



# Ágil o irrelevante

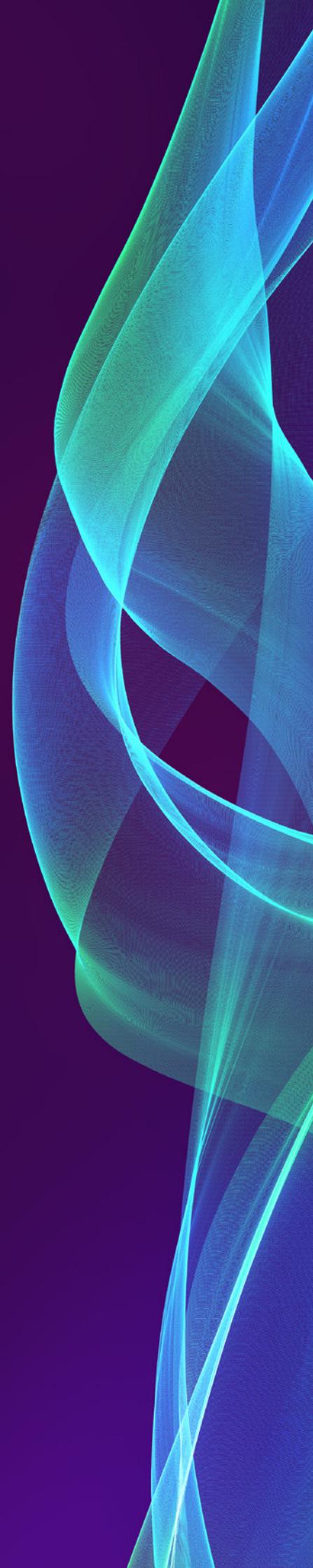
**Redefiniendo la resiliencia**

**Global CEO Outlook 2019**

KPMG International



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



# Prefacio

Un CEO exitoso es un CEO ágil.

Uno de los hallazgos más convincentes de la encuesta Global CEO Outlook realizada este año es que más de dos terceras partes de los CEOs creen que la agilidad es la nueva moneda de los negocios. Si no se adaptan a un mundo en constante cambio, sus negocios perderán vigencia. Es una elección difícil.

Este enfoque en la agilidad también está redefiniendo lo que entendemos por resiliencia. En el pasado, se trataba de prepararse para la tormenta dado el viento en contra a corto plazo. Las organizaciones buscaron defender sus posiciones y mantener una ventaja competitiva.

El viento en contra en aspectos sociales, económicos y tecnológicos que vimos surgir en los últimos años ya no es a corto plazo. Si bien los CEOs siguen viendo importantes oportunidades de crecimiento, se enfrentan a un entorno complejo, volátil y cada vez más incierto. Para ser resistentes, las organizaciones deben sentirse cómodas con la disrupción de sus modelos de negocios si quieren seguir creciendo. Esto es lo que para nosotros significa ser ágil.

En esta quinta edición de la encuesta anual Global CEO Outlook, entrevistamos a 1.300 CEO de algunas de las organizaciones más grandes del mundo para analizar cómo se enfrentan a los sistemas tradicionales de larga data vigentes en el mercado y a los supuestos que rigen la toma de decisiones.

Nos gustaría agradecer a todos los CEOs que nos brindaron su tiempo y hablaron con total libertad sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan. Al reunirme con los CEOs, me impresiona la pasión, el entusiasmo y la convicción que tienen en torno al futuro de sus organizaciones. Esperamos que este informe le brinde datos, ideas y distintas perspectivas de todo el mundo.

Estamos a su disposición para conversar sobre cualquiera de los temas abordados en la encuesta Global CEO Outlook de este año.



**Bill Thomas**  
**Presidente de**  
**KPMG International**



---

Hallazgos clave

---

Aguas inexploradas

---

Liderazgo en tiempos  
de incertidumbre

---

El cambio desde el interior

---

La evolución del CEO

---

Conclusiones

---

Metodología y  
reconocimientos

---

# Contenido

4

Hallazgos clave

5

Aguas inexploradas

10

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

14

El cambio desde el interior

20

La evolución del CEO

21

Conclusiones

23

Metodología y reconocimientos



---

Hallazgos clave

---

Aguas inexploradas

---

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

---

El cambio desde el interior

---

La evolución del CEO

---

Conclusiones

---

Metodología y reconocimientos

---

# Hallazgos clave

## Aguas inexploradas

### Cae la confianza en la economía global y la disrupción se hace presente

- **Un riesgo dinámico**  
El cambio climático cobra importancia en la agenda de riesgo; pasando del cuarto puesto en el 2018 al primero en 2019.
- **Panorama global conflictivo**  
En cuatro de las principales economías - Australia, el Reino Unido, Francia y China - menos de la mitad de los CEOs confían en las perspectivas de crecimiento para la economía global.
- **Nueva era competitiva**  
En la actualidad, el 63% de los CEOs afirman que en lugar de esperar a que la disrupción los tome por sorpresa, sus organizaciones buscan disruptir activamente el sector; lo que representa un aumento respecto del 54% registrado en 2018.

## El cambio desde el interior

### Para dominar la resiliencia, los CEOs necesitan reinventar a la organización desde lo digital

- **Resiliencia cibernética**  
El 69% de los CEOs afirma que una fuerte estrategia cibernética es esencial para generar confianza entre las partes de interés clave; lo que representa un aumento respecto del 55% registrado en 2018.
- **Mano de obra 4.0**  
El 44% de los CEOs planea capacitar a más de la mitad del personal de su organización; pero menos de un tercio (32%) considera que la inversión en mano de obra es más prioritaria que la inversión en tecnología.
- **Tecnología 4.0**  
Sólo el 16% de las organizaciones ya han implementado la Inteligencia Artificial en la automatización de algunos de sus procesos.

## Liderazgo en tiempos de incertidumbre

### Para ser resilientes, los CEOs deben presionar constantemente para lograr el cambio y adaptarse a las nuevas circunstancias

- **Innovación desconectada**  
El 84% de los CEOs expresa querer una cultura donde se acepte que los errores y desaciertos son parte integral del proceso de innovación, pero sólo el 56 % confirma haberla implementado.
- **Agilidad o irrelevancia**  
El 67% de los CEOs considera que actuar con agilidad es esencial para los negocios y que ser demasiado lentos podría llevarlos a la quiebra; lo que representa un aumento respecto del 59% registrado en 2018.
- **Liderazgo en transformación**  
El 84% se encuentra transformando su equipo de liderazgo para generar mayor resiliencia.

## La evolución del CEO

### Los CEOs resilientes deben ser ágiles y saber adaptarse, y deben estar dispuestos a modificar el *statu quo*

- **Las nuevas reglas del juego**  
Según el 67%, con un mandato promedio de 5 años, los CEOs necesitan actuar con mayor agilidad.
- **Mentalidad en evolución**  
El 74% afirma haber cometido algún error durante los inicios de sus carreras que luego lograron superar.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

# Aguas inexploradas

En 2018, el Global CEO Outlook demostró que los CEOs eran optimistas respecto del futuro y de las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones; pero al mismo tiempo reveló una creciente ansiedad respecto de amenazas como la volatilidad geopolítica o la seguridad cibernética. En 2019, vemos que esta creciente ansiedad se combina con la preocupación que generan tanto la incertidumbre como la volatilidad reinantes en el mundo empresarial actual. Los CEOs están cada vez más concentrados en generar la resiliencia organizacional necesaria para manejar la disrupción y mantener el impulso del crecimiento.

