



# Encaminados al crecimiento

**Los directores generales  
de América Latina se  
preparan para un futuro  
más integrado**



---

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

#CEOoutlook

# Introducción

Todos los años, KPMG International encuesta a directores generales (CEOs, por sus siglas en inglés) de todo el mundo para evaluar su confianza en sus perspectivas económicas, así como para descubrir cuáles son los temas que están teniendo el mayor impacto en sus agendas.

En este informe, analizamos más de cerca a los CEOs latinoamericanos, basándonos en las **percepciones de los 278 directivos que fueron encuestados recientemente en toda la región<sup>1</sup>**, y destacamos los factores singulares que influyen a dichos tomadores de decisión, así como lo que los diferencia de sus homólogos globales.

## Hallazgos clave



El 96 por ciento

Se siente optimista sobre las perspectivas para su compañía durante los próximos 3 años



El 85 por ciento

Espera un crecimiento del 2 por ciento o menos durante ese mismo periodo



El 96 por ciento

Se considera como disruptores, en lugar de esperar a que los miembros de la competencia sean sus disruptores



El 46 por ciento

Opina que los cambios a las leyes tributarias pueden forzarlos a hacer cambios a sus modelos de operación

<sup>1</sup>Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú y Venezuela.

Según opina **Scott Ozanus, Presidente de la Región de las Américas de KPMG:**

“la confianza sostenida en la recuperación económica local está manteniendo a raya tanto la incertidumbre electoral como la amenaza del territorialismo, con un 90 por ciento de los directores generales latinoamericanos que expresó optimismo sobre las perspectivas de crecimiento para su país durante los próximos 3 años, lo que representa un aumento del 20 por ciento desde la encuesta realizada en 2017.”

“Aunque existe un mayor sentido de seguridad en los mercados locales, los CEOs latinoamericanos perciben un desafío mayor que nunca para mantenerse al ritmo en constante aumento del riesgo de la seguridad cibernética, que se ha identificado con más frecuencia como la segunda mayor amenaza para el crecimiento de las organizaciones latinoamericanas (que estaba en cuarto lugar el año pasado).”



El 99 por ciento

Está implementando o poniendo a prueba inteligencia artificial en algunos procesos específicos



El 55 por ciento

Espera que las inversiones en la transformación digital le provea un rendimiento dentro del primer año



El 29 por ciento

Cita la seguridad cibernética como el mayor riesgo que encara a corto plazo



El 44 por ciento

Considera que no ha podido satisfacer las expectativas de los clientes sobre una experiencia personalizada

# Enfrentando la disrupción geopolítica con seguridad

“Sin embargo, para que esa misión tenga éxito, así como para lograr un crecimiento sostenible a través de las sociedades, tienen que existir condiciones equivalentes entre los miembros de la competencia.”

**Andrés Conesa**  
CEO de Aeroméxico

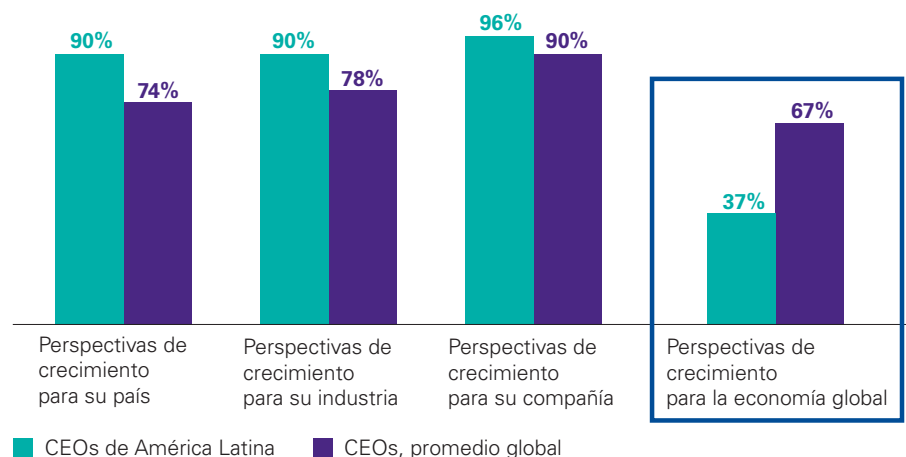
Los CEOs latinoamericanos enfrentan los próximos 3 años con una seguridad extraordinaria.

Este año, el 90 por ciento de quienes contestaron la encuesta expresó optimismo sobre las perspectivas de crecimiento para su país así como para su industria durante los próximos 3 años, que es un porcentaje mucho mayor que los citados por sus homólogos globales (Gráfico 1). Esa brecha resultó mucho menor este año, ya que prácticamente siete de cada 10 directores generales en la región, así como el 77 por ciento a nivel global, expresaron seguridad en las perspectivas de crecimiento de su país, y tanto siete de cada 10 líderes de empresa latinoamericanos como globales expresaron confianza en las perspectivas de crecimiento de su industria.

Los directivos latinoamericanos se sienten aún más optimistas sobre las perspectivas para su compañía, puesto que el 96 por ciento expresó su optimismo. Sin embargo, se mostraron sumamente pesimistas sobre la economía global más allá de sus fronteras, ya que solo el 37 por ciento expresó optimismo, lo que resulta mucho más pesimista que sus homólogos globales.

Según expresó **Víctor Esquivel, Socio Director General de KPMG en México y Centroamérica**: “Por primera vez, diría yo en los últimos 10 años, existe sincronía en el crecimiento a través de la región y en gran parte del mundo. Los CEOs se sienten seguros de su propia capacidad para aprovechar las oportunidades en este ciclo de crecimiento”.

**Gráfico 1: ¿Cuál es su nivel de confianza durante los próximos 3 años?**  
Porcentaje de encuestados que respondió “seguro” o “muy seguro”



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

## Gráfico 2: El territorialismo plantea una amenaza al crecimiento de nuestra organización

Porcentaje de encuestados que seleccionó el territorialismo como el riesgo que plantea la mayor amenaza al crecimiento de su organización



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

Su confianza persiste a pesar de los trastornos electorales y los escándalos políticos que dominan los titulares en América Latina y las incertidumbres en torno a las próximas elecciones presidenciales en México y Brasil. Los líderes empresariales no son inmunes a ese barullo; sin embargo, aparentemente, se concentran en lo positivo. La recuperación económica puede resultar desigual a través de la región, pero la demanda va en aumento en algunos de los mercados mayores y muchas empresas están apostando a un resurgimiento de la clase media de la región.

Según comentó **Charles Kriek, Socio Director General de KPMG en Brasil y Presidente de KPMG en Sudamérica:**

“En Brasil, hay tanto margen para crecer internamente y para recuperar el estatus que teníamos hace una década. A corto plazo, la incertidumbre sobre las elecciones está tomando un segundo lugar tras satisfacer la demanda local acumulada”.

Al mismo tiempo, el hecho de apartarse de la política populista en América Latina es un bien recibido indicio para los negocios. Muchos países en la región están comenzando a ver una separación de la economía de la política y una mayor consistencia en los modelos de negocios. Esquivel explicó que: “Gracias a factores clave

tales como la disrupción tecnológica, la centralización en el cliente y la automatización de la mano de obra, los CEOs latinoamericanos tienen en sus propias manos el futuro de sus organizaciones”.

No obstante la dependencia del comercio global en muchos sectores, los directores generales latinoamericanos, como grupo, se muestran sorpresivamente inalterables sobre el riesgo del creciente territorialismo, que calificaron por debajo de prácticamente todos los otros riesgos potenciales. Solo el 5 por ciento lo considera el mayor riesgo para su organización frente al 16 por ciento a nivel global (Gráfico 2).

