



¿Confianza o autocomplacencia?

**Los líderes de América Latina
enfrentan un futuro de disrupción**



KPMG International

kpmg.com/ceooutlook

#CEOoutlook

Introducción

Cada año, KPMG realiza una encuesta con directores generales de todo el mundo para evaluar sus perspectivas con respecto a la tecnología y su confianza en la economía, para definir cuáles son los asuntos que tienen el mayor impacto en su agenda. En el presente documento analizamos más a detalle la opinión de los directores generales de América Latina, recopilando **271 entrevistas con líderes de 17 países de la región**.¹

¿Qué distingue a las organizaciones de América Latina de las entidades globales? En primer lugar, existen diferencias en la estructura de los negocios: muchas empresas de la región son familiares y con frecuencia una misma familia domina un sector, incluso una economía, durante largos periodos.

En segundo lugar, en algunos países de América Latina es más común que en Europa o en América del Norte que haya entidades locales o regionales que dominen sectores particulares. La región también es la sede de un grupo creciente de multilatinas, es decir, empresas que son dominantes en la región, pero que aún no se han expandido significativamente hacia otros continentes. Los directores generales que fueron entrevistados para esta encuesta son una muestra representativa de las principales organizaciones latinoamericanas.

Se desprenden cuatro temas generales:



1

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



2

Están notablemente **menos preocupados sobre las disrupciones tecnológicas** que el promedio global. Mientras que muchos reconocen el potencial que tiene la tecnología, es decir, las aplicaciones, los agregadores y la inteligencia artificial, para transformar los modelos tradicionales de negocios, la mayoría no espera que la disrupción desestabilice sus organizaciones a corto o mediano plazo.



3

No consideran que la ciberseguridad sea una preocupación igualmente significativa tal como lo hacen sus homólogos globales. No obstante, los recientes ataques en todo el mundo pueden haber creado un nuevo sentido de urgencia sobre este asunto.



4

Todos indicaron una creciente percepción de la necesidad de que los líderes de negocios **mejoren o expandan su base de habilidades** para gestionar los retos emergentes y las nuevas tecnologías.

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

Contenido

2

Introducción

4

Confianza en casa, preocupación en el extranjero

8

La mayoría ve la disrupción como un tema a futuro

12

La ciberseguridad está en segundo plano

14

Los CEOs desean nuevas habilidades

18

Conclusiones

19

Acerca de la investigación

“

Aunque los directores generales de América Latina tienen confianza en las perspectivas de crecimiento de sus propias compañías a mediano plazo, en lo que respecta a sus países se sienten más seguros sobre las expectativas para el próximo año que para los siguientes tres. Esto posiblemente se deba al ambiente geopolítico en la región,” de acuerdo con **Scott Ozanus, Presidente de KPMG en las Américas.**

“Además, aunque reconocen el impacto que las disrupciones tecnológicas tienen en su negocio a largo plazo, normalmente las consideran más como una oportunidad que como una amenaza, que es algo diferente a lo que piensan los directores generales en otras partes del mundo.”





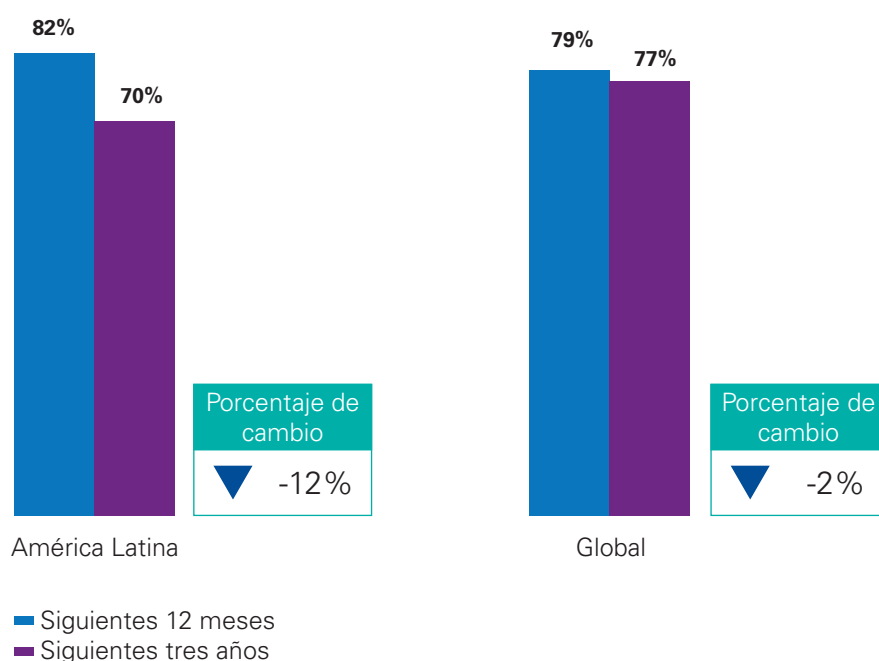
Confianza en casa, preocupación en el extranjero

Los directores generales de América Latina tienen más confianza que el promedio global en las perspectivas de crecimiento de sus propias compañías durante los próximos tres años: 89 por ciento frente al promedio global de 83 por ciento.