**Kathy Warden, CEO y presidente de Northrop Grumman** — una compañía global líder en seguridad — considera que para ser resilientes, los CEO deben contar con una serie de capacidades que van desde el profundo conocimiento del mercado hasta la agilidad. “Creo que vamos a ser testigos de cómo el ciclo de vida de las compañías continúa disminuyendo,” afirmó. “Entonces, ¿qué tienen que hacer las compañías? En primer lugar, conocer el mercado. Si no pueden ver la disrupción que se avecina, ciertamente no estarán preparadas para enfrentarla una vez que llegue. En segundo lugar, tienen que poder responder muy rápidamente, porque el tiempo de espera para poder aprovechar una disrupción también se está acelerando, y es necesario adaptarse a tal velocidad. Finalmente, deben poder determinar cómo monetizar la tecnología. Las compañías digitales hacen un uso de la tecnología lo cual es impensado para los negocios más tradicionales”.

Esta resiliencia dinámica es necesaria para dominar los importantes desafíos que enfrentan. En primer lugar, los CEOs enfrentan riesgos de altísimo costo como el cambio climático, las tecnologías disruptivas y el nacionalismo económico. En segundo lugar, si bien confían en sus propios negocios, la confianza en la economía global es significativamente menor. Mientras que el 94% confía en sus propias proyecciones de crecimiento, sólo el 62% siente lo mismo respecto de la economía global. En tercer lugar, los modelos de negocios que han perdurado por décadas, se ven ahora amenazados por la disrupción digital. Para generar nuevos flujos de ingresos, los CEOs deben abandonar los modelos tradicionales de negocios arraigados en sus organizaciones.

Mientras que el **94%** confía en las proyecciones de crecimiento de sus propios negocios, solo el **62%** siente lo mismo respecto de la economía global.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas



Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

“

Creo que vamos a ser testigos de cómo el ciclo de vida de las compañías continúa disminuyendo.”

**Kathy Warden**

CEO and President  
Northrop Grumman Corporation





Hallazgos clave

Aguas inexploradas



Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos



Para mí, la constante evolución de la regulación y las políticas públicas constituye un aspecto clave. Es un tema muy difícil de abordar porque, a la larga, siempre hay un cambio. ”

**James Bracken**  
CEO  
Fortitude Re



## Un riesgo dinámico

Deben comprender y lidiar con un sin fin de riesgos cada vez más impredecibles y en rápida evolución. Las preocupaciones sobre la degradación ambiental, la disrupción provocada por la tecnología y las crecientes tensiones geopolíticas están generando nuevos niveles de incertidumbre para los líderes que buscan satisfacer o exceder sus objetivos de crecimiento.

A fin de liderar una respuesta estratégica, los directores ejecutivos deben comprender cómo se relacionan los riesgos, y garantizar el compromiso de sus directorios y equipos de liderazgo. **Para James Bracken, CEO de Fortitude Re** — una compañía reaseguradora— también significa que los líderes deben aceptar y comprender cuáles son los interrogantes de alta complejidad y multidimensionales. “Para mí, la constante evolución de la regulación y las políticas públicas constituye un aspecto clave,” explica. “Es un tema muy difícil de abordar porque, a la larga, siempre hay un cambio. Creo que la capacidad de abordar estas cuestiones a largo plazo — un horizonte de más de 5 años — resulta extremadamente desafiante”.

En 2019, el cambio climático y el ambiental lideran la agenda de riesgos, respecto del cuarto puesto que ocupaban en 2018. El riesgo de las tecnologías disruptivas y la amenaza de volver al territorialismo lo siguen de cerca.

## Gráfico 1: Amenazas al crecimiento: 2019 y 2018



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.

**Tom Brown, Líder Global de Gestión de Activos en KPMG International**, considera que es una buena señal que el cambio climático esté primero en la agenda, porque ello significa que los CEOs y los inversores se están comenzando a poner de acuerdo. "Desde hace mucho tiempo que los gerentes de activos y los inversores reconocen que el cambio climático es un gran riesgo financiero," dice. "Para los inversores, el riesgo climático y otros factores de sustentabilidad son decisivos en la toma de decisiones. Evitarán invertir en los activos que consideran riesgosos. Una de las áreas que deben considerar los CEOs es la informativa — satisfacer las demandas de información corporativa de las partes de interés que deseen recibir información significativa sobre los riesgos climáticos que pudieran tener algún tipo de impacto financiero".

Al intentar administrar este riesgo, los CEOs se centran en la transición energética, en la necesidad de dejar de depender de los combustibles fósiles. Más de tres cuartos de los CEOs encuestados (76%) indican que el crecimiento de sus organizaciones dependerá de la destreza que muestren en la migración hacia una economía de tecnologías no contaminantes y bajas en carbono. **Para Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa, líder global en energía renovable**, hay muchas razones para ser optimistas acerca del futuro. "En general, vemos que existen oportunidades de crecimiento, especialmente en la industria de renovables y eólica. Mientras que el pronóstico de la economía mundial parece mostrar un riesgo mayor en términos de fracasos que en términos de oportunidades, el principio fundamental de nuestra industria nos da una razón para tener una visión optimista".

Además de ser valiosas para la sociedad, las prácticas comerciales sustentables también pueden destrabar el crecimiento y transformar el desempeño. Los enfoques sustentables pueden generar oportunidades para la introducción de nuevos productos y servicios, y también pueden mejorar la forma en que la organización gestiona sus recursos y operaciones.

## Panorama global conflictivo

En 2019, la encuesta CEO Outlook mostró que los niveles de confianza en la economía global comenzaron a derrumbarse en muchos países:

- En cuatro de las grandes economías, menos de la mitad de los CEOs confían en la economía global – Australia (38%), el Reino Unido (43%), Francia (44%), y China (48%).
- A excepción de Estados Unidos, donde la confianza en la economía global aumentó del 52% al 87%, en los demás países los niveles de confianza han caído significativamente. En Australia, la cantidad de CEOs que confían en la economía global ha caído del 74% al 38%, este año.

Gary Reader, Líder Global de Clientes y Mercados de KPMG International, opina que a los CEOs les preocupa la posible ralentización de la economía global en un horizonte de 3 años, sino que ello no ha reducido la presión que soportan, ni su deseo de crecer. "Los líderes están reprogramando y brindando nuevas herramientas a sus organizaciones no sólo para soportar los desafíos económicos y geopolíticos, pero para aprovechar la disrupción y encontrar la manera de seguir creciendo," explica. "Para ello, es necesario conocer los indicadores y las señales de advertencia. Las compañías vanguardistas con ambiciosos objetivos trabajan en diferentes escenarios, utilizando la tecnología en su beneficio y asegurándose de contar con planes de respuesta. Se trata de un nuevo tipo de resiliencia, en el que la agilidad y los objetivos de crecimiento se unen".

## Riesgo impositivo en la mira

Los gobiernos comienzan a tomar medidas legislativas unilaterales y los países también colaboran para tratar temas como la erosión base y el cambio en las ganancias. Al mismo tiempo, las organizaciones enfrentan una creciente presión por parte del público que les exige mayor transparencia fiscal. Es por ello que deben saber manejar el riesgo de ver su reputación dañada y de enfrentarse a controversias. Sin embargo, la encuesta de este año plantea el interrogante sobre si los CEOs le prestan suficiente atención al riesgo impositivo al momento de evaluar la función de impuestos de su organización.

Les pedimos a los CEOs que identificaran la métrica de desempeño más importante para la función de impuestos de sus organizaciones, y notamos que se hacía más hincapié en la eficiencia que en el riesgo. La primera métrica de la lista fue "gestiona eficazmente los recursos del área". Mientras que "los riesgos impositivos son adecuadamente manejados en línea con los valores y objetivos de la organización" se ubicó sexta en el ranking de prioridades.

"Pensar en el riesgo impositivo como un indicador clave de desempeño para la función de impuestos va a ser cada vez más importante," explica **Jane McCormick, Líder Global de Impuestos de KPMG International**. "Por ejemplo, ello podría incluir medir la efectividad de los controles aplicados al riesgo impositivo. O evaluar cómo el público percibe a la organización en lo que respecta a sus cuestiones impositivas".



