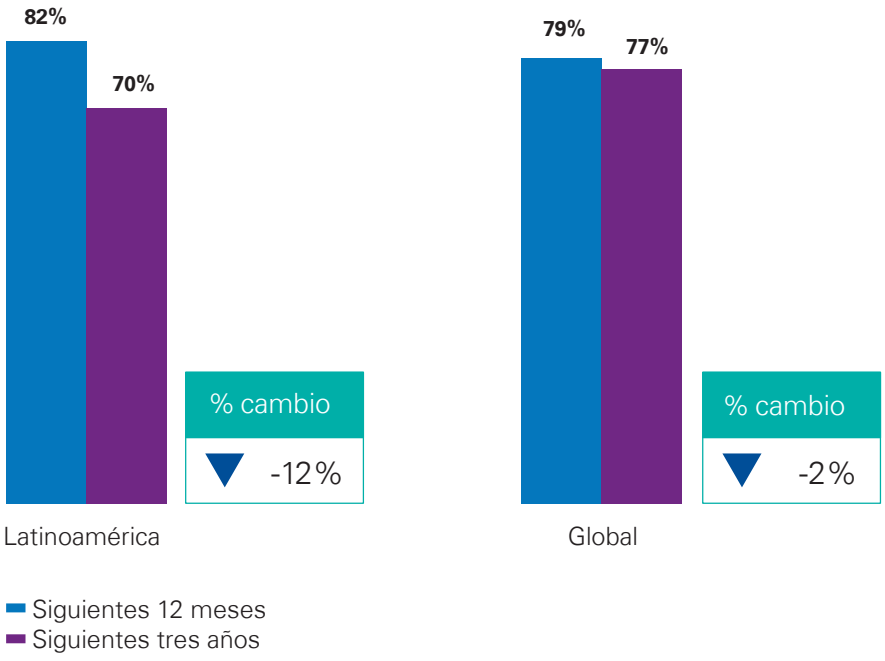
Además, aunque los CEOs de Latinoamérica reconocen el impacto que las tecnologías disruptivas puedan tener en su negocio a largo plazo, consideran dichas interrupciones como una oportunidad más que un peligro; lo cual es algo sumamente diferente a lo que piensan los CEOs en otras partes del mundo."

Confianza en casa, preocupación en el extranjero

Los CEOs de Latinoamérica tienen más confianza que el promedio global en cuanto a las perspectivas de crecimiento de sus propias compañías durante los próximos 3 años: **el 89% frente al promedio global del 83%.**

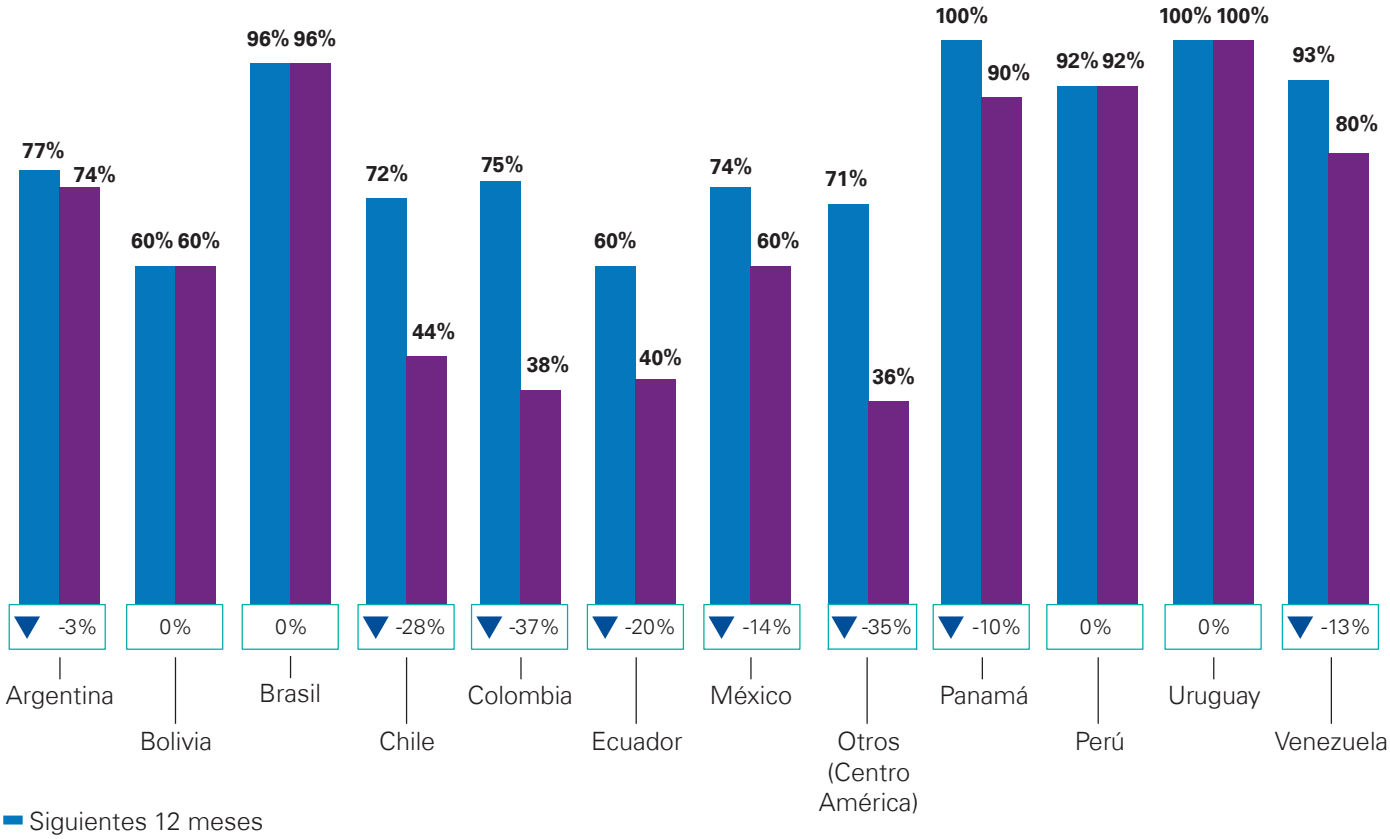
En lo que respecta a sus propios países, estos tienen más confianza en las perspectivas durante el próximo año que durante los próximos 3 años: el 82% se siente seguro sobre los próximos 12 meses y el 70% opina igual sobre los próximos 3 años. Sin embargo, cuando se comparan estas cifras con el promedio global, **tienen más confianza en los próximos 12 meses** (el promedio global es del 79%) **pero menos confianza en las perspectivas para los próximos 3 años** (el promedio global es del 77%).