En lo que respecta a sus propios países, estos tienen más confianza en las perspectivas durante el próximo año que durante los próximos tres: 82 por ciento se siente seguro sobre

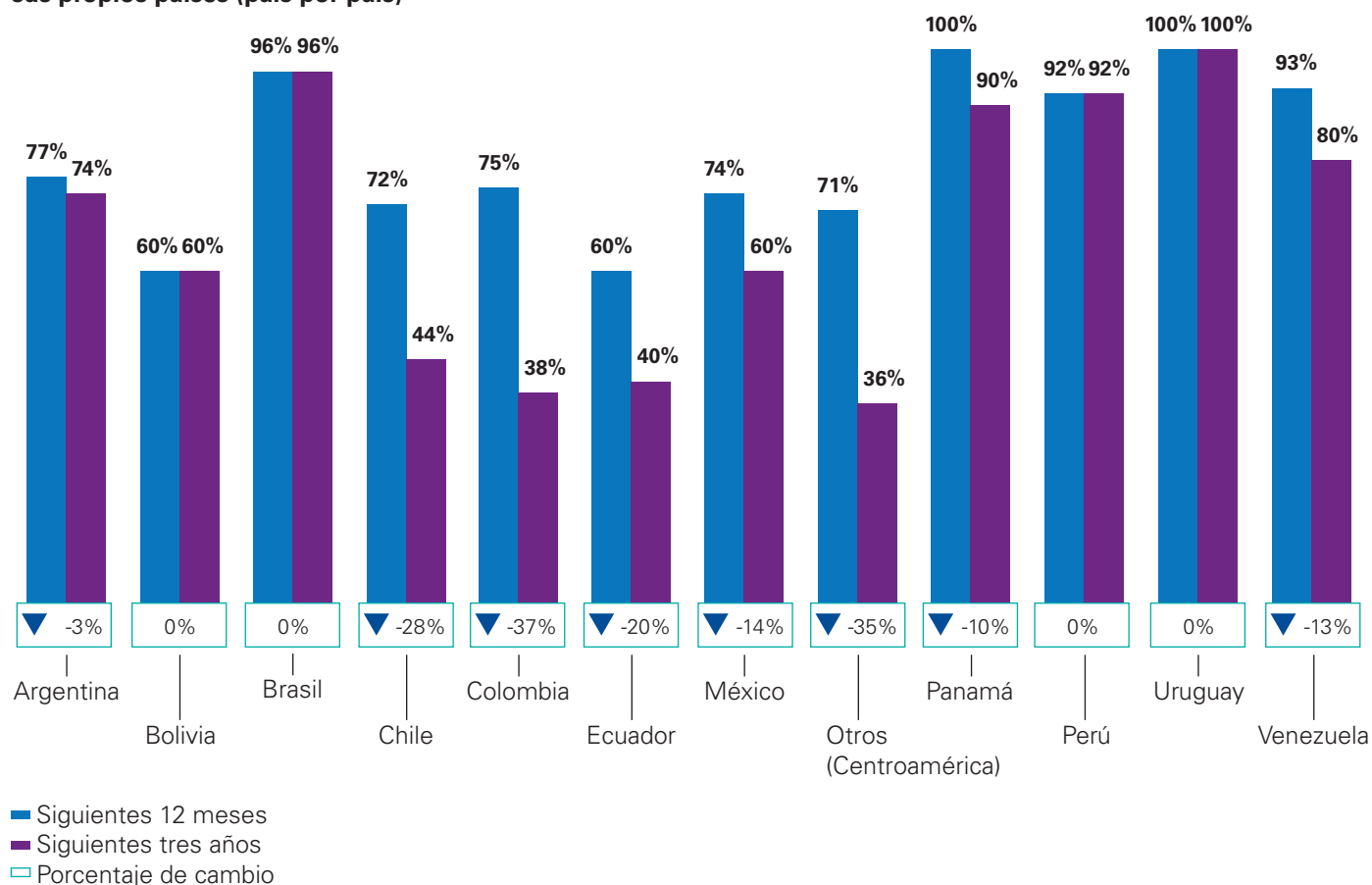
los próximos 12 meses; 70 por ciento se siente seguro sobre los próximos tres años. Sin embargo, cuando se comparan esas cifras con el promedio global, estos tienen más confianza en los próximos 12 meses (el promedio global es de 79 por ciento), pero menos confianza en las perspectivas para los próximos tres años (el promedio global es de 77 por ciento).

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



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Confianza de los directores generales en las perspectivas de crecimiento para sus propios países (país por país)



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International



Pedro Melo, Socio Director General de KPMG en Brasil y Sudamérica, explica esto en cuanto a las perspectivas políticas en la región: “Los líderes de negocios esperan un cambio positivo a corto plazo pero no están tan seguros sobre las implicaciones a largo plazo.” Por ejemplo, citó el reciente acuerdo de paz en Colombia, la nueva relación formal del gobierno de Argentina con sus antiguos aliados, las promesas positivas del nuevo gobierno peruano y las reformas favorables a los negocios en Brasil.