Hallazgos clave

Aguas inexploradas



Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

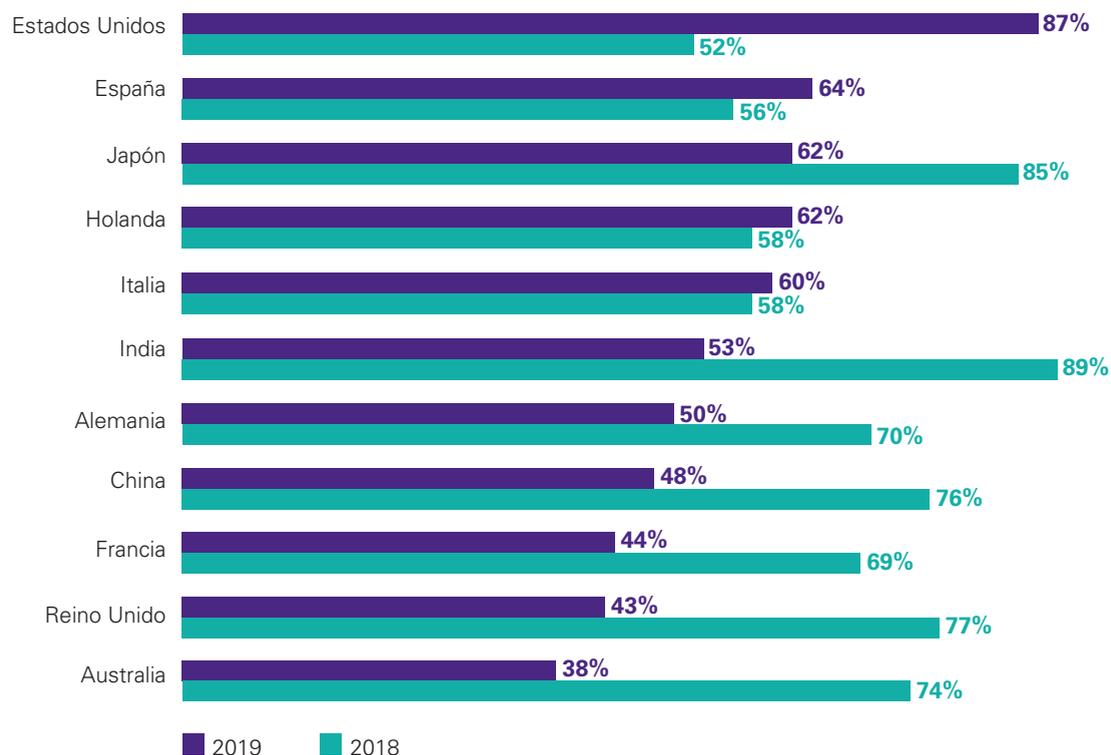
La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

Australia e India muestran la mayor disminución en la confianza, con una baja de **36 puntos** porcentuales este año.

## Gráfico 2: Confianza en la economía global - perspectivas de crecimiento a 3 años por país (2018 vs. 2019)



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.

### Crecimiento resiliente: mercados emergentes y la iniciativa de la Franja y la Ruta de China

En lo que respecta a de dónde provendrá el crecimiento, y las estrategias que los CEOs están utilizando para generar resiliencia, los mercados emergentes son un factor crítico. En total, el 63% de los CEOs indicó que su principal prioridad de expansión geográfica para los próximos 3 años son los mercados emergentes; mientras que el 36% priorizó a los mercados desarrollados. Aumentar su presencia global es clave para la resiliencia. La mayoría de los CEOs, el 87%, asegura que sus esfuerzos por generar mayor presencia en los mercados emergentes les permitirá ser más resilientes como compañía.

“A medida que las compañías buscan la forma de seguir creciendo, vemos que se concentran o vuelven a concentrarse en los mercados emergentes”, dice **Andrew Thompson, Líder de Private Equity en Asia Pacífico y Líder de Deal Advisory de KPMG en Singapur.** “Los CEOs están dejando de analizar los problemas geopolíticos diarios y comienzan a explorar las oportunidades a largo plazo en los mercados emergentes, especialmente en Asia Pacífico, considerándolas fundamentales para el futuro de sus negocios. Regiones como ASEAN, con una base de población de alrededor de 800 millones de habitantes y un consumo cada vez mayor de la clase media, junto con China e India, constituyen el motor del futuro crecimiento global.”

La iniciativa de la Franja y la Ruta llevada a cabo por China también será clave a la hora de influenciar a la mayoría de los CEOs. Cerca de dos tercios de los CEOs, el 65%, explican que al expandirse a los mercados emergentes, están priorizando países y regiones que forman parte de la iniciativa.

“Cada vez más CEOs analizan con mayor detenimiento el impacto de la iniciativa de la Franja y la Ruta en sus planes de crecimiento y estrategias de expansión en el mercado,” afirma Vaughn Barber, Líder Global de la práctica de China de KPMG en China. “Esto está generando más oportunidades de cooperación entre las firmas chinas y extranjeras en los mercados emergentes a lo largo de la iniciativa de la Franja y la Ruta, no solo en términos de inversión en infraestructura sino también en diversos sectores, que incluyen servicios financieros, logística, comercio y hasta tecnologías digitales. Este tipo de cooperación puede ayudar a destrabar el potencial de desarrollo socioeconómico de los países receptores, a la vez que puede permitirles a las firmas chinas y extranjeras acceder a nuevas oportunidades de mercado, lograr sinergias y administrar riesgos”.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas



Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

## Nueva era competitiva

La complacencia puede resultar fatal en los actuales mercados dinámicos. Los modelos de negocios que han perdurado por décadas, ahora se ven amenazados por la disrupción digital. Las grandes compañías tradicionales se enfrentan a la amenaza de los nuevos jugadores digitales, y de los competidores tradicionales que compiten a nivel digital.

La resiliencia exige que las compañías sean proactivas, que disruptan sus propias estrategias y modelos de negocios legados. La gran mayoría de los CEOs (71%) afirma que el crecimiento de sus compañías depende de su capacidad de desafiar y disruptir cualquier norma comercial.

**Mark A. Goodburn, Líder Global de Advisory de KPMG International**, cree que los líderes deben aceptar como nueva norma la incertidumbre y el coraje para tomar decisiones audaces. Los CEOs están escribiendo un nuevo capítulo en términos de resiliencia de la organización, concentrándose en la agilidad y el crecimiento", dice. "Deben estar preparados para enfrentar las creencias y los lineamientos centrales que han forjado a sus compañías e industrias durante muchos años; para reposicionar sus modelos operativos y replantear la forma en que la organización genera valor".

**Según Hitoshi Akimoto, Líder Digital de KPMG en Japón:** "En la era digital, no nos podemos quedar quietos. Si queremos encontrar y generar nuevos

y generosos flujos de ingresos digitales, necesitamos alejarnos del pasado. Ello significa plantearnos interrogantes difíciles de resolver respecto de la compañía. Por ejemplo, ¿sólo queremos vender productos o queremos vender resultados y experiencias."

También observamos que un mayor número de CEOs afirma que sus compañías están disruptiendo el sector de forma activa, en lugar de esperar a sufrir la disrupción. En 2018, el 54% indicó estar entre los disruptores; mientras que tal porcentaje aumentó al 63% en 2019. Las compañías tecnológicas de renombre están teniendo que tomar decisiones audaces en respuesta a los grandes avances en arquitectura de TI, desde la movilidad hasta la computación cognitiva, para asegurarse de mantener la ventaja competitiva que las posiciona por delante de una competencia cada vez más veloz.



En la era digital, no nos podemos quedar quietos.

**Hitoshi Akimoto**  
Chief Digital Officer  
KPMG in Japan

## Gráfico 3: CEOs que consideran que sus organizaciones están disruptiendo sus sectores en lugar de esperar a que la disrupción de los competidores los sorprenda, mostrado por sector:



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas



Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

# Liderazgo en tiempos de incertidumbre

Para construir una empresa resiliente que capitalice la disrupción, los CEOs deben presionar a sus organizaciones para que cambien y se adapten en forma continua. Deben crear y sostener una cultura de innovación, fomentar la agilidad de la empresa al crear un modelo operativo ágil centrado en el cliente y evaluar si su actual equipo de líderes tiene la mentalidad y las capacidades para cumplir con las prioridades de transformación del CEO.