Confianza neta de los CEOs en las perspectivas de crecimiento para sus propios países (resultado regional/global)



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Confianza neta de los CEOs en las perspectivas de crecimiento para sus propios países (resultados de país por país)



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Pedro Melo, Socio Director General de KPMG en Brasil y América del Sur, explica lo anterior en cuanto a las perspectivas políticas en la región. Según indica, "Los líderes de negocios esperan un cambio positivo a corto plazo, pero están menos seguros sobre las implicancias a largo plazo". Por ejemplo, citó el reciente acuerdo de paz en Colombia, la nueva relación formal del gobierno de Argentina con sus antiguos aliados, las promesas positivas del nuevo gobierno peruano y las reformas favorables a los negocios en Brasil.

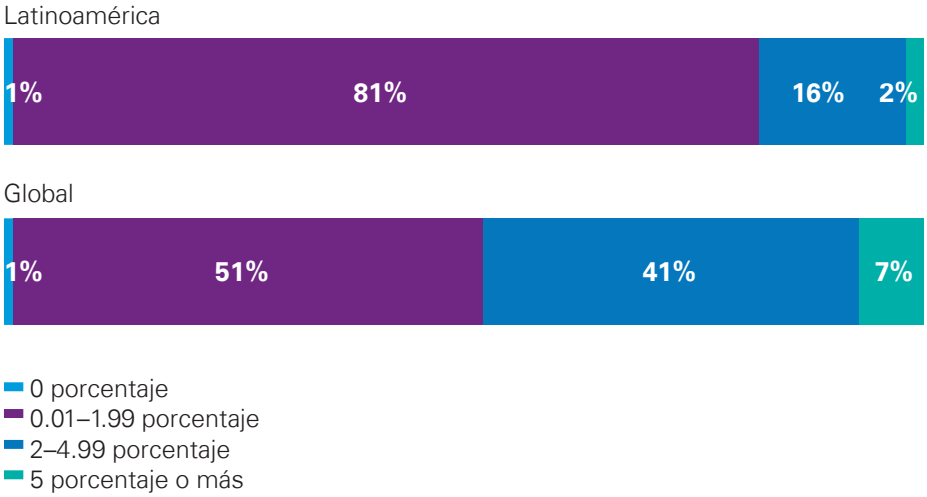
Sin embargo, a largo plazo, no hay certeza de que la postura del gobierno hacia el logro de la paz en Colombia sobreviva las próximas elecciones del congreso, ni que la actitud favorable a los negocios adoptada por el gobierno de Brasil pueda sobrevivir las elecciones el año que viene. Melo también citó a la inflación como un motivo del porque los líderes de negocios en algunos países son menos positivos sobre los próximos 3 años que con respecto a este año. Melo dijo que, "Cuando se tiene inflación, es mucho más difícil manejar el largo plazo".

Sin embargo, el crecimiento en México puede verse restringido en 2017 debido a la posibilidad de que el Presidente Trump renegocie el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Según Víctor Esquivel, Socio Director General de KPMG en México, "En comparación con la mayoría de países de Latinoamérica, la economía de México depende menos de los productos básicos y más de los productos de manufactura, el comercio y las inversiones. Esto refleja sus fuertes vínculos con Estados Unidos y Canadá".

> "Los líderes de negocios esperan un cambio positivo a corto plazo, pero están menos seguros sobre las implicancias a largo plazo"

Pedro Melo, Socio Director General de KPMG en Brasil y Sudamérica

Expectativas de crecimiento de ingresos en los próximos tres años (anual)



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

> Cuatro quintas partes (81%) de los CEOs de Latinoamérica esperan que su compañía crezca hasta un 2% anual durante los próximos 3 años.

La encuesta revela un grupo de CEOs cuyas expectativas de crecimiento para sus propias compañías son positivas, pero moderadas. Cuatro quintas partes (81%) de los CEOs de Latinoamérica esperan que su compañía crezca hasta un 2% anual durante los próximos 3 años, mientras que solo un 18% prevé un crecimiento mayor al 2%.

Esta estimación es más moderada que la muestra global, en la que el 41% espera un crecimiento de entre el 2% y el 5%. El 1%, tanto de los CEOs de la muestra global como de Latinoamérica, no esperan un crecimiento en los próximos 3 años (0% anual).