Sin embargo, a más largo plazo, no hay certeza de que la postura del gobierno hacia el logro de la paz en Colombia sobreviva las próximas elecciones del congreso, ni que la actitud favorable a los negocios adoptada por el gobierno de Brasil pueda sobrevivir las elecciones el año que viene. Melo también se refirió

a la inflación como un motivo de que los líderes de negocios en algunos países se sienten menos positivos sobre los próximos tres años que con respecto a los próximos 12 meses. Melo afirma: “Cuando se tiene inflación, es mucho más difícil manejar el largo plazo”.

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

“

Los líderes de negocio esperan un cambio positivo a corto plazo pero no están tan seguros sobre las implicaciones a largo plazo”

”

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

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

América Latina



Global



- 0%
- 0.01%–1.99%
- 2–4.99%
- 5% o más

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

La encuesta revela que las expectativas de crecimiento de los directores generales para sus propias compañías son positivas, aunque moderadas. 81 por ciento de los directores generales de América Latina esperan que su compañía crezca hasta 2 por ciento anualmente durante los próximos tres años, mientras que solo 18 por ciento prevé un crecimiento mayor a 2 por ciento.

Esta estimación es más moderada que la muestra global, en la que 41 por ciento espera un crecimiento de entre 2 y 5 por ciento. El uno por ciento, tanto de la muestra global como de los directores generales de América Latina, no espera que haya crecimiento alguno en los próximos tres años (0 por ciento anual).

81 por ciento de los directores generales de América Latina esperan que su compañía crezca hasta 2 por ciento anualmente durante los próximos tres años.





La mayoría ve la disrupción como un tema a futuro

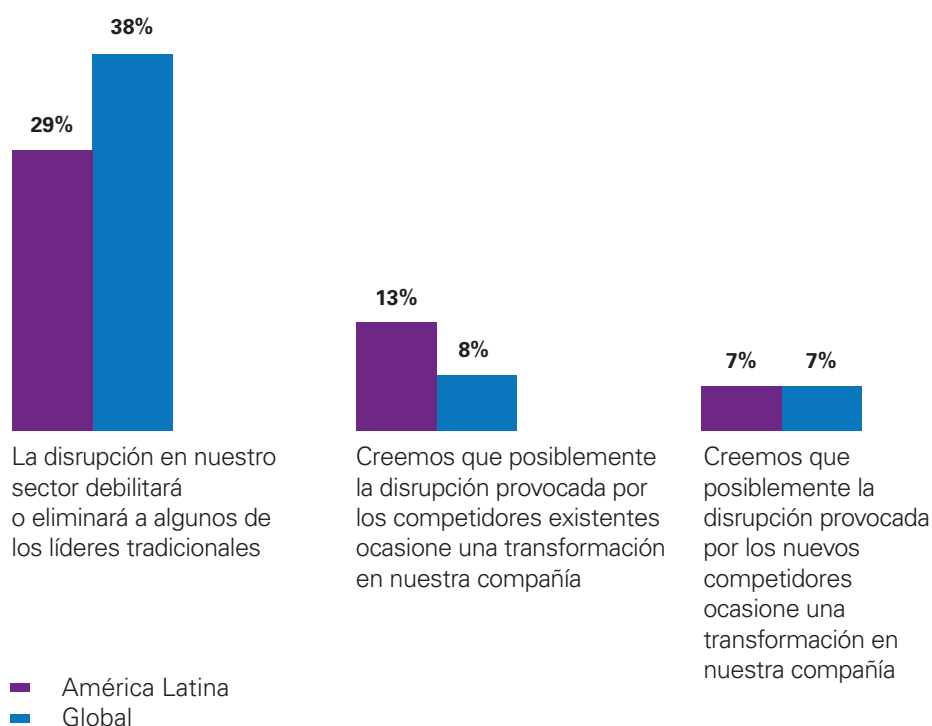
La posibilidad de que haya disrupción es un hecho para los directores generales de América Latina y del mundo, como aclara Víctor Esquivel: “Surgen nuevos competidores con nuevos modelos de negocio, que compiten con las corporaciones tradicionales. Esto sucede los sectores de *retail*, de servicios financieros, en todo tipo de sectores en toda la región”.

Como fuerza del mercado, la perspectiva de que ocurran disrupciones en la región aparenta ser mayormente positiva. Cerca de tres cuartas partes (71 por ciento) consideran que las disrupciones

tecnológicas representan más una oportunidad que una amenaza, en comparación con el promedio global de 65 por ciento, y 78 por ciento afirma que, en lugar de esperar a que ocurran disrupciones, sus organizaciones están participando activamente en el sector donde operan.

Sin embargo, la actitud de muchos CEOs de América Latina hacia las disrupciones aparenta ser que es una preocupación a largo plazo en lugar de un tema que tiene que gestionarse en la actualidad.

La disrupción y la competencia



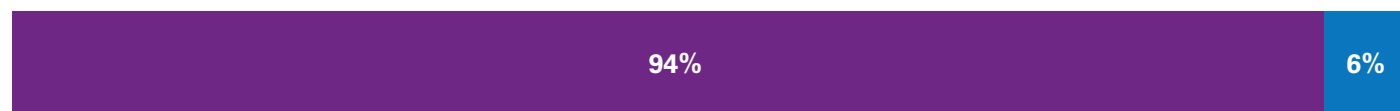
En comparación con sus homólogos globales, los CEOs de América Latina están menos preocupados sobre la disrupción en sus sectores. Un considerable 94 por ciento espera que sus empresas sean en su mayor parte iguales dentro de tres años. Esa seguridad en el *statu quo* es algo impresionante, dado que es 20 puntos mayor al 74 por ciento de los directores generales que piensan lo mismo a nivel internacional.