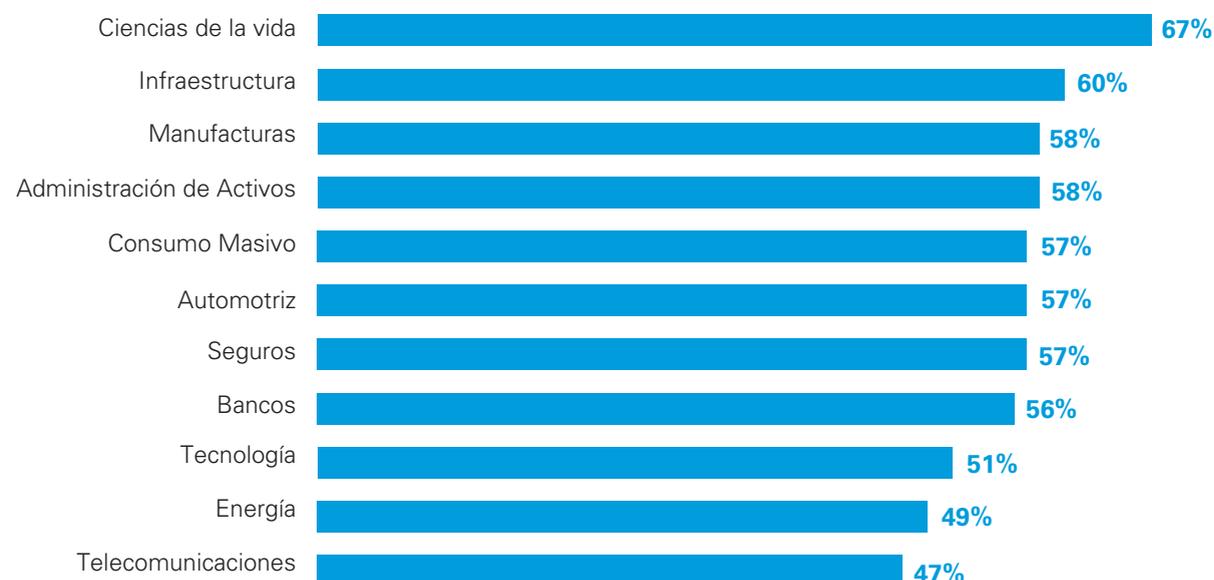
## Innovación desconectada

Las organizaciones deben contar con una cultura que fomente la innovación y la creatividad para florecer en una era de cambio impredecible y de alto impacto. Si no lo hacen, lucharán por adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de los clientes, por responder a la disrupción tecnológica y por cambiar las perspectivas internas respecto de cómo la organización genera valor.

No obstante, encontramos una fuerte desconexión en términos de innovación. Mientras que el 84% de los CEOs afirma querer que sus empleados se sientan empoderados para innovar sin preocuparse por la posibilidad de consecuencias negativas, sólo el 56% indica haber implementado una cultura donde está permitido cometer errores al innovar.

**Fiona Grandi, Socia de Innovación y Soluciones para Empresas de KPMG en EE.UU.** considera que al cometer errores aprendemos más rápido y las equivocaciones son parte del proceso de innovación. “Para aprender rápidamente, necesitamos poder cambiar de rumbo cuando sea necesario”, explica. “Más que reconocer que el objetivo de innovación era equivocado, es necesario reajustar la forma de lograr ese objetivo sobre la base de las señales recibidas, como una industria o un indicador económico cambiante, el surgimiento de una nueva tecnología o un nuevo competidor. Para comprender estas señales, es necesario analizar datos de alianzas, clientes, asociaciones de la industria e incluso de la competencia. También pueden evaluarse investigaciones o datos de terceros. Las organizaciones deberían invertir lo mismo que el cliente en entender ese ecosistema o red”.

## Gráfico 4: CEOs que afirman que en las culturas de sus organizaciones las iniciativas de innovación infructuosas son celebradas como una posibilidad de “rápido aprendizaje”



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre



El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

Crear una cultura de innovación en la que los empleados se sientan empoderados para probar nuevas ideas resulta desafiante, tanto desde el punto de vista de su creación como de su sostenimiento. Grandi considera que los CEOs son clave para lograr que la innovación sea parte de la esencia de la organización.

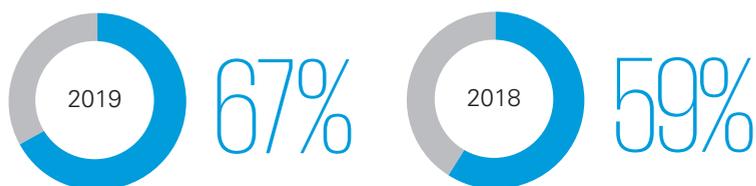
“Las compañías que innovan bien cuentan con un CEO que desarrolla y promueve la estrategia de innovación,” explica. “No se trata de una simple palabra de moda, sino de algo integrado en todos los niveles dentro de la organización, de arriba hacia abajo. Ello significa que los objetivos y la estrategia de innovación se miden respecto de las métricas de desempeño personal de todos los líderes. También resulta crítico poder contar con diversidad en el liderazgo, en términos de diversidad de pensamiento y estructura de equipo, a fin de promover la diversidad en los estilos de pensamiento innovador y su implementación”.

## Agilidad o irrelevancia

Las grandes organizaciones ya establecidas (construidas para beneficiarse de la gran escala) comienzan a descubrir que los jugadores más pequeños y ágiles también cuentan con una ventaja competitiva. Tal como ha quedado evidenciado en industrias como los servicios financieros, los disruptores están apuntando a elementos clave de la cadena de valor, como la participación de las Fintech en la industria de los pagos. Al mismo tiempo, las necesidades de los clientes cambian rápidamente y las tecnologías de avanzada continúan evolucionando. Para responder, las compañías necesitan modificar su forma de trabajo. Ello significa centrarse más en el cliente, incrementar la velocidad de la innovación, y colaborar a lo largo de toda la organización.

## Gráfico 5: La agilidad, una nueva clave: 2019 vs. 2018

**CEOs que afirman que “actuar con agilidad es la nueva tendencia en los negocios y que si fueran demasiado lentos podrían caer en la quiebra”.**



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.



Las compañías que innovan bien cuentan con un CEO que desarrolla y promueve la estrategia de innovación.

### Fiona Grandi

National Managing Partner for Innovation & Enterprise Solutions  
KPMG in the US

## La necesidad de velocidad: F&A y agilidad

Las F&A serán clave para que las organizaciones reaccionen con agilidad ante la disrupción y la necesidad de innovar el modelo de negocios. A medida que las compañías buscan desarrollar rápidamente habilidades digitales, adquirir compañías digitales innovadoras es parte importante de su estrategia de F&A.

En total, descubrimos que el 84% de las organizaciones está muy interesado en llevar a cabo diversas fusiones y adquisiciones en los próximos 3 años. Y un tercio en ese porcentaje (34%) muestra un alto nivel de interés en tales actividades, respecto del 27% registrado en 2018. Pero también les consultamos a los CEOs con moderado interés en las F&A qué es lo que impulsa a sus estrategias. Vimos que “transformar nuestro modelo de negocios más rápidamente de lo que el crecimiento orgánico lo permitiría” fue el principal impulsor. Mientras que el objetivo de las fusiones y adquisiciones tradicionales es generar escala y fomentar la sinergia de costos, las fusiones y adquisiciones digitales buscan transformar el modelo de negocios al añadir nuevas tecnologías o servicios a la cartera del modelo de negocios de la compañía.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre



El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

Los CEOs reconocen el peligro de ser demasiado lentos y engorrosos en una era en rápido movimiento. Más de dos tercios (67%) creen que actuar con agilidad es la nueva tendencia en los negocios y que ser demasiado lentos los volverá irrelevantes. Tal porcentaje representa un aumento del 8% respecto del último año, y señala la necesidad de un cambio de mentalidad.