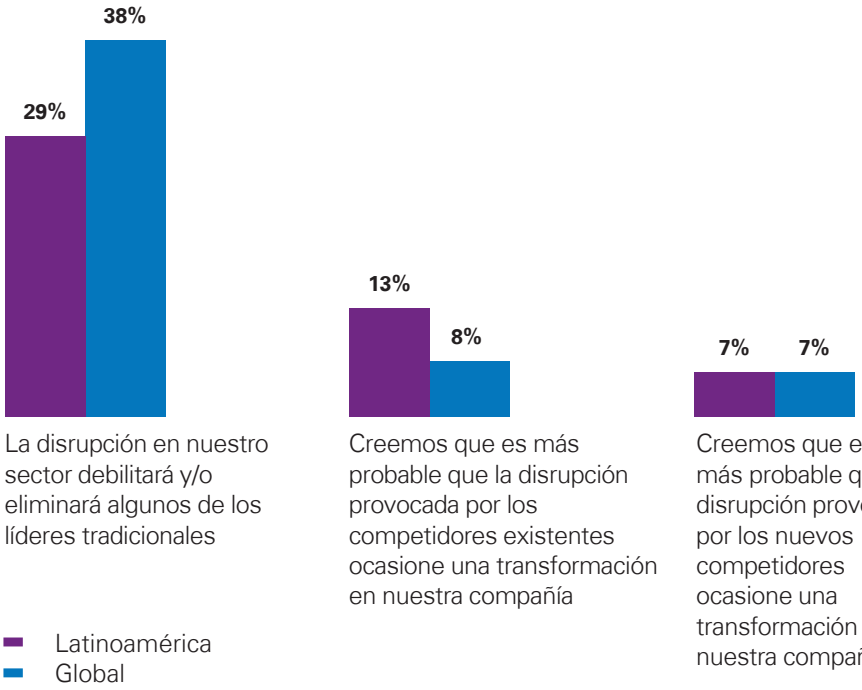
La mayoría de los CEOs considera la disrupción como un problema futuro

La posibilidad de la disrupción es un hecho para los CEOs de Latinoamérica, tal como lo es a nivel internacional. Según Víctor Esquivel, "Surgen nuevos competidores con nuevos modelos de negocios que compiten con las corporaciones tradicionales. Esto sucede en el sector retail y en el sector de servicios financieros; en todo tipo de sectores en toda la región".

En efecto, como fuerza del mercado, la perspectiva de disrupciones en Latinoamérica aparenta ser mayormente positiva. Cerca de tres cuartas partes (el 71%) de los CEOs de la región dicen que consideran la disrupción tecnológica más como una oportunidad que un peligro, en comparación con el promedio global del 65%, y el 78% de los CEOs de Latinoamérica indica que, en lugar de esperar a que ocurran disrupciones, sus compañías están interrumpiendo activamente el sector en el que operan.

Sin embargo, la actitud de muchos CEOs de Latinoamérica hacia la disrupción aparenta ser una preocupación a largo plazo en lugar de algo que se tiene que manejar en la actualidad.

La disrupción y la competencia

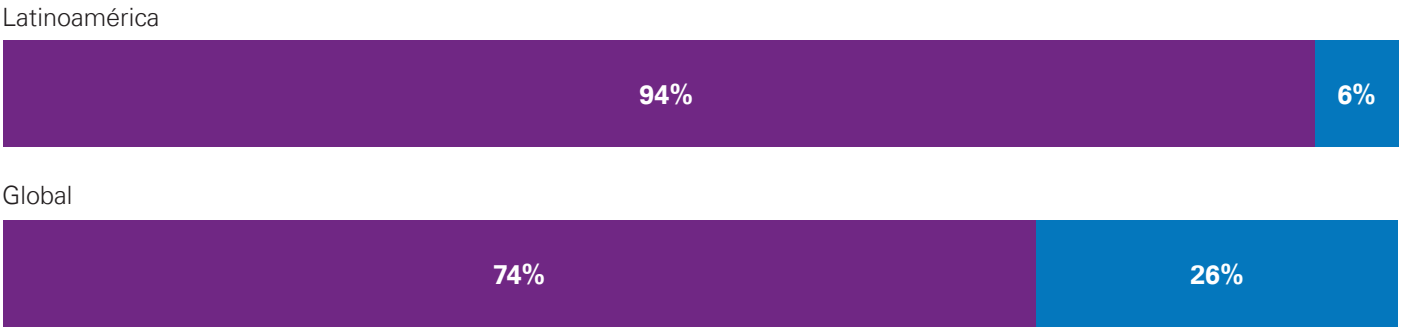


Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

En comparación con sus pares globales, los CEOs de Latinoamérica están menos preocupados sobre la disrupción en sus sectores. Un considerable 94% de los CEOs de Latinoamérica espera que sus compañías se encuentren mayormente igual en un período de 3 años. Esa seguridad en el estatus quo es impresionante, puesto que es casi un 20% mayor que el 74% de los CEOs a nivel internacional que opinó lo mismo.

Cerca de tres cuartas partes (el 71%) de los CEOs de la región dicen que consideran la disrupción tecnológica más como una oportunidad que un peligro, en comparación con el promedio global del 65%.