### El panorama comercial cambiante: no todo son malas noticias para América Latina

En realidad, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) podría tener un impacto potencialmente poderoso para México, con su fuerte dependencia del comercio con los EE.UU. y sus cadenas norteamericanas integradas de suministro y de valor. Sin embargo, México y otros países en la región también pueden beneficiarse de una realineación en los bloques de comercio. La amalgama de tratados comerciales que dividen a los países

frente al Pacífico y los países frente al Atlántico finalmente puede dar lugar a un ambiente menos político y proteccionista que reconozca el potencial creciente de una región más integrada y lazos comerciales más estrechos con Asia. Al mismo tiempo, muchos proyectos latinoamericanos de recursos, infraestructura, manufactura y agricultura tienen interés en atraer un nuevo nivel de inversión global y, por lo tanto, tienen que adherirse a una norma global más elevada y a un grado mayor de transparencia.

Según comentó el **CEO de Aeroméxico, Andrés Conesa:** “Una industria que lleva mucho tiempo impulsando la conectividad a través de las Américas es la aviación. Por ejemplo, Aeroméxico es miembro fundador de SkyTeam, una alianza que comparte rutas con Delta y otras empresas de aviación. Conectar el mundo es la esencia de la industria aérea. Como tal, Aeroméxico contribuye a la eliminación de fronteras para ayudar a unir de la mejor manera a la gente, los bienes y las economías”. Este puso énfasis en que: “Sin embargo, para que esa misión tenga éxito, así como para lograr un crecimiento sostenible a través de las sociedades, tienen que existir condiciones equivalentes entre los miembros de la competencia”.

# Reconsideración de los impuestos

“  
Existe actualmente una verdadera oportunidad para crear un sistema de recaudación de impuestos más estable y eficiente.”

**Víctor Esquivel**  
Socio Director General de KPMG en México y Centroamérica

Los impuestos son un factor perenne para los tomadores de decisión. Sin embargo, este año las estructuras tributarias diferentes pueden impactar no solo las decisiones de inversión sino también las decisiones operativas.

Casi la mitad de los directores generales latinoamericanos dice que los cambios a las leyes tributarias pueden ocasionarles reconsiderar sus modelos operativos, en comparación con solo el 28 por ciento a nivel global (Gráfico 3). Aquellos en Argentina, Colombia, México, Perú y Venezuela están incluso más inclinados a considerar cambios operativos significativos basados en las nuevas políticas fiscales.

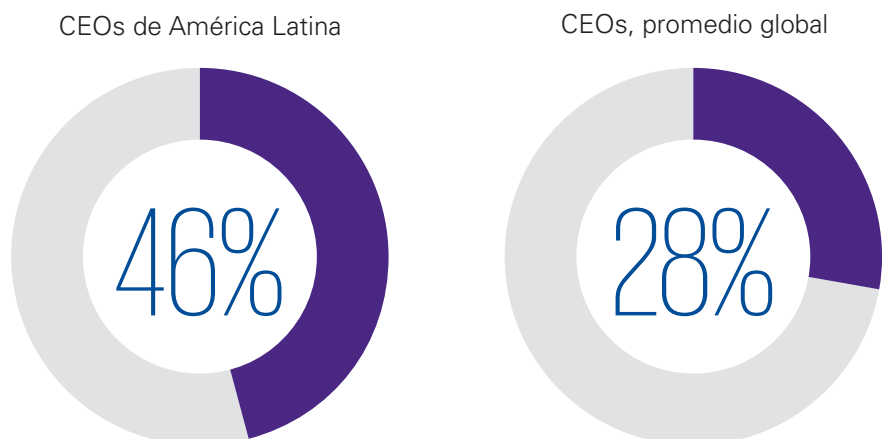
Un motivo: la política tributaria en los Estados Unidos está influyendo en las decisiones de inversión de muchas empresas globales. Víctor Esquivel, de KPMG en México y Centroamérica, explica que: “Las reformas tributarias de EE.UU. incluyen un incentivo para las nuevas inversiones en manufactura, y esto será parte de la consideración para las nuevas

inversiones locales o las inversiones extranjeras directas entrantes”. Esto, a su vez, les pone presión a los gobiernos latinoamericanos para mejorar sus propios sistemas tributarios, lo que representa un reto de largos años en muchos países en los que la recaudación de impuestos es notoriamente ineficiente y onerosa.

Al mismo tiempo, América Latina tiene algunos de los índices más bajos en el mundo de ingresos a PIB, según comentó Esquivel. Añade que: “Esto representa una verdadera oportunidad para crear un sistema de recaudación de impuestos más estable y eficiente”. Por ejemplo, México ya ha digitalizado y automatizado ciertos procedimientos de declaración de impuestos, lo que ahorra tiempo y aporta transparencia por parte de todos. Sin embargo, los cambios a las leyes tributarias pueden crear incertidumbre para los negocios, según indicó Charles Kriek, de KPMG en Brasil y Sudamérica. Este explicó que: “Si uno basa su estrategia en cierto régimen tributario y después este cambia, eso puede dar al traste con todas sus proyecciones”.

## Gráfico 3: Los cambios a las leyes tributarias están ocasionando que yo considere cambiar nuestro modelo operativo de negocios

Porcentaje de encuestados que respondió “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International



# Las inversiones impulsan el crecimiento

“ Hemos podido demostrar que sigue habiendo un magnífico potencial futuro en América Latina. ”

**Suzan Rivetti**  
Presidenta del Grupo de Compañías Johnson & Johnson (J&J) en Brasil

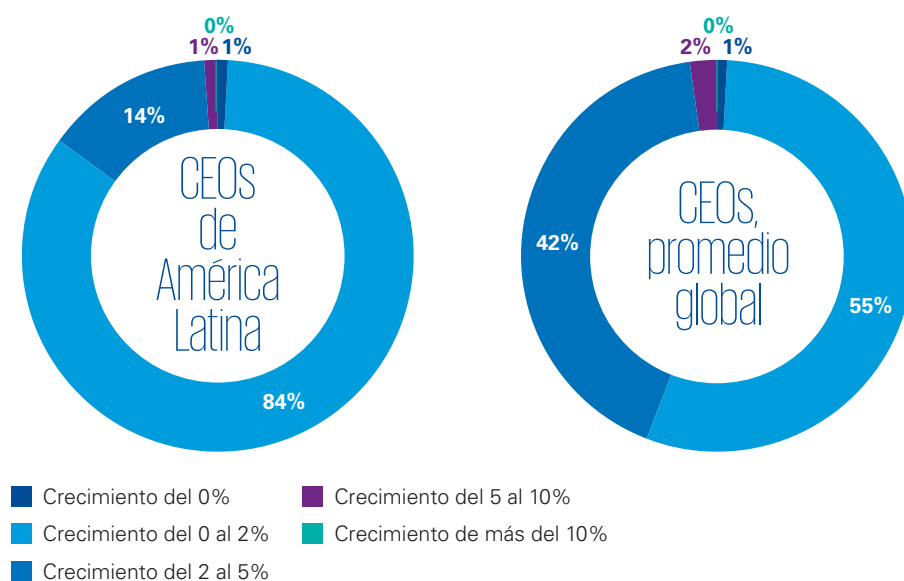
No obstante su seguridad, solo el 15 por ciento de los directivos latinoamericanos predice un crecimiento máximo de más del 2 por ciento para sus organizaciones, en comparación con el 44 por ciento de los ejecutivos a nivel global (Gráfico 4).