Implementar enfoques ágiles en cada proyecto individual es bastante simple, pero una única iniciativa no tendrá impacto en toda la empresa; para ello el modelo operativo de la compañía debe ser replanteado desde su base. Al combinar tecnologías de avanzada (como la nube) con el rediseño de las operaciones, los CEOs pueden formar empresas conectadas y centradas en el cliente.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre



El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

## Empresa conectada: Los CEOs asumen el liderazgo

Para muchas organizaciones, la agilidad es muy difícil de lograr debido a una estructura de TI fragmentada y a la falta de alineación entre las funciones del *front*, *middle* y *back-office*. Las limitaciones de las tecnologías heredadas y la falta de colaboración en la organización hacen que a las organizaciones les resulte imposible ser ágiles y responder a los cambios en su entorno.

Los CEOs asumen la responsabilidad de lograr un mayor alineamiento funcional a nivel personal. Casi cuatro quintos (79%) de los encuestados afirman ser responsables de supervisar tal alineación, de una forma en la que sus predecesores no lo eran.

**Miriam Hernandez-Kakol, Líder Global de la Práctica de Clientes y Operaciones de KPMG en EE. UU.,** considera que la intervención personal del CEO es clave para una organización centrada en el cliente. "Cambiar a la empresa para centrarse en el cliente no funcionará si terminamos con una colección de esfuerzos descoordinados y aislados", explica. "Alinearse es necesario en la organización, implementando un enfoque de empresa conectada, para satisfacer las expectativas del cliente, mejorar el desempeño del negocio y lograr un crecimiento rentable".

Las soluciones basadas en la nube serán clave para manejar las infraestructuras digitales fragmentadas, compuestas por una infraestructura tecnológica a medida ubicada en las oficinas del cliente. La nube ofrece capacidad de escala y tecnologías de avanzada que pueden transformar la forma en que se solía trabajar con las viejas tecnologías. Los CEOs están adoptando tales tecnologías con verdadero entusiasmo. Una gran mayoría (79%) afirmó que es ahora cuando sienten mayor confianza en la posibilidad de incrementar el uso de las tecnologías en la nube, que en cualquier otro momento de los últimos 3 años.

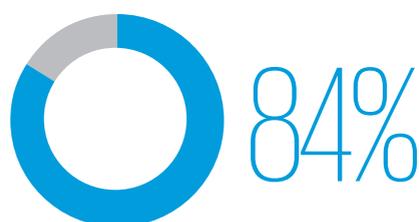
Ello refuerza el papel cada vez más preponderante del CEO en la estrategia tecnológica. En la encuesta de este año, el 84% de los CEOs afirma estar liderando la estrategia tecnológica de la organización de manera personal.

## Liderazgo en transformación

Los roles de los directivos han cambiado significativamente en los últimos años, a medida que los CEOs responden a nuevas demandas. Quienes tradicionalmente reportaban a los CEOs como el CFO y el CMO, ahora lo hacen junto a otros directivos como los Directores de Analytics y los Directores Digitales. Sin embargo, mientras que los CEOs han añadido mayor efectividad a sus equipos de líderes, no se detendrán ahí.

"Para ser resiliente, una compañía debe poder contar con el liderazgo adecuado y con la mentalidad correcta", expresó **Henadi Al-Saleh, Presidente de Agility, una compañía logística internacional con sede en Kuwait.** "Construir la cultura y la estructura organizacional correctas es clave".

## Gráfico 6: CEOs que afirman estar transformando sus equipos de líderes para fortalecer la resiliencia



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.

“

Para ser resiliente, una compañía debe poder contar con el liderazgo adecuado y con la mentalidad correcta.”

**Henadi Al-Saleh**  
Chairperson  
Agility



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre



El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

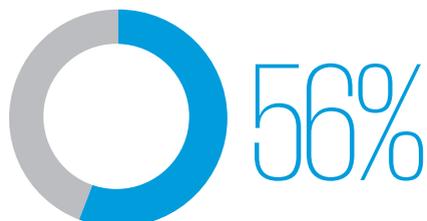
Metodología y reconocimientos

Una importante mayoría de CEOs (84%) aseguró estar transformando activamente sus equipos de líderes para generar resiliencia. Resulta interesante ver la relación entre tal hallazgo y los CEOs que tienen ambiciosos planes para capacitar a la totalidad de la mano de obra de sus organizaciones. En compañías en las que existen ambiciosos planes de capacitación para más del 51% de la mano de obra, el 86% de los CEOs también planea transformar sus equipos de líderes. Pero en las organizaciones en las que tal capacitación estará dirigida a menos del 40% de la mano de obra, la cantidad de CEOs que planean transformar sus equipos cae al 75%.

Para abordar las cuestiones empresariales de la actualidad, los CEOs necesitan líderes que puedan colaborar en toda la organización, en lugar de limitarse a sus acotadas áreas de responsabilidad y experiencia. También buscan diferentes habilidades y perfiles, como la experiencia en la transformación digital o la innovación en modelos de negocios digitales.

A fin de impulsar tal transformación en el liderazgo, los CEOs necesitan definir sus prioridades, desde la innovación en los modelos de negocios hasta el rediseño del modelo operativo. Con un panorama claro de sus prioridades, pueden determinar si el conjunto actual de líderes funcionales tiene el perfil y las capacidades correctas para cumplir con los objetivos. Ello también implica reevaluar la forma en que se mide el desempeño de los directivos y definir un desarrollo de carrera eficaz para la próxima generación de talentos.

### Gráfico 7: Los CEOs que planean capacitar a su personal en nuevas capacidades digitales en los próximos 3 años



Capacitarán del 1 % al 40 % de la mano de obra



Capacitarán a más del 51 % de la mano de obra

Source: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.

# El cambio desde el interior

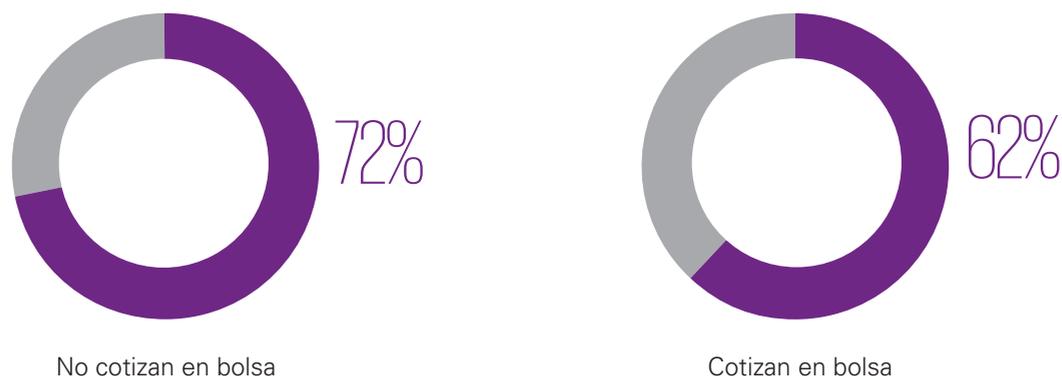
Para dominar la resiliencia, los CEOs necesitan reinventar a toda la organización desde lo digital. Ello significa forjar una resiliencia cibernética suficiente para que las preocupaciones por la seguridad no echen por tierra la innovación digital. Y también significa dominar la transformación de habilidades y tecnologías, acelerar la implementación de tecnologías de avanzada, y capacitar a toda la mano de obra.

## Resiliencia cibernética

La capacidad de integrar la innovación digital es clave para destrabar el crecimiento a largo plazo. Sin embargo, las preocupaciones sobre seguridad cibernética pueden poner un freno a tales ambiciones. Las organizaciones deben asegurarse de que tales amenazas no socaven el potencial de crecimiento digital.

El 68% de los CEOs afirman que sus organizaciones están preparadas para un futuro ataque cibernético (51% el año anterior). Lo interesante es que las compañías que cotizan en bolsa se sienten más preparadas para un posible ataque que las que no cotizan.