Expectativas de transformación



Mayormente seremos la misma compañía que somos actualmente
Es posible que nos transformemos en una compañía significativamente diferente

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Según Charles Krieck, Socio Director General electo de KPMG en Brasil y América del Sur, esto podría ser debido a que muchos CEOs de compañías importantes trabajan en negocios de productos básicos, agricultura y materia prima, en los cuales es más difícil que ocurra disrupción. La mayor parte de la nueva tecnología es adoptada por las compañías que dominan el mercado. Por ejemplo, indica, "en la industria del cultivo, tales como frijoles y cereales, ya se ven drones evaluando toda la fila de producción para detectar señales de alguna plaga o cualquier otro problema en la producción. En los últimos años en Brasil se ha hecho muy común la presencia de robots que controlen el ciclo completo de un cultivo o ganado".

Milton Ayón, Socio Director General de KPMG en Panamá y América Central, opina que, "Esto también puede deberse a que los CEOs de Latinoamérica, cuya edad tiende a estar comúnmente entre los cincuenta y los sesenta años, son menos propensos a percatarse de la disrupción de un sector tecnológico en su entorno. Es posible que estos esperen que, si sus sectores van a verse afectados por disrupciones, ellos podrán esperar hasta ver cómo esos acontecimientos se desenvuelven en otros países, tales como Estados Unidos".

Ayón explicó que, "Ellos no esperan cambiar en el futuro previsible. Los ejecutivos bancarios creen que no se verán obligados a cambiar hasta que bancos como Bank of America lo hagan". Agregó que las grandes compañías locales y regionales normalmente son propiedad familiar y creen que tienen una posición dominante en el mercado, por lo que se sienten relativamente seguras.

Existe otra indicación de que los CEOs de Latinoamérica están menos preocupados que otros por mantenerse al día con los cambios: solo el 30% indica que le preocupa si su organización está al día en cuanto al desarrollo de productos y servicios, en comparación con casi la mitad (el 45%) de sus pares internacionales.

94% de los CEOs de Latinoamérica espera que sus compañías se encuentren mayormente igual en un período de 3 años.

30% indica que le preocupa si su organización está al día en cuanto al desarrollo de productos y servicios.

Ayón explicó que esa actitud es fácil de entender: los CEOs actualmente no están experimentando ningún peligro grave por parte de la disrupción tecnológica. Aunque algunos países de Latinoamérica ya conocen los adelantos tales como Netflix y las aplicaciones de entrega de comida rápida, en otros países más pequeños de América Central, existe un cierto sentido entre los líderes de negocios de que "realmente no hace diferencia, puesto que mi negocio continuará teniendo éxito".

Una característica singular del mercado de Latinoamérica es la alta proporción de compañías familiares: alrededor del 70%, según dijo Ayón. Esto es algo que ofrece estabilidad pero que también puede suscitar autocomplacencia. En efecto, solo el 25% de los CEOs de Latinoamérica indica que espera una disrupción significativa en su sector en los próximos 3 años; esa es la mitad de la proporción de CEOs globales que esperan que sus modelos de negocios enfrenten disrupciones en los próximos 3 años.

Tal vez haya un motivo por el que piensen así. Gran parte de la disrupción tecnológica que ha ocurrido en Europa y en los Estados Unidos ha sido provocada por las aplicaciones y los servicios en línea, que dependen de pagos con tarjetas de débito o de crédito. En Latinoamérica, una proporción menor de la población tiene cuenta bancaria, y mucho menos una tarjeta de débito. En 2014, el 51% de los adultos en la región tenía una cuenta bancaria y solo el 7% usaba internet para pagar sus cuentas o hacer compras.[2]

La preocupación que Esquivel detecta en México está relacionada con los sectores que más expuestos se encuentran a la disrupción. "Estamos observando preocupación en la comunidad de capital de riesgo en México y en las nuevas empresas "fintech", algunas de las cuales están comenzando a desempeñar un papel regional".

Los servicios en línea llegarán a representar un mayor peligro para los negocios tradicionales, pero solo cuando la inclusión financiera aumente significativamente- tal vez cuando los proveedores de teléfonos celulares inciten a más gente a intercambiar valor y dinero por teléfono, como lo están haciendo en África. Sin embargo, a muy corto plazo, estos CEOs tienen una actitud de autocomplacencia ante la disrupción tecnológica.

El 25 % de los CEOs de Latinoamérica esperan disrupciones significativas en su sector en los próximos 3 años debido a la innovación tecnológica, en comparación con el 48% de la muestra global.

[2] http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/region/latin-america-and-caribbean

La seguridad cibernética está relegada a un segundo plano

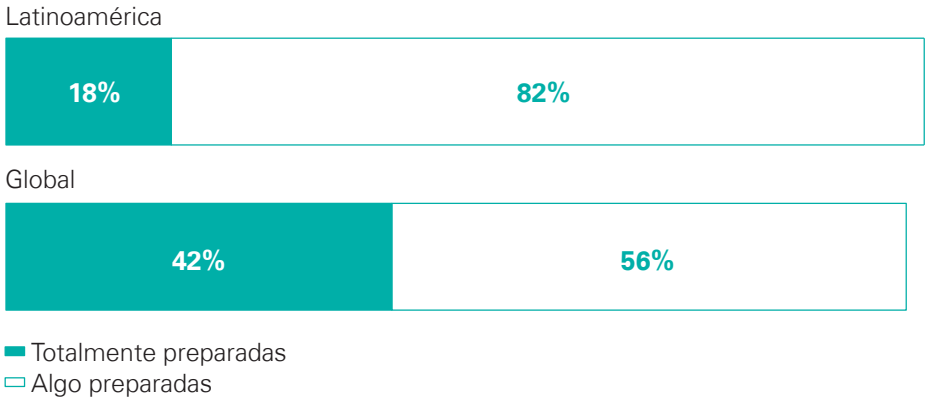
La seguridad cibernética, que fue el riesgo de negocio de mayor preocupación en la muestra global de 2016, ha descendido al quinto lugar (de 16) en 2017, lo que tal vez refleja las opiniones de los CEOs sobre el progreso que han hecho sus negocios en la gestión del riesgo cibernético.