Según Charles Kriek, Socio Director General electo de KPMG en Brasil y Sudamérica, esto podría ser debido a que muchos directores generales de compañías importantes trabajan en negocios de productos básicos, agricultura y materia prima, en los que es más difícil que ocurran disrupciones. La mayor parte de la nueva tecnología la adoptan las entidades que dominan el mercado.

94 por ciento de los directores generales de América Latina esperan que sus empresas sean en su mayor parte iguales dentro de tres años.

Expectativas de transformación

América Latina



Global



- Seremos en gran parte la misma empresa que somos actualmente
- Es posible que nos transformemos en una entidad significativamente diferente

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

Según Kriek, “Por ejemplo, en la industria del cultivo, como frijoles y cereales, ya se ven drones evaluando toda la fila de producción para detectar señales de alguna plaga o cualquier otro problema en la producción. En los últimos años, aquí en Brasil se ha hecho muy común que haya robots que controlen el ciclo completo de un cultivo o ganado”.

Milton Ayón, Socio Director General de KPMG en Panamá y Centroamérica, opina que: “Esto también puede deberse a que los directores generales de América Latina, cuya edad tiende a estar

más comúnmente entre los 50 y 60 años, son menos propensos a percatarse de que en su entorno haya un sector tecnológico que ocasione disrupciones. Es posible que esperen que, si sus sectores van a verse afectados por la disrupción, ellos podrán esperar hasta ver cómo esos acontecimientos se desenvuelven en otros países, como Estados Unidos”.

Ayón explica que: “Ellos no esperan tener que cambiar en el futuro previsible. Los directivos bancarios creen que no se verán obligados a cambiar hasta que haya instituciones que lo hagan”. Agregó que las

compañías importantes locales y regionales normalmente son propiedad de familias y creen que tienen una posición dominante en ese mercado, así que se sienten relativamente seguras.

Existe otra indicación de que los directores generales de América Latina están menos preocupados que otros sobre cómo estar al día con los cambios: solo 30 por ciento dice que le preocupa si su organización está al día en cuanto al desarrollo de productos y servicios, en comparación con casi la mitad (45 por ciento) de sus homólogos internacionales.

25 por ciento de los directores generales de América Latina esperan que haya disrupciones significativas en su sector en los próximos tres años debido a la innovación tecnológica, en comparación con el 48 por ciento de la muestra global.

Ayón indica que esa actitud es fácil de entender: esos directores generales actualmente no están experimentando ningún peligro grave de una disrupción tecnológica. Aunque algunos países de América Latina ya conocen adelantos como los proveedores de *streaming* y las aplicaciones de entrega de comida rápida, en otros países más pequeños de Centroamérica existe un cierto sentido entre los líderes de negocios de que “realmente no hay diferencia, puesto que mi negocio continuará teniendo éxito”.

Una característica singular del mercado de América Latina es la alta proporción de compañías que son propiedad de familias: alrededor de 70 por ciento de acuerdo con Ayón. Eso es algo que ofrece estabilidad pero que también puede suscitar autocomplacencia. De hecho, solo 25 por ciento de los directores generales de América Latina esperan disrupción significativa en su sector en los próximos tres años; en efecto, esa es la mitad de la proporción de directores generales globales que espera que sus modelos de negocio enfrenten disrupciones en los próximos tres años.

Tal vez haya un motivo por el que ellos piensen así. Gran parte de las disrupciones tecnológicas que han ocurrido en Europa y Estados Unidos han sido provocadas por las aplicaciones y los servicios en línea,

que dependen de pagos con tarjetas de débito o de crédito. En América Latina, una proporción menor de la población tiene cuenta bancaria, y mucho menos una tarjeta de débito.

En 2014, 51 por ciento de los adultos en la región tenían una cuenta bancaria y solo 7 por ciento usaba internet para pagar sus cuentas o hacer compras.²

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

Los servicios en línea llegarán a plantearles un peligro mayor a los negocios tradicionales, pero solo cuando la inclusión financiera aumente significativamente; probablemente cuando los proveedores de teléfonos celulares promuevan que más gente intercambie valor y dinero por teléfono, como lo están haciendo en África. Sin embargo, a muy corto plazo, los CEOs tienen una actitud de autocomplacencia sobre las disrupciones tecnológicas.

30 por ciento afirma que le preocupa si su organización está al día en cuanto al desarrollo de productos y servicios.