### Gráfico 8: Preparación para un futuro ataque cibernético



Fuente: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.

Dado que la resiliencia cibernética es clave para destrabar el crecimiento, los CEOs tienen en claro que la seguridad cibernética efectiva es mucho más que una capacidad defensiva o mitigante. Descubrimos que el 71% de los CEOs consideran que la seguridad de la información es una función estratégica para sus organizaciones y una fuente de ventaja competitiva.

El 71% de los CEOs consideran que la seguridad de la información es una función estratégica para sus organizaciones y una fuente de ventaja competitiva.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior



La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

**Katherine Robins, Socia de Seguridad Cibernética de KPMG en Australia**, explica cómo la ventaja estratégica puede prevalecer en las compañías que superen a sus competidores, en términos de transparencia y calidad de respuesta ante incidentes. “Para los consumidores, el valor de los datos es primordial”, explica. “Si una organización es más transparente a la hora de manejar los datos y la privacidad — incluso en la forma en que se manejan incidentes como una violación de seguridad — su marca puede diferenciarse del resto y gozar de la mayor confianza del consumidor”.



Uno de los problemas de la seguridad cibernética es que si todo sale bien, nadie habla del tema.

### **Katherine Robins**

Partner  
Cyber Security  
KPMG Australia

Tal presunción se ve respaldada en la encuesta. Más de dos tercios de los CEOs (69%) afirma que una fuerte estrategia de seguridad cibernética es esencial para generar confianza entre las partes de interés clave; esto representa un aumento significativo respecto de 2018.

Los CEOs que lograron que sus organizaciones fueran más resilientes en cuestiones cibernéticas, también están más concentrados en disruptir sus industrias. Estos CEOs también utilizan la IA de manera más audaz y proyectan un mayor crecimiento en los ingresos (superior al 2% o más) durante los siguientes 3 años.

Los CEOs son clave para generar una cultura adecuada para la resiliencia cibernética desde su posición de liderazgo. Ello significa contar con un profundo entendimiento de los riesgos que enfrenta la organización e implementar los programas de comunicación y educación necesarios para garantizar que las prácticas de seguridad sean parte de las operaciones diarias. “Somos tan fuertes como nuestro eslabón más débil,” explica Robins de KPMG. “Necesitamos una cultura en la que la seguridad cibernética sea un desafío para todos, especialmente en las grandes organizaciones. No tiene ningún sentido entrenar a 50 eximios profesionales en seguridad cibernética, si todos los demás pueden estar haciendo algo arriesgado que pueda poner en peligro a toda la organización”.



---

Hallazgos clave

---

Aguas inexploradas

---

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

---

El cambio desde el interior



---

La evolución del CEO

---

Conclusiones

---

Metodología y reconocimientos

---

## Mano de obra 4.0

Las tecnologías disruptivas, desde la inteligencia artificial hasta la realidad virtual, tienen el potencial de transformar el mundo del trabajo. Muchos roles y habilidades quedan desactualizados o evolucionan en la era de las máquinas. Esto está afectando muchos puestos de trabajo no calificado pero todos los empleos podrían verse afectados, incluso las funciones altamente calificadas.

Este cambio trascendental plantea preguntas más amplias para la sociedad y los gobiernos. Y para las empresas y sus líderes, significa que las habilidades que las empresas necesitan y la manera en la que los empleados aprenden y se desarrollan en sus carreras se están transformando. Los CEOs tienen que adoptar un modo nuevo de pensamiento sobre el talento, la estrategia de mano de obra y la necesidad de mejorar la capacitación.

"Hoy en día, para mantenernos actualizados, es necesario incorporar información continuamente, contactándonos y aprendiendo de personas con las que no estemos normalmente en contacto", dice **Doug McMillon, Presidente y CEO de Walmart International**. Es importante que nos convirtamos en aprendices de por vida en toda la compañía. Tenemos muchos líderes en la compañía en todo el mundo, pero es necesario que cada uno de nosotros, individualmente, crezca y aprenda diariamente".

Los CEOs reconocen que esta tendencia se está acelerando y requiere que se concentren. Cuatro de cada 10 (44%) tienen la intención de capacitar a más de la mitad de su mano de obra actual.

**Kate Holt, Socia de People Consulting de KPMG en el Reino Unido**, considera que la mejora en la capacitación no es meramente enseñar a las personas a utilizar nuevas tecnologías, sino que implica llegar a sus corazones y sus mentes. "Gran parte de la tecnología que se está implementando en la actualidad es muy intuitiva, porque se pone más énfasis en la interfaz del usuario y la facilidad de uso", sostiene. "El problema radica sobre todo en que las personas entiendan cómo pueden beneficiarse: de qué manera esa tecnología puede ayudarlos a hacer su trabajo y si están dispuestos a cambiar su comportamiento para incorporar el uso de la tecnología. Es necesario ganarse los corazones y las mentes de las personas para que acepten que si bien la tecnología va a cambiar sus funciones, eso es algo bueno. "En la mayoría de los casos, las organizaciones no están adoptando un enfoque adecuado o financiado adecuadamente cuando se trata de comunicar eso y el cambio de conciencia necesario para impulsar la adopción".

Sin embargo, también les preguntamos a los CEOs cómo están priorizando sus inversiones de capital y notamos cierta tensión entre los cambios que saben que deben hacer en su mano de obra y las inversiones que se requieren en su tecnología. Específicamente, les preguntamos si están invirtiendo más capital en el desarrollo de las habilidades de la gente o en la adquisición de nueva tecnología. La mayoría, un 68%, dijo estar invirtiendo más capital en la compra de nueva tecnología.



“

Hoy en día, para mantenernos actualizados, es necesario incorporar información continuamente, contactándonos y aprendiendo de las personas con las que normalmente no estamos en contacto.”

**Doug McMillon**  
President and CEO, Walmart



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

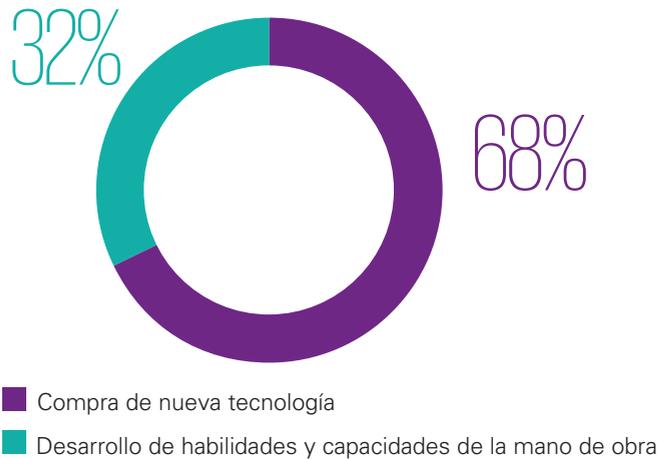


La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

### Gráfico 9: Invertir en nueva tecnología vs. capacitación del personal



Source: Global CEO Outlook 2019, KPMG International.

**Jonas Prising, Presidente y CEO de la empresa global de soluciones de personal ManpowerGroup**, señala que el enfoque no solo debe estar en la tecnología. "Creemos que el mayor impacto de la tecnología será aumentar la capacidad humana siempre que la empresa cuente con las habilidades necesarias para aprovecharla", dice. "En mi opinión, se dedica demasiado tiempo a debatir el impacto de la eliminación de empleos y no el tiempo suficiente a concentrarse en la necesidad de una revolución de habilidades en la que podamos capacitar y recapacitar a la fuerza laboral, tanto a nivel empresa como a nivel país."

Casi 6 de cada 10 CEOs (59%) dijeron que es difícil encontrar a los trabajadores que necesitan. Un dato clave es que la modernización de la fuerza laboral fue la opción elegida por los CEOs a modo de estrategia para asegurar que su organización esté preparada para el futuro.