Al mismo tiempo, los CEOs latinoamericanos se sienten mucho más seguros de sus procesos y ejecución de innovación existentes que aquellos a nivel global y tienden mucho más a verse como disruptores que sus homólogos en el resto del mundo.

Detrás de esas cifras de crecimiento poco alentadoras hay adversidades, pero también vientos favorables potentes. Para toda empresa que haya estado viviendo a través de una

recesión grave, un crecimiento máximo del 2 por ciento parece una mejora y, ciertamente, hay muchas empresas en la región que van a crecer incluso más rápido. **Suzan Rivetti, Presidenta del Grupo de Compañías Johnson & Johnson (J&J) en Brasil**, explica: “En 2017, tuvimos un crecimiento marginal y, por lo tanto, la proyección futura sigue estando al menos 3 puntos por debajo del crecimiento anual que teníamos antes de la crisis. El índice de desempleo en Brasil se ha duplicado y eso está afectando la confianza del consumidor”. Según dijo Rivetti, las incertidumbres políticas y económicas han hecho más difícil justificar la inversión en la región, “pero hemos podido demostrar que sigue habiendo un magnífico potencial futuro en América Latina”.

**Gráfico 4: ¿Cuál es la perspectiva de su organización para el crecimiento máximo de los ingresos durante los próximos 3 años?**



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International



**Pedro Melo, Socio Director de Operaciones de KPMG en Sudamérica,**

explicó que, de hecho, muchas empresas en la región invirtieron durante toda la recesión, y apostaron a un resurgimiento de la clase media. Este dijo que: “Esas inversiones en nuevos servicios o en nuevos productos están comenzando a encontrar un mercado a medida que las economías se recuperan”.

Para Aeroméxico, “2018 representa un punto de referencia importante a medida que completamos el siguiente paso de una estrategia de simplificación de las flotas que hemos estado creando durante casi 10 años”, según dijo su CEO Andrés Conesa. Este enfatiza que la industria aérea global, debido a la magnitud de sus inversiones y al tiempo que demora para que los cambios estructurales lleguen a dar frutos, toma sus decisiones basada en las perspectivas a largo plazo del mercado y su negocio básico; estas son decisiones que tienen que resistir las incertidumbres de los ciclos políticos y económicos. Conesa dijo que: “Las decisiones sobre la planificación de las flotas pueden fácilmente tomar entre 5 y 10

años para establecerse, e incluso las decisiones a corto plazo, tales como la planificación de las rutas, normalmente perduran a largo plazo”.

Sin embargo, las compañías no pueden permitirse el lujo de confiar solo en las inversiones pasadas. Según opinó David Bojanini, CEO de Grupo Sura en Colombia, “Lograr un crecimiento durante los próximos 3 años va a resultar más difícil que nunca, especialmente si solo nos aferramos a las estrategias y métodos antiguos”. Grupo Sura está explorando nuevas avenidas y nuevas tecnologías para llegar no solo a su base tradicional de clientes sino también a clientes en la economía informal y no bancarizada.

Rivetti, de J&J, también está atenta a los retos futuros que visualiza en los bienes de consumo de rápido movimiento: los nuevos canales de minoristas tales como establecimientos de descuento y los formatos de autoservicio mayorista; el crecimiento del comercio electrónico con la incursión de Amazon y Alibaba en el futuro cercano, y nuevas tendencias de consumo provenientes de la generación *millennial*.

“Esas inversiones en nuevos servicios o en nuevos productos están comenzando a encontrar un mercado a medida que las economías se recuperan.”

**Pedro Melo**  
Socio Director de Operaciones de KPMG en Sudamérica

# Preparados para la disrupción

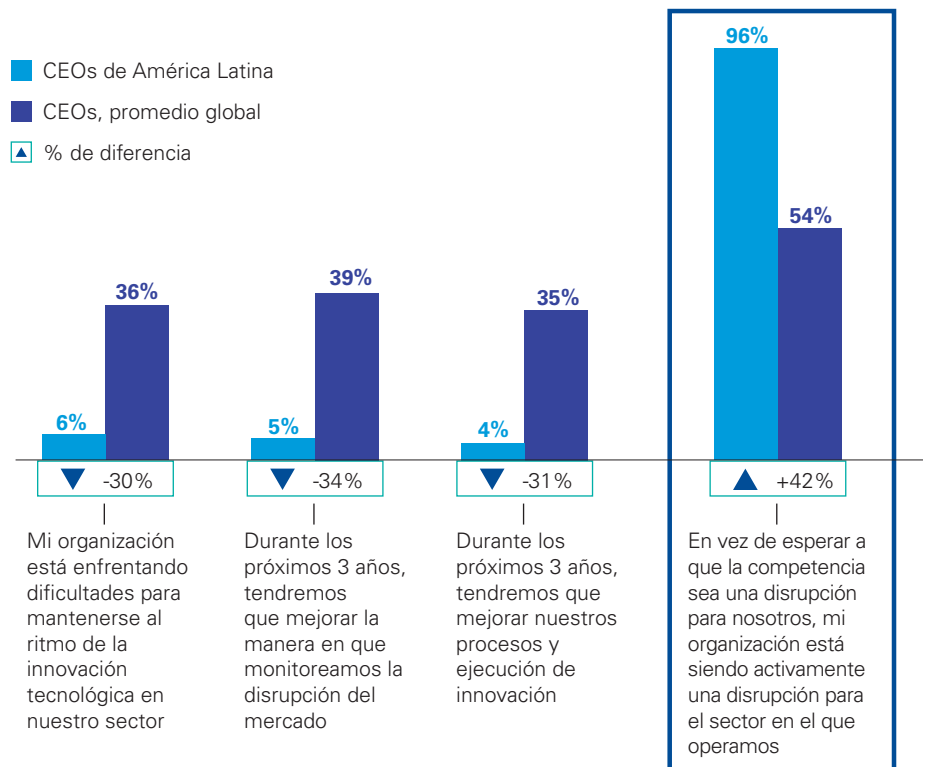
En un mercado contraste con los CEOs a nivel global, los latinoamericanos no consideran que haya una gran necesidad de hacerse más ágiles o de cambiar la manera en que monitorean la disrupción en sus mercados.

Estos afirman que no están enfrentando dificultades con las nuevas tecnologías y que se sienten muy seguros de que cuentan con las habilidades y los equipos correctos (Gráfico 5).

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

**David Bojanini**  
CEO de Grupo Sura

**Gráfico 5: Calificación del reto de la tecnología y la disrupción**



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

El CEO de Grupo Sura, David Bojanini, cree que tiene una explicación para esa seguridad: los directivos latinoamericanos no se encuentran a la vanguardia de la innovación. La mayoría de estos puede esperar, observar y entonces determinar lo que mejor funcione desde la seguridad de una posición local dominante. Este opina que: “Las empresas latinoamericanas tienen más tiempo para observar y analizar las nuevas tecnologías que emerjan a nivel internacional, así como los nuevos modelos de negocios y las tendencias de consumo. Ellos pueden basar sus estrategias de innovación principalmente en incorporar y adaptar

esos modelos para atender mejor a los mercados locales”.

Este agregó que: “Ser el primero no significa ganar. Para nosotros, la conversación no debe enfocarse solo en la disrupción sino en la sustentabilidad. Sin embargo, todos los años, debido a la globalización, los cambios van más rápido desde un extremo del planeta al otro, lo que hace que sea imperativo para las empresas latinoamericanas que cambien de ser seguidoras e invertir más en investigación y desarrollo, programas de innovación y alianzas para hacerse más competitivas”.