² <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/region/latin-america-and-caribbean>





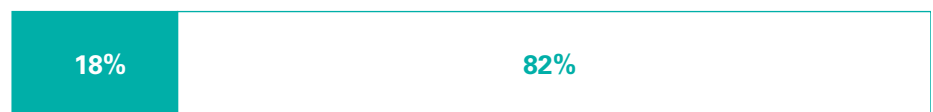
La ciberseguridad está en segundo plano

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

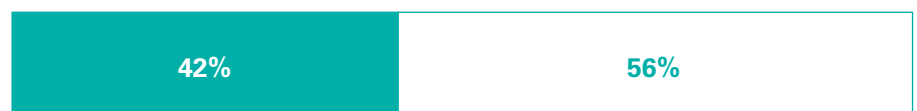
Siete de cada diez en América Latina y en el resto del mundo reportaron un alto nivel de inversión en la seguridad cibernética el año pasado, aunque parece ser un asunto menos apremiante para los CEOs de América Latina en sus planes futuros con respecto al promedio global.

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

América Latina



Global

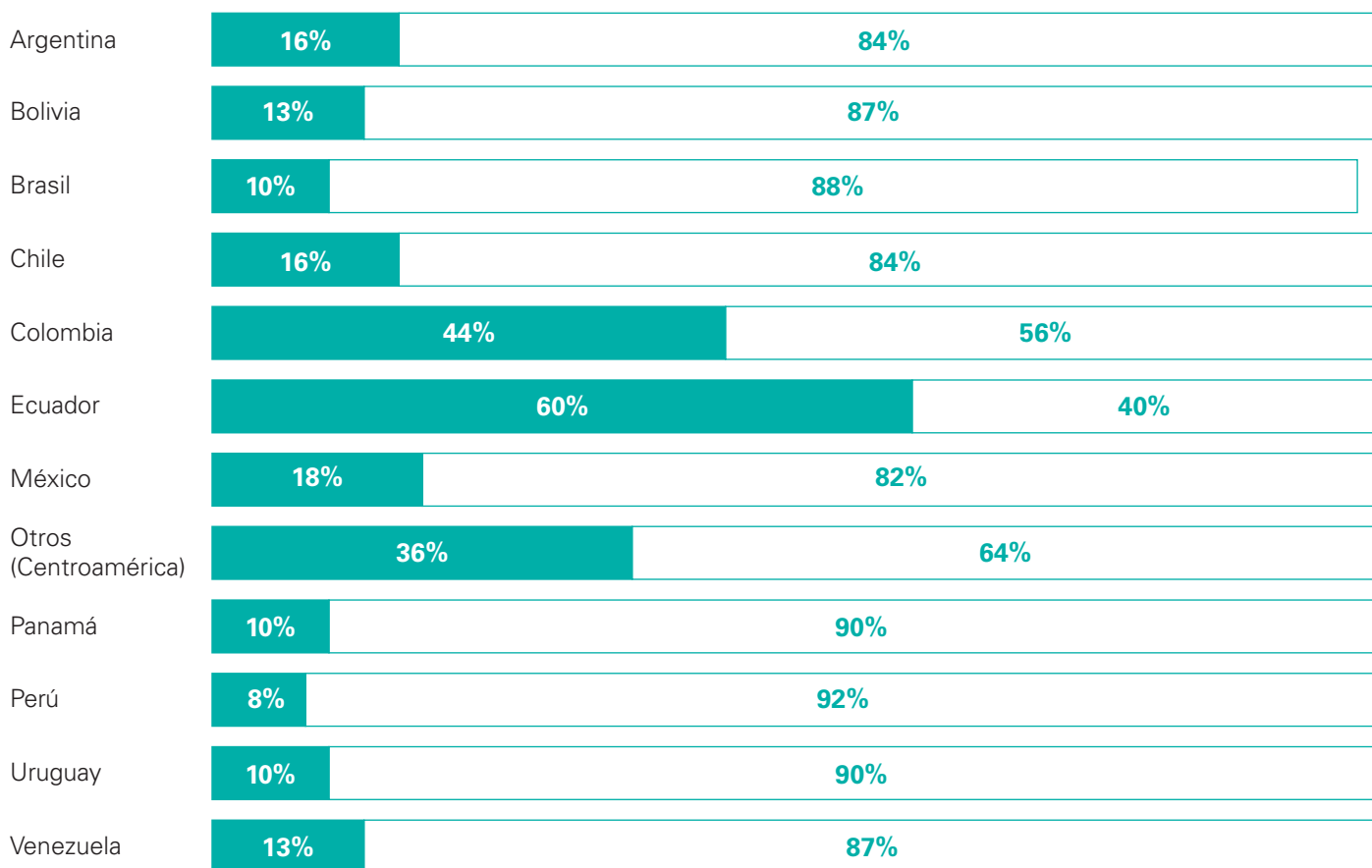


- Totalmente preparadas
- Algo preparadas

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

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

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



■ Totalmente preparadas
 ■ Algo preparadas

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

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

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

Muy pocos directores generales afirman que se sienten preparados para un evento cibernético. Menos de uno de cada cinco, dado que solo 18 por ciento dice que su organización está totalmente preparada para uno. Esto es menos de la mitad del 42 por ciento a nivel internacional que dijo lo mismo.

Sin embargo, todos los CEOs de América Latina tienen un alto grado de confianza, similar al de sus homólogos globales, en la mitigación del riesgo de ciberseguridad como parte de su función de liderazgo (78 y 72 por ciento, respectivamente). Los directores generales de América Latina están significativamente menos preocupados que el promedio global sobre el reto del capital humano en relación con el manejo de la seguridad cibernética, solo 27 por ciento en comparación con 47 por ciento.