“

Es necesario ganarse los corazones y las mentes de las personas para que acepten que si bien la tecnología va a cambiar sus funciones, eso es algo bueno. ”

**Kate Holt**  
People Consulting Partner  
KPMG in the UK



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior



La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

“

Creemos que el mayor impacto de la tecnología será aumentar la capacidad humana siempre que la empresa cuente con las habilidades necesarias para aprovecharla. ”

**Jonas Prising**  
Chairman and CEO  
ManpowerGroup



“

Las organizaciones actuales necesitan ser entidades que aprendan y cambien rápidamente, que se adapten en términos de tecnología pero también en términos de personas. ”

**Markus Tacke**  
CEO  
Siemens Gamesa



**Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa**, líder mundial en energía renovable, cree que las empresas deben equilibrar su inversión en personas y tecnología si quieren crear organizaciones eficientes con una cultura de aprendizaje continuo. "Las organizaciones actuales necesitan ser entidades que aprendan y cambien rápidamente, que se adapten en términos de tecnología pero también en términos de personas", dice. "Las capacidades que eran muy valiosas hace 10 años siguen siendo confiables, pero deben complementarse con otras capacidades. Entonces, invertir en ambos en forma equilibrada es lo que las empresas tienen que hacer".

## El 16 % de los CEOs dijo haber implementado la inteligencia artificial para automatizar sus procesos.

**Masaaki Tsuya, CEO Global de Bridgestone**, la compañía de neumáticos y caucho más grande del mundo, siente que las personas son las que a la larga impulsan el éxito, pero ese pensamiento debe estar equilibrado con la urgente necesidad de invertir en nuevas tecnologías. "El progreso es imposible sin la gente", dice. "Todo, en última instancia, depende de las personas. Pero no podemos invertir en nuestro futuro sin generar beneficios. Los negocios están cambiando debido a cambios sin precedentes en la tecnología, incluida la Internet de las cosas y la inteligencia artificial. A menos que nos enfoquemos en esos temas apropiadamente, no obtendremos esas ganancias. Por lo tanto, es importante lograr un equilibrio entre las personas y la tecnología".

Si van a cumplir sus promesas de capacitación, es necesario que los CEOs brinden soporte estratégico y asignen los recursos adecuados al aprendizaje y el desarrollo de sus empleados. Los CEOs también pueden desempeñar un papel clave para garantizar que exista un gobierno corporativo efectivo para el aprendizaje y el desarrollo, al asegurar que las iniciativas de capacitación no estén fragmentadas y que los recursos y la inversión se centren en las áreas de mayor impacto.

La alineación entre el CEO y el Jefe de Recursos Humanos con respecto a la estrategia del personal también es fundamental, pero Holt cree que todavía hay una gran desconexión en muchas organizaciones. "Algunos equipos de recursos humanos son demasiado reactivos", dice. "Los equipos de recursos humanos con visión de futuro se están involucrando en la formación de la fuerza laboral, y reconocen cómo las funciones se ven afectadas por tecnologías como la robótica. Esto conllevará cambios en todos los aspectos, desde la estrategia de capacitación hasta la estrategia de reclutamiento, pero es necesario que el enfoque comience en el impacto de la tecnología en la fuerza laboral, las funciones actuales y las funciones que se requerirán en el futuro".



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior



La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos



---

Hallazgos clave

---

Aguas inexploradas

---

Liderazgo en tiempos  
de incertidumbre

El cambio desde el interior



La evolución del CEO

---

Conclusiones

---

Metodología y  
reconocimientos

---

“

El progreso es imposible  
sin la gente. ”

**Masaaki Tsuya**

Global CEO  
Bridgestone



## Tecnología 4.0

Las tecnologías basadas en inteligencia artificial y sus usos, desde la automatización inteligente hasta el reconocimiento de voz, ofrecen una oportunidad para transformar el desempeño de la organización. Se pueden utilizar para aprovechar la información de grandes repositorios de datos estructurados y no estructurados, mejorando la velocidad y la calidad de la toma de decisiones. O pueden usarse para llevar a cabo procesos y tareas que solían realizar los empleados, con una velocidad y precisión significativas, dejando más libertad a las personas para hacer frente a tareas de mayor valor.

Sin embargo, nuestra investigación demuestra que la mayoría de las organizaciones aún no han aplicado la inteligencia artificial en la automatización de sus procesos. Solo el 16% de los CEOs dijo haber implementado la inteligencia artificial para automatizar sus procesos; mientras que una tercera parte, el 31%, aún está en fase piloto, alrededor de la mitad, el 53%, realiza una implementación limitada.

Impulsar la inteligencia artificial a nivel empresarial presenta desafíos significativos que se distinguen de la prestación de servicios generales de IT. Muchas organizaciones afrontan la escasez de capacidades importantes y los especialistas son muy demandados. La resistencia de la organización puede ser considerable, con empleados preocupados por la implicancia de la adopción de la inteligencia artificial en sus funciones.

"Estamos viviendo un momento histórico en donde el impacto de la tecnología en cada parte de nuestra vida, en nuestro trabajo diario y en cada aspecto de nuestra sociedad y economía son más intensos que nunca", dice **Satya Nadella, CEO de Microsoft**. "Lo que el mundo necesita es una tecnología que beneficie más a la gente y a la sociedad y sea confiable" - **Microsoft Annual Report 2018**

# La evolución del CEO

La contribución que se espera que los CEOs hagan al crecimiento y desarrollo de sus compañías está cambiando. Los líderes deben ser eficientes y adaptar sus acciones para responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes, la innovación de la tecnología y el ritmo de cambio de las empresas competidoras. También deben mantenerse abiertos a nuevas ideas, para que puedan desafiar el pensamiento ya arraigado en la gerencia y la organización.

## Las nuevas reglas del juego

La resiliencia en el mercado dinámico actual consiste en la capacidad de evolucionar constantemente y adaptarse a los cambios rápidos. Esto requiere que los CEOs reaccionen con agilidad para cambiar las necesidades de los clientes y también concentren sus esfuerzos en los aspectos que tengan el impacto más significativo.

Esta necesidad tiene una mayor urgencia ya que los CEOs sienten que cuentan con menos tiempo para causar un impacto que las anteriores generaciones de ejecutivos. Les preguntamos a los CEOs si están de acuerdo o no en que el mandato promedio actual de los CEOs ronda los 5 años. Cerca de tres cuartas partes, un 74%, estuvo de acuerdo, y opinó que es menor al mandato promedio que existía cuando comenzaron sus carreras. Este punto de vista es acorde a investigaciones recientes que muestran que el mandato promedio de los CEOs de grandes empresas incluidas en el índice S&P 500 era de 5 años hacia fines de 2017 y había disminuido desde 2013<sup>1</sup>.

Más de dos terceras partes de los CEOs, un 67%, dijeron que este mandato promedio de 5 años significa que la urgencia de actuar con agilidad es mayor.

## Mentalidad en evolución

Para impulsar la innovación y el cambio, los CEOs deben estar preparados para llevar a sus organizaciones en direcciones totalmente nuevas. Esto requerirá una mentalidad de liderazgo donde los CEOs estén dispuestos a cuestionar las suposiciones y creencias de larga data, desafiando el status quo cuando el progreso esté siendo impedido. Esta investigación sugiere tres características que serán críticas para generar nuevas ideas e impulsar cambios radicales: mantener una relación cercana con los clientes, equilibrar el conocimiento basado en datos con la intuición y la experiencia para anticiparse a las necesidades de los clientes y desarrollar la resiliencia emocional.

Primero, es necesario que los líderes estén estrechamente vinculados con sus clientes, manteniendo un diálogo y entendiendo sus valores y necesidades cambiantes. Por ejemplo, los CEOs reconocen que los clientes quieren saber cuál es la posición de los líderes. Un 71% cree que asegurar que las políticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo de su organización reflejen los valores de sus clientes es su responsabilidad personal. Y un 55% dijo que su organización debe ver más allá de un crecimiento meramente financiero si se intenta alcanzar un éxito a largo plazo y sustentable.