# La lucha por el talento del futuro

Charles Krieck, de KPMG en Brasil y Sudamérica, opina que hay una clase diferente de guerra por el talento en América Latina.

Este comenta que: “En los Estados Unidos y Europa, uno está luchando por el talento que ya existe. Aquí, el reto es por el talento del mañana. Es un asunto de contratar gente con potencial y capacitarla para estar lista para el próximo reto”. Este explica que el riesgo es identificar correctamente el próximo desafío para guiar a esas inversiones en capital humano.

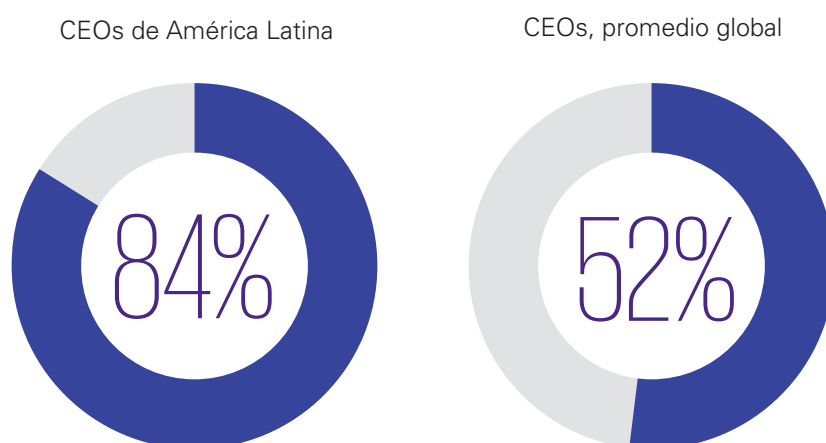
Ese es un motivo por el que los CEOs latinoamericanos están adoptando un enfoque conservador para la contratación. Solo un 13 por ciento tiene planes de aumentar su plantilla de personal más de un 5 por ciento en los próximos 3 años, en comparación con el 37 por ciento de los directores

generales del resto del mundo. De conformidad con su actitud de esperar y observar en cuanto al crecimiento y la tecnología, la mayoría abrumadora de los directivos latinoamericanos tiene planes de esperar a alcanzar ciertas metas de crecimiento antes de contratar nuevas habilidades (Gráfico 6).

Aunque la mayoría de las empresas en la región está adoptando un enfoque de esperar y observar, Suzan Rivetti, de J&J, dijo que su empresa tiene planes de expandir su base de talento en algunas áreas. Al igual que muchas empresas en la región, J&J tiene planes de contratar más científicos de datos, especialistas en modelación de escenarios y riesgos para prever y mitigar los riesgos futuros de negocios, y expertos en sustentabilidad para liderar la integración de la mentalidad sustentable en la estrategia de negocios.

## Gráfico 6: Estamos esperando para lograr ciertas metas de crecimiento antes de contratar nuevas habilidades

Porcentaje de encuestados que respondió “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

# Nuevas capacidades a través de empresas de riesgo

“

Las asociaciones han sido una de nuestras principales áreas de focalización y han contribuido a agilizar nuestro plazo de lanzamiento, aprovechar las nuevas innovaciones y poner en práctica nuevas tecnologías. ”

**Suzan Rivetti**

Presidenta del Grupo de Compañías  
Johnson & Johnson (J&J) en Brasil

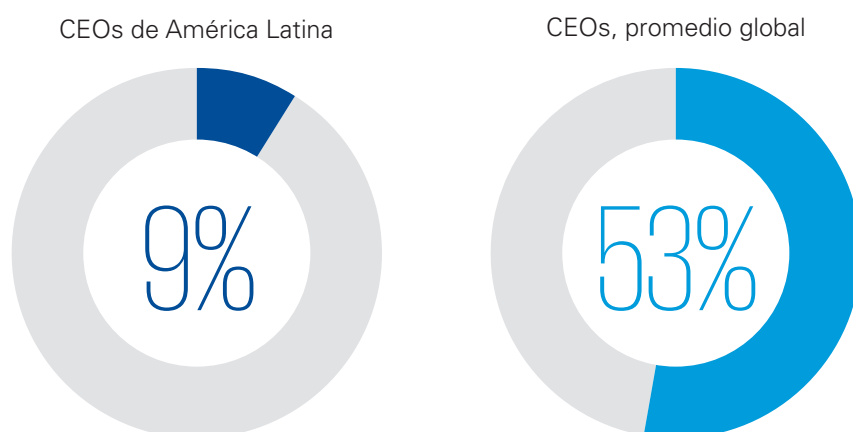
Los directivos latinoamericanos no sienten la misma necesidad que los CEOs a nivel global de establecer asociaciones de colaboración.

En cuanto a las tecnologías emergentes, hay un consenso que está cobrando relevancia alrededor del mundo de que la práctica de asociarse es preferible a crear, incluso con respecto a las tecnologías que puedan ser básicas

para los productos y servicios futuros. Más de la mitad de los ejecutivos globales cree que las asociaciones con terceros son la única manera de lograr agilidad empresarial. Sin embargo, los latinoamericanos aparentan estar menos inclinados a establecer alianzas estratégicas, y solo el 9 por ciento considera el establecimiento de asociaciones como un imperativo estratégico (Gráficos 7 y 8).

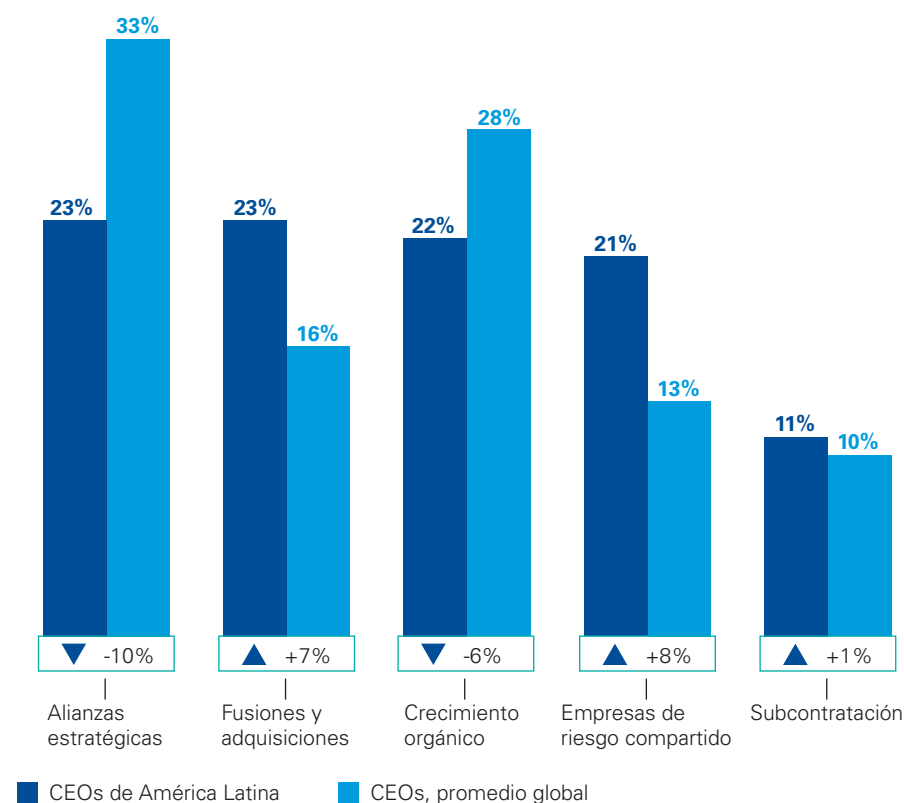
### Gráfico 7: La única manera de que nuestra organización logre la agilidad que necesita es aumentar el uso de alianzas con terceros

Porcentaje de encuestados que respondió "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo"



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

### Gráfico 8: ¿Qué estrategia será más importante para lograr el objetivo de crecimiento de su organización durante los próximos 3 años?