Siete de cada diez CEOs en Latinoamérica y en el resto del mundo reportaron un alto nivel de inversión en la seguridad cibernética el año pasado, aunque parece ser un asunto menos apremiante para los CEOs de Latinoamérica en sus planes futuros que el promedio global.

Pedro Melo indica que existen preocupaciones sobre la seguridad cibernética en el sector financiero en toda la región y un poco menos en otros sectores de las economías más importantes de la región pero que, en la mayoría de los sectores y países, existe poca preocupación sobre el asunto.

Muy pocos CEOs indican que se sienten preparados para un incidente cibernético. Menos de uno de cada cinco – solo el 18% - dice que su compañía está totalmente preparada para un incidente cibernético. Esto es menos de la mitad del 42% a nivel internacional que dijo lo mismo.

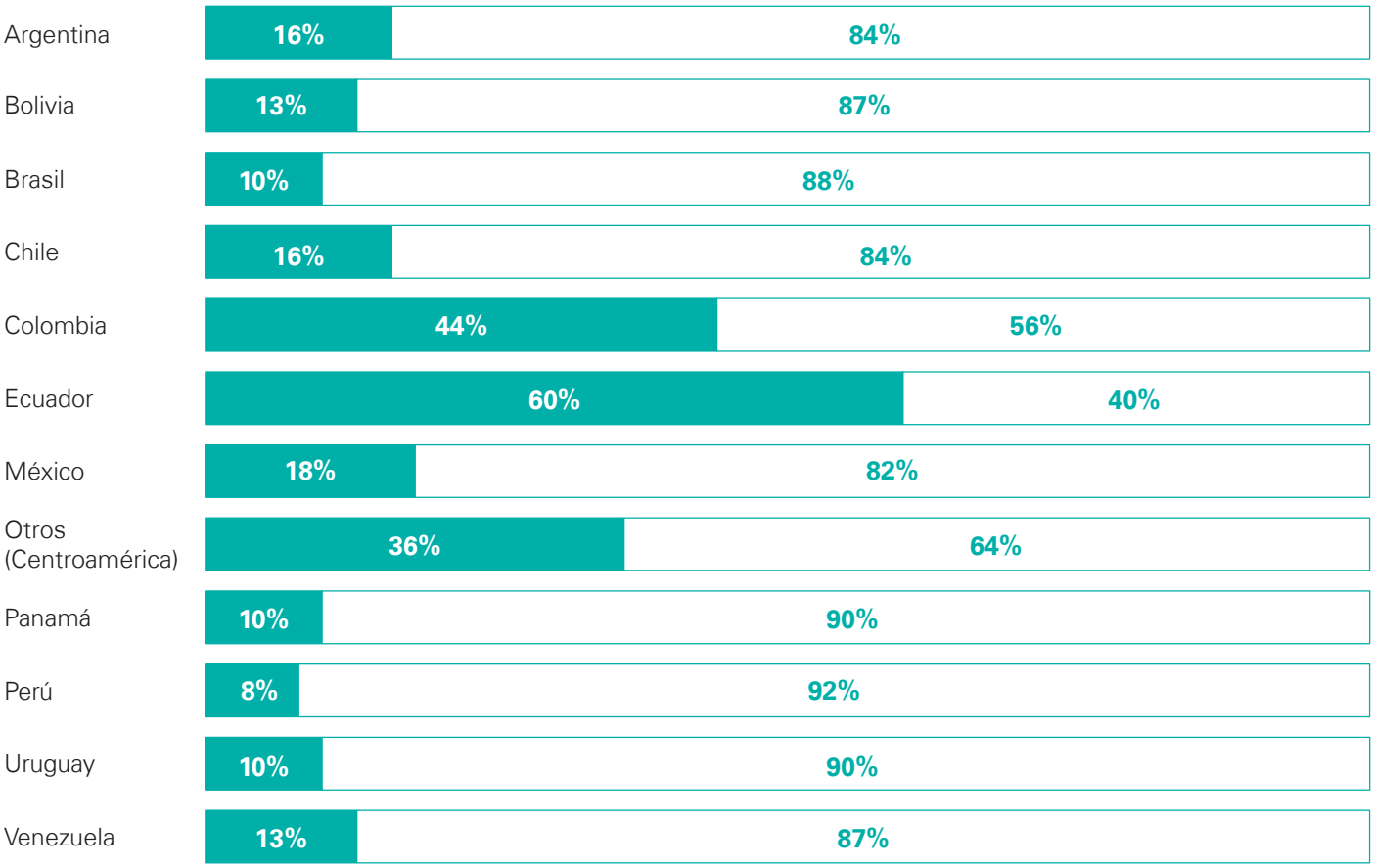
¿Cuán preparada está su compañía para un incidente cibernético? (Resultado regional/global)



Nota: no se muestran las respuestas de las opciones "No donde necesitamos estar" ni "No estoy seguro".