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

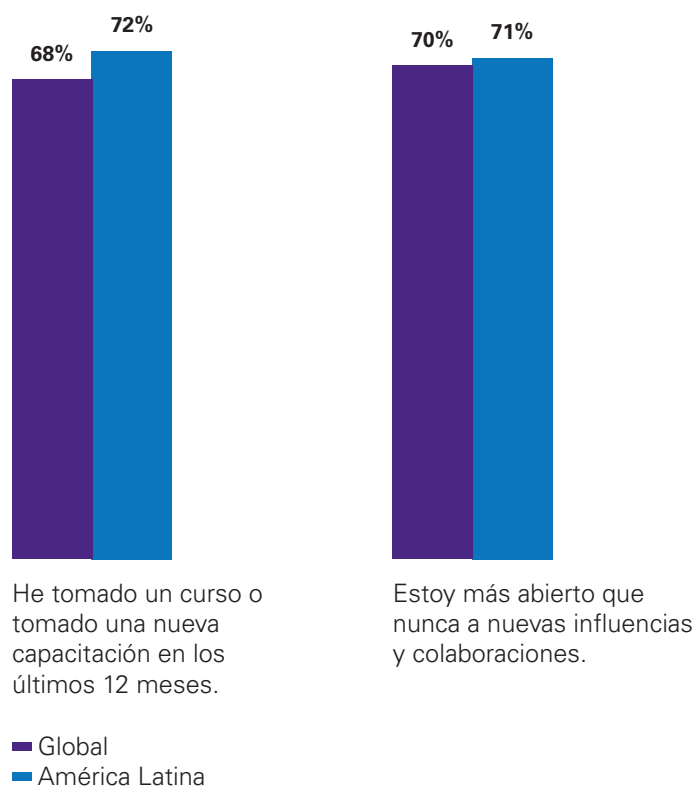


Los CEOs desean nuevas habilidades

En comparación con sus homólogos globales, los CEOs de América Latina se han enfocado más en el desarrollo profesional durante el último año: 72 por ciento ha tomado un curso o ha obtenido alguna certificación, en comparación con el 68 por ciento del promedio global.

También están relativamente abiertos a nuevas influencias y colaboraciones: casi tres cuartas partes (71 por ciento) dicen estar más abiertos a ellas que en cualquier otro momento en su carrera.

Apertura al cambio



Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

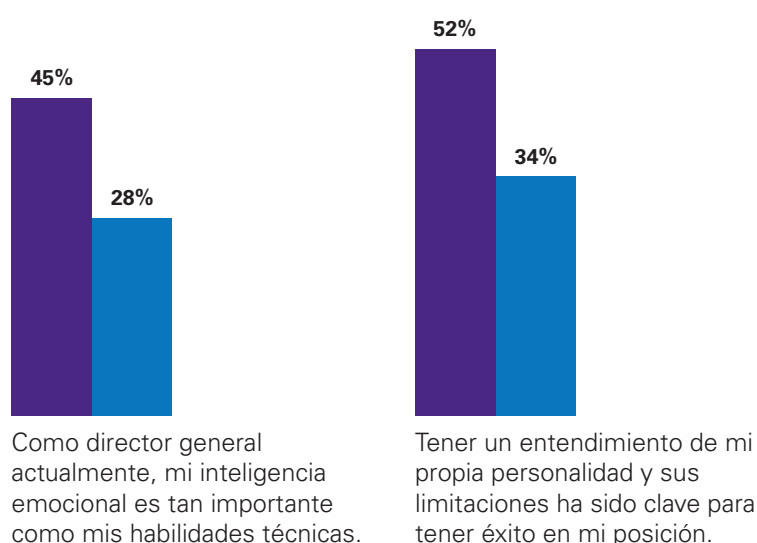
Charles Kriek relaciona la demanda de nuevas habilidades con la respuesta a las disrupciones digitales señalando que los CEOs de América Latina ven a las compañías más innovadoras, que generan un valor significativo al tiempo que poseen activos mínimos, y sienten la necesidad de evaluar lo que ellos y sus compañías tienen que hacer para responder de la mejor manera posible: “Hay negocios tradicionales que aún están generando muchos ingresos

aquí, así es que uno tiene que estar preparado para lo nuevo, para lo digital, para las disrupciones, sin olvidarse de que su flujo de ingresos sigue dependiendo en gran medida de los negocios tradicionales”.

A medida que los modelos de negocios tradicionales son reemplazados por otros nuevos, los directores generales de América Latina tienen que cultivar su habilidad de evaluar en qué momento

su compañía debe dar el salto. Kriek usa una metáfora para expresarlo: “La labor más importante del CEO en la actualidad es saber realmente cómo navegar entre las luces que se están apagando y aquellas que están comenzando a brillar. La pregunta fundamental es la siguiente: ¿cuál es el momento correcto para realmente apagar la luz de un lado y encender la luz en el otro?”.

Personalización de la función del director general



■ Global
■ América Latina

Fuente: 2017 Global CEO Outlook, KPMG International

“
La labor más importante del CEO en la actualidad es saber realmente cómo navegar entre las luces que se están apagando y aquellas que están comenzando a brillar.”