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

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

**David Bojanini**  
CEO de Grupo Sura

### ¿Por qué es esa la situación?

Por una parte, muchas industrias en América Latina ya están operando en un ecosistema de alianzas, tales como las industrias automotrices en Brasil, México y Argentina. Por ejemplo, en la región conocida como el Bajío, en México existen centros de excelencia y de capacidades sólidas de investigación en torno a la industria automotriz que actualmente están atrayendo inversiones aeroespaciales. La agricultura y el micro-crédito también se están desarrollando de conformidad con modelos más colaborativos.

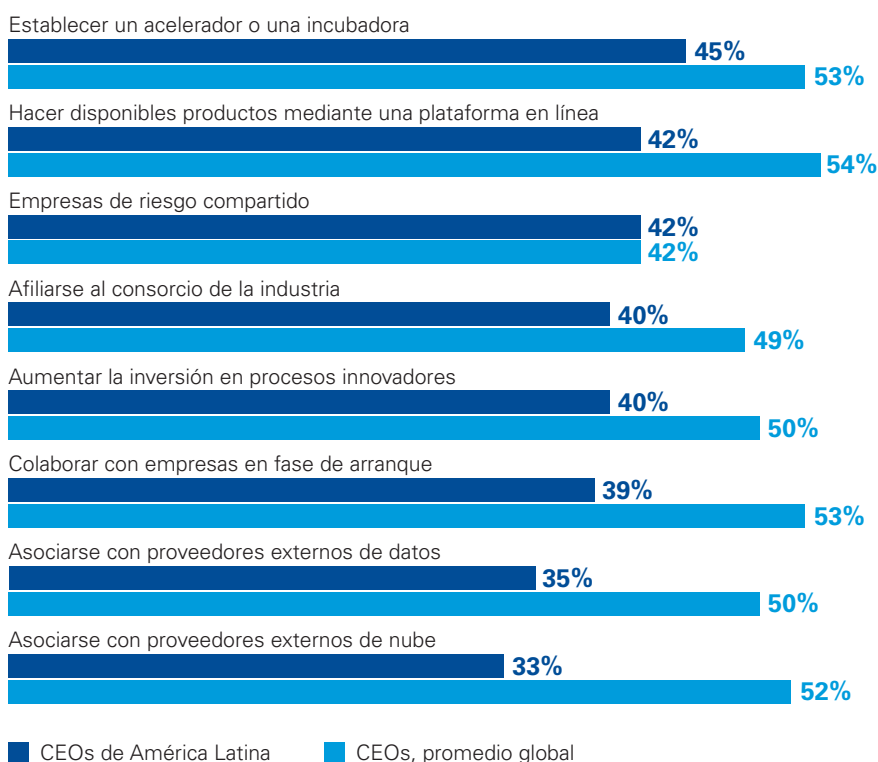
Sin embargo, Víctor Esquivel, de KPMG en México y Centroamérica, explica que esta clase de concentración de talento e innovación no es homogénea a través de todas las industrias o subsectores. Existe una escasez percibida de socios potenciales o colaboradores calificados en muchos ámbitos. Así como muchos directivos latinoamericanos ven la necesidad de desarrollar el talento

interno, estos también están acudiendo a las empresas de riesgo compartido y las incubadoras internas para descubrir y fomentar las innovaciones emergentes y futuras (Gráfico 9).

Para J&J, las asociaciones con terceros han sido críticas para el crecimiento de la empresa. Suzan Rivetti, Presidenta del Grupo de Compañías J&J en Brasil, dijo que: “Las asociaciones han sido una de nuestras principales áreas de focalización y han contribuido a agilizar nuestro plazo de lanzamiento, aprovechar las nuevas innovaciones y poner en práctica nuevas tecnologías”.

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

### Gráfico 9: ¿Tiene su organización planes de emprender alguna de las siguientes acciones durante los próximos 3 años para contribuir a lograr su estrategia de crecimiento?



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

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

CEMEX tiene un programa de empresas de riesgo compartido con la misión de identificar oportunidades de negocios en el área de construcción que estén relacionadas con nuevas tecnologías. Nuestra historia de éxito se trata de la aplicación desarrollada por la compañía, que certifica a individuos con ciertos oficios, es decir, mecánicos, electricistas, plomeros, carpinteros, de manera que los pequeños constructores y dueños de vivienda puedan tener cierta garantía de que la persona que ellos quieren contratar sabe lo que está haciendo. La aplicación

está disponible a los clientes minoristas de CEMEX. Su CEO, Fernando González, dijo que: “La inversión es mínima, pero el servicio a clientes y el complemento a nuestros almacenes es inmenso”.

Sin embargo, González destacó ciertos inconvenientes potenciales de cuando una multinacional grande se asocia con una empresa pequeña en fase de arranque. Según dijo este, “Uno de los motivos principales por los que desarrollamos esta clase de unidad autónoma en CEMEX es para que ellos no tengan que lidiar con una compañía que tiene 40,000 empleados y opera alrededor del mundo”. Al crear un departamento aparte que se ocupe de descubrir empresas en fase de arranque que estén “interesadas en nuestro potencial y cómo ellos pueden incrementar su negocio a través de nosotros”, CEMEX espera simplificar el proceso y encontrar socios fuertes más rápido.



# Mantenerse a la par de las expectativas de los clientes

“

A medida que las organizaciones se expanden a otros países, estas encaran nuevas complejidades culturales y el reto de proveer una experiencia a los clientes que sea consistente y además localmente relevante.”

**Charles Kriek**

Socio Director General de KPMG en Brasil y Presidente de KPMG en Sudamérica

El 88 por ciento de los CEOs latinoamericanos dice que las inversiones realizadas para personalizar la experiencia del cliente en general han cumplido con la promesa de los beneficios del crecimiento (Gráfico 10).

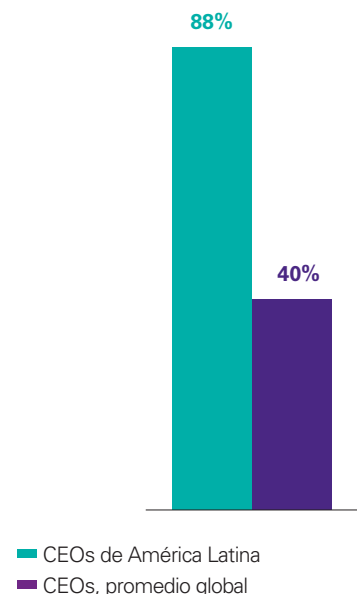
Sin embargo, ¿son suficientes esas inversiones? Los directores generales latinoamericanos no creen que lo son. De hecho, solo el 14 por ciento dice que está excediendo las expectativas de los clientes en cuanto a una experiencia personalizada (Gráfico 11).