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

¿Cuán preparada está su compañía para un evento cibernético?
(Resultados país por país)



Nota: no se muestran las respuestas de las opciones "No como necesitamos" ni "No estoy seguro".
Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Sin embargo, todos los CEOs de Latinoamérica comparten un alto grado de confianza similar al de sus pares globales en la mitigación del riesgo de seguridad cibernética como parte de su función de liderazgo (el 78% y el 72%, respectivamente). Los CEOs de Latinoamérica están significativamente menos preocupados que el promedio global sobre el reto del capital humano en relación con la lucha contra la seguridad cibernética; solo el 27% en comparación con el 47%.

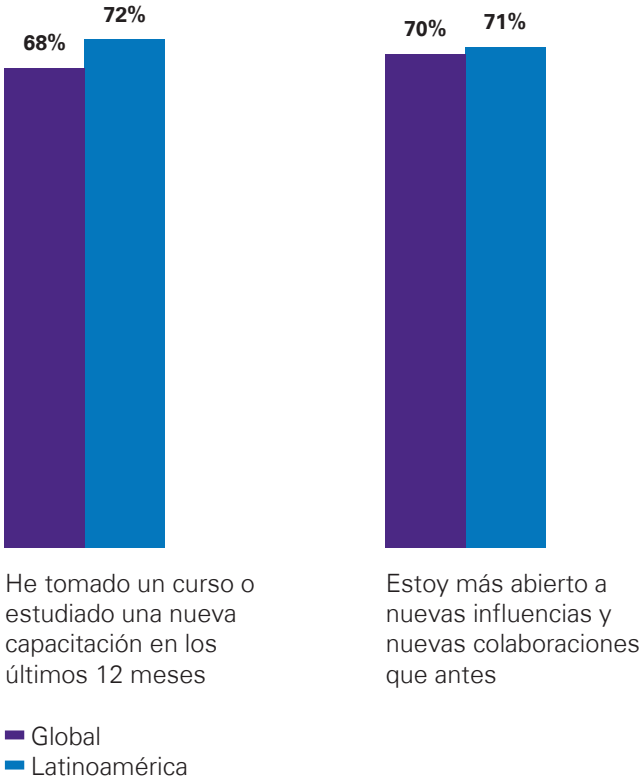
En vista del resto de los resultados sobre la seguridad cibernética, es posible que esa confianza refleje una percepción de menor vulnerabilidad en lugar de haber invertido significativamente más en la anticipación de las amenazas cibernéticas.

Los CEOs están ansiosos de adquirir nuevas habilidades

En comparación con sus pares globales, los CEOs de Latinoamérica se han enfocado un poco más en el desarrollo profesional durante el último año: el 72% ha tomado un curso o estudiado para obtener alguna capacitación para superarse, en comparación con el 68% de la muestra Global.

También están relativamente abiertos a nuevas influencias y colaboraciones. Casi las tres cuartas partes (el 71%) indican que están más abiertos a nuevas influencias y colaboraciones que en cualquier otro momento de su carrera.

La apertura al cambio de los CEOs

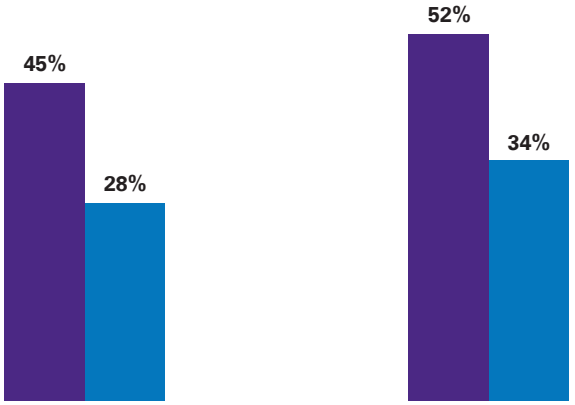


Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Charles Krieck relaciona la demanda de nuevas habilidades con la respuesta a la disrupción digital. Este señala que los CEOs de Latinoamérica ven a las compañías tales como Uber, como generadoras de un valor significativo al mismo tiempo que poseen activos mínimos, y sienten la necesidad de evaluar lo que ellos y sus compañías tienen que hacer para responder de la mejor manera. Este dice que "Hay negocios tradicionales que aún están generando muchos ingresos, así es que uno tiene que estar preparado para lo nuevo, para lo digital, para la disrupción; sin olvidarse de que su flujo de ingresos sigue dependiendo en mayor parte de los negocios tradicionales".

A medida que los modelos de negocios tradicionales se reemplazan por nuevos, los CEOs de Latinoamérica tienen que cultivar su habilidad para evaluar en qué momento su compañía debe dar el salto. Krieck lo explica con una metáfora: "Creo que la labor más importante del CEO actualmente es saber cómo navegar entre las luces que se están apagando y aquellas que están comenzando a brillar. La pregunta fundamental es: ¿cuál es el momento correcto para apagar la luz en un lado y encender la luz en el otro?"

Personalización de la función del CEO



Como CEO actualmente, mi inteligencia emocional es tan importante como mis habilidades técnicas.

Tener un entendimiento de mi propia personalidad y sus limitaciones ha sido crucial para tener éxito en mi posición.

Global
Latinoamérica

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

> "La labor más importante del CEO actualmente es saber cómo navegar entre las luces que se están apagando y aquellas que están comenzando a brillar"

Charles Krieck, Socio Director General electo de KPMG en Brasil y Sudamérica

Krieck sostiene que, a medida que las habilidades técnicas se reemplazan gradualmente por máquinas, la motivación y el liderazgo serán las habilidades clave de todo CEO.