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



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

También Pedro Melo aprecia un cambio gradual en las habilidades que los líderes de negocios de América Latina creen que necesitan. De acuerdo con Melo, los directores generales en la región “invierten más tiempo obteniendo un entendimiento del impacto del negocio en la gente; hablan mucho más sobre la inclusión y la diversidad”. Melo también sostiene que los CEOs de América Latina están “mucho más interesados en el impacto en el ambiente”, que es algo que requiere otro conjunto de habilidades. En resumen, Melo considera que América Latina está avanzando en esa dirección “al mismo ritmo que observamos a un nivel global”.

Víctor Esquivel afirma que los directores generales de América Latina comprenden que es cada vez más necesario entender a sus clientes de una manera progresivamente más sofisticada: “En México, una de las grandes preocupaciones se trata de la demanda no satisfecha de los clientes”. Para llegar a esa percepción se requieren nuevas habilidades. “Cómo usar *data & analytics* para entender mejor sus necesidades y patrones de consumo, cómo usar las redes sociales para aumentar el valor de la marca o atender las inquietudes del cliente”.

Sin embargo, Esquivel afirma que eso está sucediendo. Las compañías están “comenzando a crear modelos que incluyen publicidad móvil, en las

redes sociales y otros vehículos no tradicionales para comunicarse con el cliente. Eso es parte de la preocupación de los CEOs”.

Víctor Esquivel identifica específicamente a las empresas de cine y las industrias de servicios financieros como áreas que están cambiando rápidamente, explicando que, en México, “alrededor de dos terceras partes del sistema bancario son compañías internacionales, de manera que estas están trayendo modelos de negocio del extranjero para cerciorarse de que el cliente sea el punto central, diferenciando su estrategia de negocios, mejorando la relación y las oportunidades con la captación de información sobre el cliente”. Esas habilidades son nuevas, pero la competencia internacional está impulsando al continente en esa dirección de manera orgánica.

Solo una tercera parte (34 por ciento) de los CEOs de América Latina dice que el hecho de entender su propia personalidad y sus limitaciones ha sido crítico para su éxito, en comparación con el 52 por ciento de la muestra global, y aún menos CEOs de América Latina que aquellos a nivel global en general consideran que la inteligencia emocional es importante: 28 por ciento dice que su inteligencia emocional es tan importante como sus habilidades técnicas, en comparación con 45 por ciento de los directivos a nivel global.

“

Los CEOs de América Latina comprenden que es cada vez más necesario entender a sus clientes de forma mucho más sofisticada.”

Víctor Esquivel, Socio Director General de KPMG en México



Conclusiones



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

Aparentemente, la preocupación sobre las disrupciones tecnológicas es una característica de los sectores principales que están más cerca de estas, tales como los servicios financieros, pero

aún no se ha propagado al resto de la economía, lo que tal vez refleja un predominio de sectores como la agricultura y los productos básicos, donde las entidades dominantes con frecuencia son naturalmente menos susceptibles a las disrupciones y tienen más facilidad para adoptar nuevas tecnologías en sus negocios en lugar de sentirse amenazadas por estas.

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

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

“

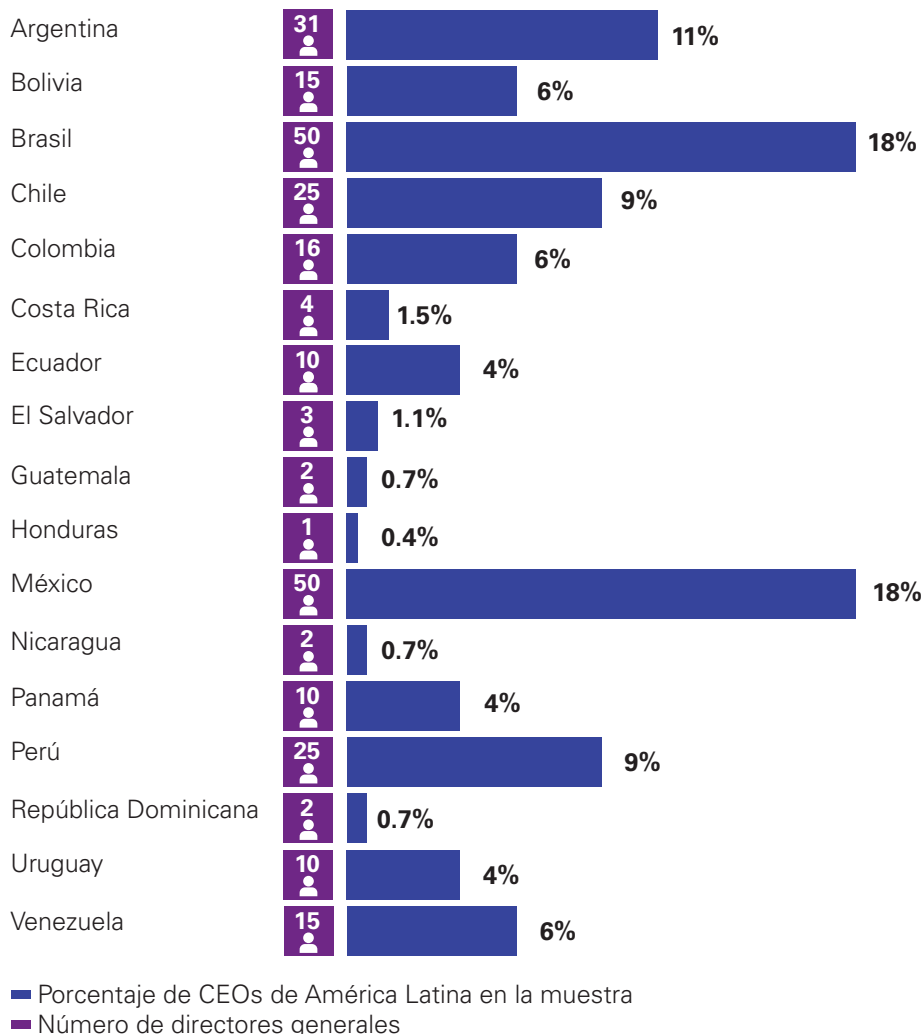
Es alentador ver que los retos que enfrentan algunas economías de América Latina, es decir, los retos políticos, económicos, nacionales o regionales, no han atenuado la confianza en el futuro de esas compañías o países. El optimismo que estos tienen sobre América Latina lo reflejan similarmente los CEOs de Estados Unidos y Canadá. Para los canadienses, América Latina es la región principal para las inversiones durante los próximos tres años y, para los directores generales de Estados Unidos, esta se encuentra entre las tres principales.”