Víctor Esquivel, de KPMG en México y Centroamérica, explica que, incluso en los mercados emergentes, las expectativas de los clientes en muchas industrias están evolucionando hacia una norma regional o global, y las compañías están intentando ponerse al día. Al igual que las marcas globales, las marcas regionales y locales se están viendo expuestas a un nivel de escrutinio jamás visto hasta ahora. Los clientes están más al tanto de lo que está disponible a nivel global, y las redes sociales les proveen la voz para expresar sus expectativas. Según observa Charles Kriek, de KPMG en Brasil y Sudamérica, para las organizaciones que han dominado sus mercados locales en ciertos productos y servicios, existe un riesgo al valor de la marca si las compañías no satisfacen las expectativas de sus clientes. Y, a medida que las organizaciones se expanden a otros países, estas encaran nuevas complejidades culturales y el reto de proveer una experiencia a los clientes que sea consistente y además localmente relevante.

Esquivel dice que: “Las marcas regionales están más expuestas a la competencia global y a los nuevos modelos de negocios, y estos están siendo una disrupción incluso para

los negocios locales pequeños.” Sin embargo, algunos de esos nuevos modelos de negocios también están solucionando asuntos de largos años que son específicos de la región. Por ejemplo, un servicio de transporte compartido examina a sus choferes y, dado que no hay intercambio de efectivo, eso reduce las consideraciones de seguridad en ambientes peligrosos. Esquivel opina que: “Muchos directivos en la región tienen la impresión de que están haciendo todo lo que pueden para prestarles atención a sus clientes pero, no obstante, no están seguros de que sea suficiente”

**Gráfico 10: Hasta la fecha, las inversiones que hemos hecho para intentar personalizar la experiencia del cliente no han generado los beneficios del crecimiento que esperamos**  
Porcentaje de encuestados que respondió “en desacuerdo” o “fuertemente en desacuerdo”



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

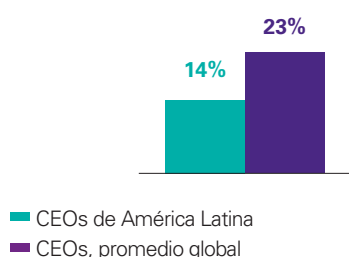
“

Ahora tenemos información sobre nuestras transacciones comerciales que jamás habíamos tenido anteriormente, y con ello se obtiene la capacidad de ofrecer nuestros productos y servicios con un creciente potencial de analítica y automatización que podría ser sumamente valioso para nuestros clientes.”

**Fernando González**  
CEO de CEMEX

**Gráfico 11: El desempeño de nuestra organización está “excediendo” o “excediendo con creces” las expectativas de nuestros clientes en cuanto a una experiencia personalizada**

Porcentaje de encuestados que respondió “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

La presión es sumamente intensa en la industria de servicios, especialmente cuando existe una base de clientes global y conocedora de la tecnología. El CEO de Aeroméxico, Andrés Conesa, explicó que, recientemente, la empresa lanzó un nuevo ecosistema digital que incluye un sitio web totalmente nuevo, quioscos de registro nuevos en los aeropuertos, una nueva aplicación móvil y un *chatbot*, que es una combinación que ofrece una experiencia de multicanales para facilitar la experiencia de viajar. La aerolínea también lanzó una estructura escalonada de tarifas que ofrece diferentes niveles de servicio, lo que significa que los clientes pueden pagar por el servicio que deseen o ahorrar dinero pagando solo por lo que necesitan. Conesa explicó que: “Eso también nos permite ofrecerles la mayor comodidad e innovación de nuestros aviones con precios competitivos a todos los viajeros, que se traduce no solo en mejores resultados de negocios, sino además en la optimización mejor de la flota de la aerolínea”.

La mayoría de las inversiones de centralización en el cliente aún están evolucionando, incluso en una empresa global grande como CEMEX. Recientemente, la compañía lanzó una plataforma digital de comercio mayorista, CEMEX Go, que les permite a sus clientes hacerlo todo digitalmente, desde explorar diferentes soluciones hasta gestionar la logística y manejar los pagos. Para los clientes, la plataforma crea valor al aumentar la productividad en el sitio de trabajo. González explicó que: “Los clientes pueden conectarse con nosotros a través de la aplicación, pueden automatizar sus pedidos, y pueden hacerlo todo en tiempo real desde el principio hasta el final”. Pero lo que comenzó como un experimento mínimamente viable de centralización en el cliente ahora ha ayudado a CEMEX a racionalizar y perfeccionar la logística y el procesamiento administrativo así como la TI.

González dice que CEMEX Go solo es un punto de partida. Él recuerda haber visto una presentación sobre bienes de consumo hace 5 años, que ensalzaba los beneficios de la analítica y el razonamiento. Según comentó “Inicialmente pensé que era algo interesante pero irrelevante para nosotros. Entonces me di cuenta de que el motivo de que esas tecnologías me habían parecido irrelevantes era porque no teníamos los datos para usarlas. Ahora tenemos información sobre nuestras transacciones comerciales que jamás habíamos tenido anteriormente, y con ello se obtiene la capacidad de ofrecer nuestros productos y servicios con un creciente potencial de analítica y automatización que podría ser sumamente valioso para nuestros clientes”.

# Hemos logrado avanzar mucho con respecto a las nuevas tecnologías

“En América Latina, donde la tecnología puede reemplazar las ineficiencias estructurales o un proceso de costo elevado, los ahorros pueden resultar más inmediatos y más significativos.”

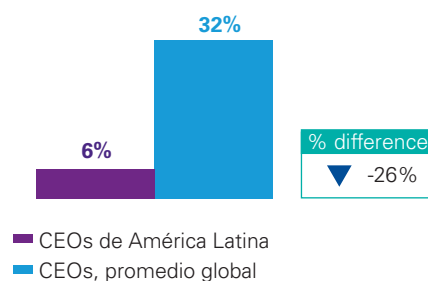
**Pedro Melo**

Socio Director de Operaciones de KPMG en Sudamérica

Aparentemente, los CEOs latinoamericanos están poniendo a prueba e implementando la inteligencia artificial (IA) casi al mismo ritmo que los directivos globales, pero no están tan interesados en la automatización robotizada de los procesos.

Cerca de dos terceras partes de los CEOs de América Latina dicen que ellos no están invirtiendo en la automatización de los procesos en comparación con una tercera parte de los ejecutivos globales. Los latinoamericanos tampoco tienen planes de invertir en modelos y análisis predictivos al mismo ritmo que sus homólogos globales (Gráfico 12).