Pedro Melo también aprecia un cambio gradual en las habilidades que los líderes de negocios de Latinoamérica creen que necesitan. Según este, los CEOs en la región "invierten más tiempo entendiendo el impacto del negocio en la gente. Estos hablan mucho más sobre la inclusión y la diversidad". Melo también sostiene que los CEOs de Latinoamérica están "mucho más preocupados por el impacto en el ambiente", que es algo que requiere otro conjunto de habilidades. En resumen, este cree que Latinoamérica está avanzando en esa dirección "al mismo ritmo que observamos globalmente".

Víctor Esquivel indica que los CEOs de Latinoamérica entienden que es cada vez más necesario entender a sus clientes de una manera cada vez más sofisticada. Este comenta que "En México, una de las grandes preocupaciones se trata de la demanda no satisfecha de los clientes". Para llegar a esa percepción se requieren nuevas habilidades. "Cómo usar data & analytics para entender mejor sus necesidades y patrones de consumo, cómo usar los redes sociales para aumentar el valor de la marca o atender las inquietudes del cliente".

Sin embargo, Esquivel dice que eso está comenzando a suceder. Las compañías están "comenzando a desarrollar modelos que incluyen publicidad móvil, en medios sociales y otros canales no tradicionales para comunicarse con el cliente. Eso es parte de la preocupación de los CEOs".

Este identifica específicamente a las compañías de cine y la industria de servicios financieros como áreas que están cambiando rápidamente. Este explica que, en México, "alrededor de dos terceras partes del sistema bancario son compañías internacionales, de manera que estas están trayendo modelos de negocios de fuera para cerciorarse de que el cliente este al centro, diferenciando su estrategia de negocios, mejorando la relación y las oportunidades a través de la captación de información sobre el cliente". Estas habilidades son nuevas, pero la competencia internacional está impulsando al continente en esa dirección de manera orgánica.

Solo una tercera parte (el 34%) de los CEOs de Latinoamérica dice que el entendimiento de su propia personalidad y limitaciones ha sido crítico para su éxito, en comparación con el 52% de los CEOs en general. Y menos CEOs de Latinoamérica que aquellos a nivel global en general consideran que la inteligencia emocional es importante: el 28% indica que su inteligencia emocional es tan importante como sus habilidades técnicas, en comparación con el 45% de todos los CEOs.

> "CEOs de Latinoamérica entienden que es cada vez más necesario entender a sus clientes de una manera cada vez más sofisticada"

Víctor Esquivel, Socio Director General de KPMG en México

Conclusiones

En general, las perspectivas de los CEOs de Latinoamérica nos describen una imagen de los líderes de negocios que son más optimistas que el promedio global sobre las expectativas de sus países y más optimistas sobre los próximos 12 meses que sobre los próximos 3 años. Estos tienen ligeramente más confianza en sus propias compañías que los CEOs en el resto del mundo y más confianza de que sus países prosperarán durante el próximo año que durante los próximos tres.

Aparentemente, la preocupación sobre la disrupción tecnológica es una característica de los sectores principales que están más cerca de esta - tales como las finanzas- pero que aún no se ha propagado al resto de la economía, lo que tal vez refleja un predominio de sectores- tales como la agricultura y los productos básicos- donde las entidades dominantes con frecuencia son naturalmente menos susceptibles a la disrupción y tienen más facilidad para adoptar nuevas tecnologías en sus negocios en lugar de sentirse amenazadas por estas.

La imagen que se visualiza es la de una región en la que un grupo de CEOs relativamente maduros de edad sigue sintiendo confianza no solo en que los negocios revivirán a mediano plazo, sino que además continuarán manejándose de la manera habitual.

Según declaró **Rob Brouwer, Socio de KPMG en Canadá y Líder de Mercados para la región Américas**:

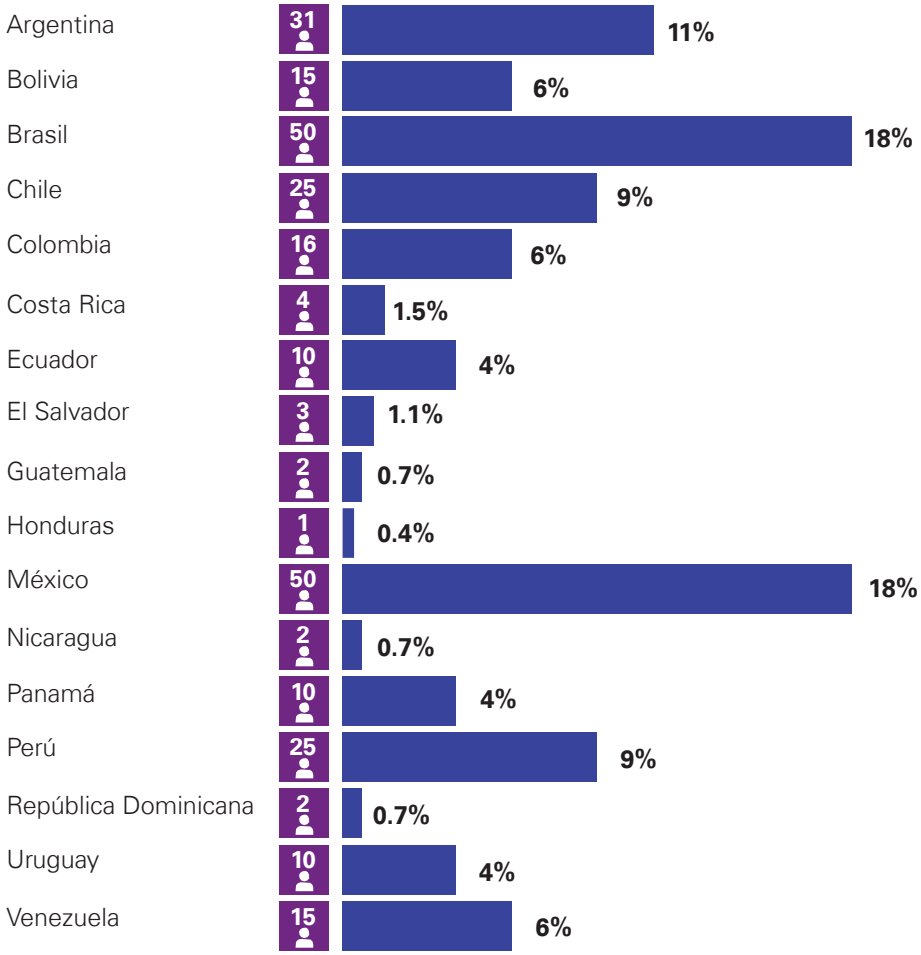
"Es alentador ver que los retos que enfrentan algunas economías de Latinoamérica- los retos políticos, económicos, nacionales o regionales- no han atenuado la confianza en el futuro de las compañías o países. El optimismo que estos tienen para el futuro de Latinoamérica es reflejado de manera similar por los CEOs de Estados Unidos y Canadá. Para los canadienses, Latinoamérica es la región principal para las inversiones durante los próximos 3 años y, para los CEOs de Estados Unidos, esta se encuentra entre las tres principales."