En segundo lugar, necesitan equilibrar los datos disponibles sobre las necesidades del cliente con su propia experiencia e intuición. El 71% (67% en 2018) de los CEOs dicen que no han tenido en cuenta los datos porque eran contrarias a su propia experiencia o intuición. Para obtener valor de los análisis de datos, cada vez más sofisticados, los CEOs deben asegurar que puedan confiar en los hallazgos que se les presentan, especialmente si esos datos no han sido producidos por un ser humano sino por un algoritmo. Es fundamental desarrollar un marco de verificaciones y lograr un equilibrio. Esto implica asegurar que los algoritmos no se basen en información sesgada y que se implementen medidas de control de calidad eficientes. De esta manera, los CEOs pueden sentirse seguros basando sus actos y decisiones en datos, incluso si no entienden cómo funciona un algoritmo, porque confían en la calidad de esos modelos.

En tercer lugar, necesitan crear un entorno en el que la voluntad de cambiar se reconozca como una fortaleza y no como una debilidad. Muchos CEOs han desarrollado la resiliencia emocional para recuperarse de un fracaso. Casi tres cuartas partes, un 74%, dijeron que habían dado un mal paso al principio de su carrera, como lanzar una empresa que finalmente no tuvo éxito, pero que pudieron aprender de sus experiencias.

<sup>1</sup> Investigación de Equilar: "CEO Tenure Rates," Escuela de Negocios de Harvard, Foro sobre Gobierno Corporativo y Regulación Financiera, 12 febrero de 2018.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

# Conclusiones

## ➤ Aguas inexploradas

Los CEOs se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más incierto y volátil. Para gestionar riesgos altamente complejos y significativos, deben crear una idea completa y detallada de cómo los riesgos, desde el cambio climático a la geopolítica, están interconectados y garantizar que sus equipos de liderazgo estén comprometidos en el diseño de una respuesta. Debido a la creciente preocupación por una posible desaceleración en la economía global, los CEOs deben asegurar que sus sistemas de alerta temprana hayan sido implementados y hayan funcionado en distintos casos a fin de estar preparados para una desaceleración. Y con modelos de negocios que han perdurado décadas bajo la creciente amenaza de la disrupción digital, los CEOs deben interrumpir su propia estrategia y modelos de negocios, desafiando las creencias y los sistemas tradicionales de larga data que han regido a sus compañías y sectores durante muchos años.

## ➤ Liderazgo en tiempos de incertidumbre

Los CEOs deben desarrollar la resiliencia dentro de sus organizaciones, impulsando el cambio; esto implica saber manejar la tensión que surja en el negocio. Mientras fomentan la innovación a través de la aceptación del fracaso productivo, también deben promover un enfoque disciplinado que no sacrifique la calidad. Esto también implica evaluar las capacidades de sus equipos de liderazgo y abordar las debilidades.

Deben liderar una transformación fundamental de sus modelos operativos, creando una empresa ágil, centrada en el cliente y conectada, combinando las tecnologías avanzadas con el rediseño operativo.

## ➤ El cambio desde el interior

Los CEOs también deben impulsar una reinversión digital en toda la organización, desarrollando la ciber resiliencia y generando una renovación de la tecnología y la capacitación de la fuerza laboral. Los CEOs necesitan fomentar un profundo entendimiento de los riesgos de seguridad cibernética que enfrenta la organización e implementar los programas necesarios para garantizar que las mejores prácticas de seguridad sean parte del corazón de sus operaciones.

A fin de impulsar esta ambiciosa renovación de los sistemas y del personal, los CEOs deben ofrecer a sus equipos de aprendizaje y desarrollo, el respaldo estratégico y los recursos necesarios. También deben establecer un gobierno eficaz a fin de que los recursos y la inversión se centren en las áreas donde tendrán mayor impacto. Finalmente, deben liderar las estrategias de inteligencia artificial de su organización en términos de cómo, dónde y cuándo se pueden implementar estas nuevas tecnologías para obtener un efecto óptimo.

## ➤ La evolución del CEO

El CEO moderno debe aceptar e incorporar el hecho de que tienen más que hacer y menos tiempo para hacerlo. Deben convertirse en disruptores internos de sus propios negocios, desafiando el dogma de la administración y las prácticas arraigadas. Tendrán que forjar vínculos más fuertes con sus clientes, aceptando la necesidad de anticipar los requisitos a través de conocimientos provenientes del análisis de datos.

También deben crear un entorno donde se puedan probar nuevas ideas sin prejuicios y en el que la voluntad de cambiar se reconozca como una fortaleza, y no como una debilidad.



Hallazgos clave

Aguas inexploradas

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

El cambio desde el interior

La evolución del CEO

Conclusiones



Metodología y reconocimientos

---

## En resumen:

Los CEOs enfrentan una era de cambios sin precedentes e incertidumbre económica. Con aguas inexploradas por delante, están decididos a desarrollar la resiliencia necesaria para garantizar que sus organizaciones sean incluso más fuertes en el futuro. Frente a un entorno de negocios que evoluciona rápidamente no puede predecirse, están inyectando una nueva urgencia en la evolución de sus propias organizaciones, desafiando las prácticas aceptadas y las actitudes obsoletas, todo ello en nombre del crecimiento.

---



---

Hallazgos clave

---

Aguas inexploradas

---

Liderazgo en tiempos  
de incertidumbre

---

El cambio desde el interior

---

La evolución del CEO

Conclusiones



Metodología y  
reconocimientos

---

# Metodología y reconocimientos

Los datos publicados en este informe se basan en una encuesta de 1.300 directores ejecutivos (CEOs) de 11 de las economías más grandes del mundo: Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, los Países Bajos, España, Reino Unido y Estados Unidos. La encuesta se llevó a cabo entre el 8 de enero y el 20 de febrero de 2019.

Los CEOs operan en 11 industrias clave: administración de activos, automotriz, banca, consumo y venta minorista, energía, infraestructura, seguros, ciencias de la vida, manufactura, tecnología y telecomunicaciones.

De los 1.300 CEOs, 310 provienen de compañías con ingresos entre USD 500 millones y USD 999 millones; 543 son de compañías con ingresos entre USD 1.000 millones y USD 9.900 millones; y 447 son de compañías con ingresos de USD 10.000 millones o más.

KPMG agradece a los siguientes profesionales por sus aportes:

- Henadi Al-Saleh, Presidente de Agility
- James Bracken, CEO de Fortitude Re Doug McMillon, CEO de Walmart
- Satya, Nadella, CEO, Microsoft
- Jonas Prising, Presidente y CEO de Manpower Group Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa
- Masaaki Tsuya, CEO Global y Presidente del Directorio de Bridgestone
- Kathy Warden, CEO y Presidente de Northrop Grumman Corporation



---

Hallazgos clave

---

Aguas inexploradas

---

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

---

El cambio desde el interior

---

La evolución del CEO

---

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

Para obtener más información sobre este informe y cómo puede ayudar KPMG su negocio, por favor póngase en contacto con

**AR-FMMarketing@kpmg.com.ar**

**kpmg.com**



© 2019 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no presta servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro. Todos los derechos reservados.

A lo largo de este documento, las expresiones "nosotros", "KPMG" y "nuestro" hacen referencia a la red de firmas miembro independientes que operan bajo el nombre de KPMG y afiliadas a KPMG International o a una o más de estas firmas o a KPMG International.

Las visiones y opiniones expresadas en este informe pertenecen a los entrevistados y encuestados y no necesariamente representan las visiones y opiniones de KPMG International o cualquier firma miembro de KPMG. La participación de KPMG no implica una recomendación, un patrocinio o respaldo implícito de los productos o servicios de ninguna compañía.

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 nos hayamos esforzado por brindar información precisa y actualizada, no hay ninguna garantía de que esta sea exacta en la fecha en que se reciba ni de que continuará siendo exacta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

El nombre y logo de KPMG son marcas registradas o marcas de KPMG International.