**Gráfico 12: Durante los próximos 3 años, vamos a aumentar nuestro uso de modelos o análisis predictivos**



Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

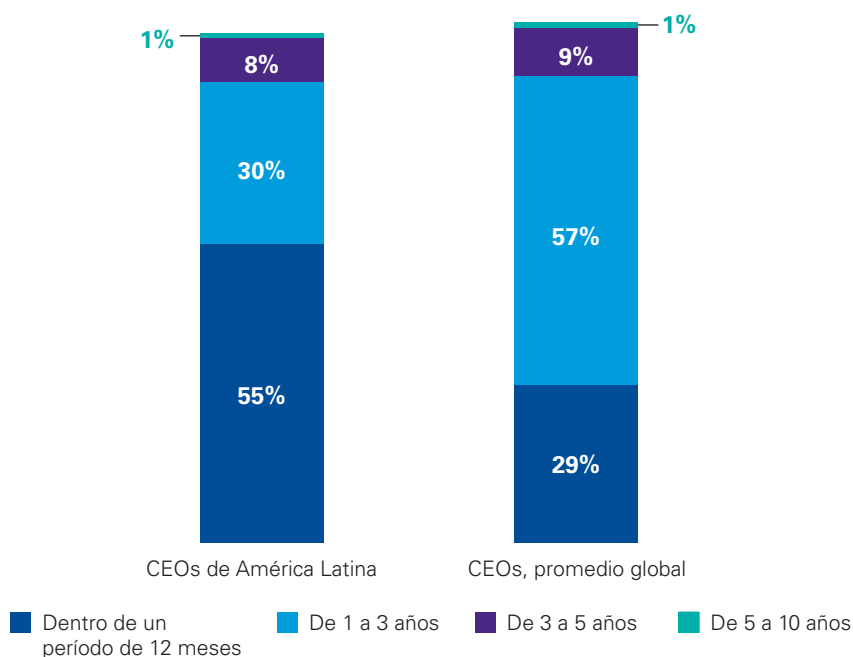
Charles Kriek, de KPMG en Brasil y Sudamérica, hizo la observación de que muchas empresas latinoamericanas tienden a invertir en nuevas tecnologías que han pasado la fase 'beta', con la expectativa de ponerlas en práctica

a corto plazo. Esto puede ayudar a explicar por qué, cuando ellos están invirtiendo, los líderes latinoamericanos casi universalmente están buscando un rendimiento más rápido que sus homólogos globales sobre su inversión en la transformación digital y la IA. Por ejemplo, el 55 por ciento espera un rendimiento como resultado de la transformación digital en un período de 12 meses, mientras que la mayoría de los CEOs globales (el 57 por ciento) no espera un rendimiento hasta tanto más tarde como 3 años (Gráfico 13).

Superficialmente, esas expectativas de un rendimiento rápido podrían indicar un enfoque táctico en lugar de estratégico a algunas de esas tecnologías de cambio radical. Pedro Melo, de KPMG en Sudamérica, opina que no es así. Este dice que: "Los directores generales latinoamericanos están invirtiendo en algunas de las mismas tecnologías que las demás compañías en otras partes." Al mismo tiempo, los costos más altos del capital en América Latina quieren decir que los miembros del consejo directivo esperarían que toda inversión genere un rendimiento más rápido o un rendimiento mayor que en un ambiente de costos más bajos.

Además, Melo agregó que: "Cuando los directivos en Europa o los EE.UU. invierten en nuevas tecnologías, las mejoras podrían ser incrementales." En América Latina, donde la tecnología puede reemplazar las ineficiencias estructurales o un proceso de costo elevado, los ahorros pueden resultar más inmediatos y más significativos.

**Gráfico 13: ¿Durante qué período de tiempo espera ver un rendimiento significativo sobre su inversión como resultado de la transformación digital? \*\***



\*\* El 6 por ciento de los directivos latinoamericanos respondió que “ya hemos logrado un rendimiento significativo sobre la inversión,” en comparación con el 4 por ciento de sus homólogos globales.

Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

De hecho, los directores generales latinoamericanos están siendo muy estratégicos en su uso de la tecnología digital siempre que pueden para superar la falta de infraestructura, para mitigar las inquietudes de seguridad y para llegar a los clientes fuera de la economía formal, especialmente aquellos que se encuentran fuera del sistema bancario.

Según dijo Víctor Esquivel, de KPMG en México y Centroamérica: “Hemos estado observando a los CEOs invertir en analítica, especialmente en inteligencia artificial, para reducir la falta de sofisticación en muchos mercados”. Por ejemplo, minoristas que están aprovechando una red de almacenes para que hagan entregas y acepten pagos de aquellos clientes que no

tienen cuentas bancarias. Esas redes de distribución ya están utilizando la tecnología para hacer más eficientes las entregas al contabilizar el inventario, el tráfico y el clima. La tecnología y el análisis digital también están contribuyendo a que esas compañías expandan su base de clientes al apoyar los sistemas de cobro y de pago. Esquivel predice que, eventualmente, las *fintech* pueden aportarles más beneficios a los no bancarizados en América Latina al ayudar a establecer un historial de crédito basado en las compras y los reintegros de los trabajadores informales que no pueden probar un ingreso fijo.

“

Hemos estado observando a los CEOs invertir en analítica, especialmente en inteligencia artificial, para reducir la falta de sofisticación en muchos mercados.”

**Víctor Esquivel**

Socio Director General de KPMG en México y Centroamérica

# Un mayor riesgo de la seguridad cibernética

“Es una batalla en la que se lucha diariamente. No me preocupa el esquema que tenemos actualmente. Creo que contamos con la debida protección, pero el riesgo está aumentando precisamente debido a las nuevas tecnologías.”

**Fernando González**  
CEO de CEMEX

Los tomadores de decisión en América Latina están experimentando una urgencia renovada en torno al riesgo cibernético.

Estos designaron la seguridad cibernética como el mayor riesgo que encaran a corto plazo, ocupando el riesgo de

la tecnología emergente un distante segundo lugar y el riesgo operacional un distante tercer lugar (Gráfico 14). Al mismo tiempo, el 78 por ciento de los directivos latinoamericanos se siente bien preparado para un ciberataque futuro, lo que es mucho más que el 51 por ciento de los líderes empresariales globales que se siente igual.

## Gráfico 14: ¿Cuál de los siguientes riesgos plantea la mayor amenaza al crecimiento de su organización?

Porcentaje de encuestados que seleccionó cada riesgo como el que plantea la mayor amenaza al crecimiento de su organización.

| CEOs de América Latina |                                           |     |
|------------------------|-------------------------------------------|-----|
| 1                      | Riesgo de la seguridad cibernética        | 29% |
| 2                      | Riesgo de tecnología emergente/disruptiva | 17% |
| 3                      | Riesgo operativo                          | 14% |
| 4                      | Riesgo de talento                         | 11% |
| 5                      | Riesgo de regulación                      | 8%  |
| CEOs, promedio global  |                                           |     |
| 1                      | Riesgo del cambio climático               | 22% |
| 2                      | Riesgo de tecnología emergente/disruptiva | 20% |
| 3                      | Riesgo de la seguridad cibernética        | 16% |
| 4                      | Regreso al territorialismo                | 16% |
| 5                      | Riesgo operativo                          | 12% |

■ % de encuestados

Fuente: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

El CEO de CEMEX, Fernando González, comentó que: “Es una batalla en la que se lucha diariamente. No me preocupa el esquema que tenemos actualmente. Creo que tenemos la debida protección, pero el riesgo está aumentando precisamente debido a las nuevas tecnologías”.

Pedro Melo, de KPMG en Sudamérica, opina que existe una conexión entre el riesgo de la tecnología emergente y el riesgo cibernético. Los directivos están mucho más focalizados en la tecnología emergente en su toma de decisiones día a día pero están mucho más preocupados sobre el riesgo cibernético. Los ataques globales también están infundiendo

temor a los consejos directivos, a medida que las compañías latinoamericanas implementan algunas de las mismas tecnologías que los ladrones cibernéticos han atacado en el extranjero. Este dijo que es posible que haya un sentido de que el riesgo sea mayor en América Latina puesto que las inversiones en la seguridad y la infraestructura no han estado a la par de otras regiones. Sin embargo, el desfase temporal para el riesgo cibernético en la región frente al resto del mundo parece estar desapareciendo, mientras que el impacto potencial de un ataque paralizador aumenta cada día.