Acerca de la investigación

La investigación de KPMG para la *Perspectiva de los CEOs de 2017* se realizó entre febrero y abril de 2017. Este informe hace referencia a dos grupos de encuestados:

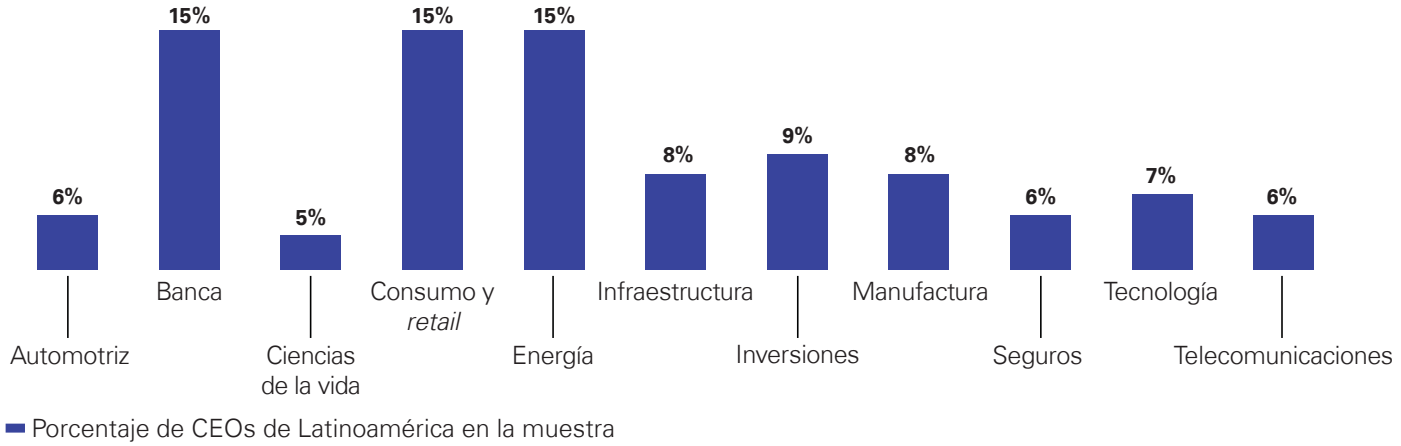
1. "CEOs de Latinoamérica" que se refiere a un grupo de 271 CEOs de los siguientes países que aparecen en la gráfica de la derecha.

2. El grupo de comparación, al que en varios lugares en este informe se hace referencia como el "promedio global", la "muestra core" o el "resto del mundo". Este grupo está integrado por 1,261 CEOs de los siguientes países: Alemania, Australia, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido.



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

En ambos casos, los CEOs representaban organizaciones de una amplia gama de sectores. La distribución por sectores de los CEOs de Latinoamérica es la siguiente:



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Contactos

Para más información sobre este informe y cómo KPMG puede prestarle ayuda a su negocio, puede ponerse en contacto con nosotros:

Pedro Melo
Socio Director General
KPMG en Brasil y Sudamérica
T: +55 11 3940 3135
E: PMelo@kpmg.com.br

Charles Krieck
Socio Director General electo
KPMG en Brasil y Sudamérica
T: +55 11 3940 3102
E: ckrieck@kpmg.com.br

Oscar Caipo
Socio Principal
KPMG en Perú
T: +51 (1) 611 3000
E: oscarcaipo@kpmg.com

Víctor Esquivel
Socio Director General
KPMG en México
T: +52 55 5246 8300
E: asesoria@kpmg.com.mx

Milton Ayón
Socio Director General
KPMG en Panamá y Centroamérica
T: +507 208 0700
E: mayon@kpmg.com

kpmg.com

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2017 KPMG S.A.C., sociedad peruana anónima cerrada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

El nombre y logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International. Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: ¿Confianza o autocomplacencia? Los líderes de Latinoamérica afrontan un futuro de disrupción

Fecha de publicación: julio 2017