Acerca de la investigación

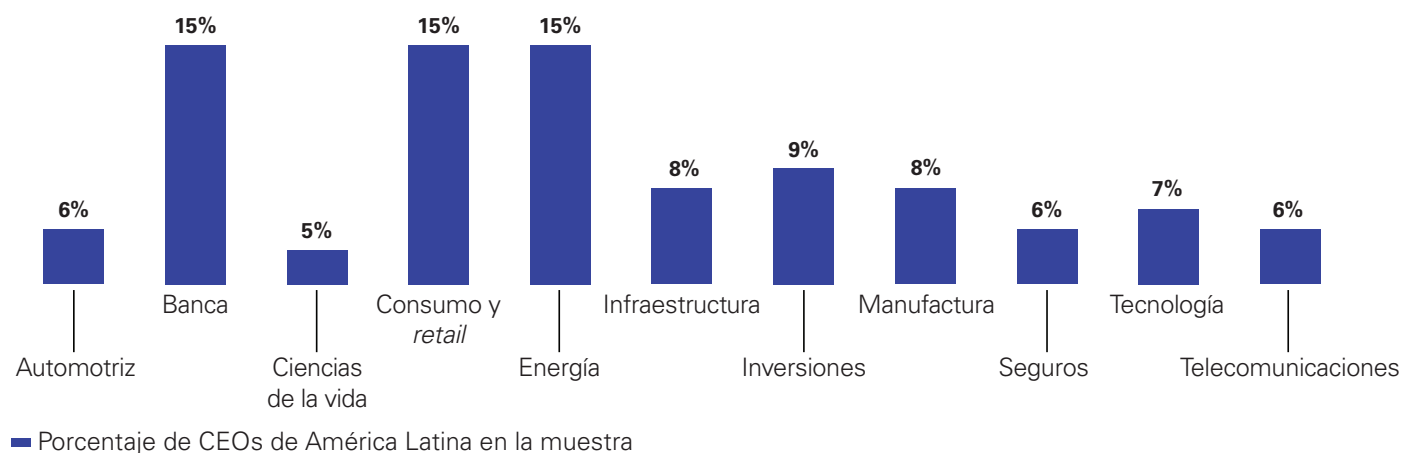
La investigación de KPMG para *2017 Global CEO Outlook* se realizó entre febrero y abril de 2017. Este informe se refiere a dos grupos de encuestados:

1. En América Latina, los CEOs son un grupo de 271 directores generales de los países que aparecen en la gráfica de la derecha.
2. El grupo de comparación, al que en varios lugares en este informe se hace referencia como el 'promedio global', la 'muestra global' o el 'resto del mundo' está integrado por 1,261 directores generales de los siguientes países: Alemania, Australia, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y el Reino Unido.



Fuente: *2017 Global CEO Outlook*, KPMG International

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



Contactos

Para más información sobre este informe y cómo KPMG puede prestarle ayuda a su negocio, contáctenos:

Pedro Melo

Socio Director General
KPMG en Brasil y Sudamérica

T: +55 11 3940 3135

E: PMelo@kpmg.com.br

Charles Krieck

Socio Director General electo
KPMG en Brasil y Sudamérica

T: +55 11 3940 3102

E: ckrieck@kpmg.com.br

Víctor Esquivel

Socio Director General
KPMG en México

T: +52 55 5246 8300

E: asesoria@kpmg.com.mx

Milton Ayón

Socio Director General
KPMG en Panamá y Centroamérica

T: +507 208 0700

E: mayon@kpmg.com

kpmg.com



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

© 2017 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee 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.

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

Diseñado por Evalueserve.

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

Fecha de publicación: julio 2017