# Conclusión

**La perspectiva de los directores generales de América Latina de este año encuentra a los ejecutivos focalizados en lo positivo, que es un alejamiento de la política populista, y una economía global en sincronía con una recuperación económica a través de la mayor parte de la región, especialmente para la clase media.**

Los CEOs continúan invirtiendo en la transformación digital, en IA y en una experiencia del cliente más personalizada pero en un ambiente muy diferente al de sus homólogos globales. El relativamente alto costo del capital y las fluctuaciones monetarias en la región significan que toda inversión en tecnologías disruptivas tiene que satisfacer una alta norma de rendimiento a largo y a corto plazo.

Los tomadores de decisión buscan en las tecnologías emergentes un medio para vencer ciertos problemas incorregibles en la región: es decir, la seguridad y la falta de infraestructura. Las nuevas tecnologías conllevan nuevos riesgos: la seguridad cibernética, el riesgo de invertir en la tecnología incorrecta, la disrupción sostenida de los modelos de negocios que se observa en todo el

mundo y la necesidad de desarrollar la clase de talento y pericia que muchos directivos en otras regiones dan por sentada.

Sin embargo, las tecnologías que pueden ofrecer solo mejoras marginales en otras partes del mundo global de negocios tienen el potencial para lograr mejoras mucho más significativas en América Latina. Hay beneficios de encontrarse ligeramente detrás de las técnicas más avanzadas, pero también existe una pista para que los ejecutivos agilicen las inversiones en el talento estratégico, la colaboración y las tecnologías digitales que tienden a estar más atrás del promedio global. La seguridad robusta de los líderes en la recuperación económica sostenida de la región debe proveer el catalizador para desatar esa promesa.

“

Con modelos políticos, económicos y culturales tan singulares en cada país, y algunos capítulos recientes difíciles en algunos de esos países, es alentador que nuestra encuesta de 2018 encuentre a los directores generales latinoamericanos en un momento de optimismo compartido: el 40 por ciento de ellos identificó a Centroamérica y Sudamérica como el principal mercado emergente para expansión en los próximos 3 años.

De hecho, su confianza la comparten los directivos que también identificaron la expansión hacia los mercados emergentes como una prioridad, siendo Centroamérica y Sudamérica sus primeras selecciones, lo que es una señal adicional de la influencia global creciente de América Latina.”

**Rob Brouwer**

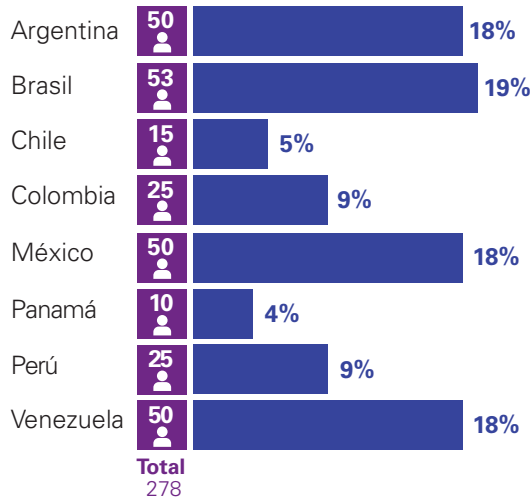
Jefe Regional de Mercados  
Región de las Américas de KPMG



# Acerca de las investigaciones

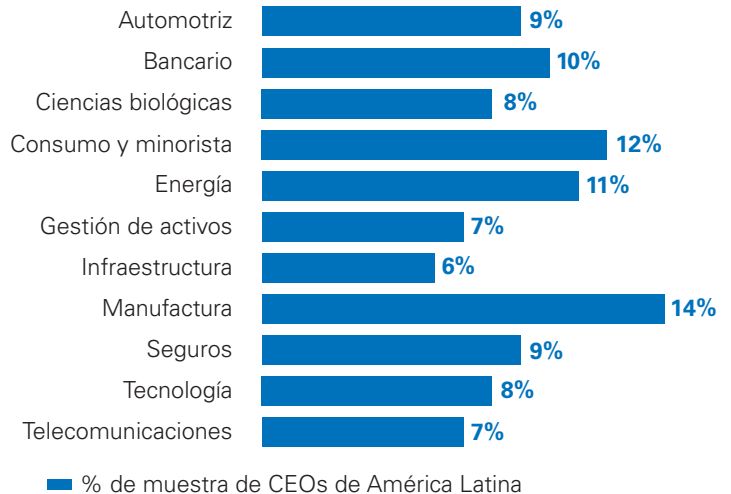
Las investigaciones para *2018 Global CEO Outlook* publicada por KPMG International las realizó Forbes Insights entre el 22 de enero y el 14 de marzo de 2018. Este informe, que se focaliza en América Latina, cita dos grupos:

1. **CEOs de América Latina** se refiere a un grupo de 278 CEOs de los siguientes países:



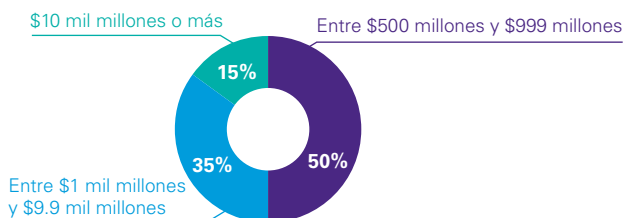
Fuente: *2018 Global CEO Outlook*, KPMG International

Los directivos latinoamericanos representan organizaciones de una gama amplia de sectores, según se indica a continuación:



Fuente: *2018 Global CEO Outlook*, KPMG International

Organizaciones de los directores generales latinoamericanos por ingreso (en USD)



Fuente: *2018 Global CEO Outlook*, KPMG International

2. **CEOs, promedio global** se refiere a un grupo de 1,300 directores generales de 11 países, que incluyen a Alemania, Australia, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón, los Países Bajos y Reino Unido.

Sus negocios comprenden 11 sectores industriales, que incluyen automotriz, bancario, ciencias biológicas, consumo y minorista, energía, gestión de activos, infraestructura, manufactura, seguros, tecnología y telecomunicaciones.

Estos fueron encuestados entre el 22 de enero y el 27 de febrero de 2018.

## Agradecimientos

Forbes Insights y KPMG desean agradecerles a los siguientes individuos el tiempo que dedicaron a este proyecto así como su pericia:

**Andrés Conesa**

CEO, Aeroméxico

**David Bojanini**

CEO, Grupo Sura

**Fernando González**

CEO, CEMEX

**Suzan Rivetti**

Presidenta del Grupo de Compañías  
Johnson & Johnson (J&J) en Brasil

**Charles Kriek**

Socio Director General de KPMG en Brasil y  
Presidente de KPMG en Sudamérica

**Víctor Esquivel**

Socio Director General de KPMG en México  
y Centroamérica

**Pedro Melo**

Socio Director de Operaciones de KPMG en  
Sudamérica

# Contacto

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

## **Charles Krieck**

**Socio Director General de  
KPMG en Brasil  
y Presidente de KPMG en  
Sudamérica**

**T:** +55 11 3940 3102

**E:** ckrieck@kpmg.com.br

## **Víctor Esquivel**

**Socio Director General de  
KPMG en México y  
Centroamérica**

**T:** +52 55 5246 8300

**E:** asesoria@kpmg.com.mx

## **Pedro Melo**

**Socio Director de Operaciones  
de KPMG en Sudamérica**

**T:** +55 11 3940 3135

**E:** PMelo@kpmg.com.br

**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 basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2018 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Encaminados al crecimiento: Los Directores Ejecutivos de América Latina se preparan para un futuro más integrado

Fecha de la publicación: mayo de 2018