KPMG

Agile or irrelevant

Redefining resilience

CEO Outlook Colombia 2019

KPMG en Colombia

kpmg.com/CEOoutlook
home.kpmg/co

#CEOOutlook
#CEOOutlookColombia

Prólogo

Un CEO exitoso es un CEO ágil.

Uno de los hallazgos más convincentes en el CEO Outlook de Colombia de este año es que dos tercios (60 por ciento) de los directores ejecutivos creen que la agilidad es la nueva moneda de los negocios. Si no se adaptan a un mundo en constante cambio, su negocio correrá el riesgo de volverse irrelevante. Se trata de una decisión necesaria.

Este enfoque en la agilidad también está redefiniendo lo que entendemos por resiliencia. En el pasado, se trataba de cerrar las escotillas frente a los vientos en contra de corto plazo. Las organizaciones buscaron defender sus posiciones y cambiaron sus tamaños y estructuras para mantener la ventaja competitiva.

Los vientos en contra relacionados a temas sociales, económicos y tecnológicos que hemos visto surgir en los últimos años ya no son de corto plazo. Si bien los CEO siguen viendo oportunidades de crecimiento emocionantes, se enfrentan a un entorno complejo, volátil y cada vez más incierto. Para ser resilientes, las organizaciones deben sentirse cómodas al ser disruptivas en sus modelos de negocio si quieren seguir creciendo. Esto es a lo que nos referimos cuando hablamos de ser ágiles.

En nuestro quinto CEO Outlook Global y tercer CEO Outlook Colombia, hablamos con 1,300 CEO de algunas de las organizaciones más grandes a nivel global, 380 en Latinoamérica y 25 de las más grandes del país para discutir cómo se enfrentan a los retos de largo plazo del mercado y las suposiciones que rigen la toma de decisiones.

Nos gustaría agradecer a todos los CEO que nos dieron su tiempo y hablaron libremente sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan. Nos impresiona la pasión, el entusiasmo y la fe que tienen en el futuro de sus organizaciones.

Esperamos que este informe le brinde inspiración, ideas y diferentes perspectivas de Colombia y de todo el mundo. Si desea hablar sobre cualquiera de los temas tratados en el CEO Outlook Colombia de este año, estaremos complacidos por darnos la oportunidad de hacerlo.

Jorge Ríos
Presidente,
KPMG en Colombia

Principales hallazgos

Aguas inexploradas

Liderando en tiempos de incertidumbre

Cambiando desde adentro

Evolución de los CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

Contenido

2 Prólogo

4 Principales hallazgos

5 Aguas inexploradas

13 Liderando en tiempos de incertidumbre

19 Cambiando desde adentro

25 Evolución de los CEO

27 Conclusiones

29 Metodología y reconocimientos

Principales hallazgos

Aguas inexploradas

La confianza en la economía colombiana disminuyó, mientras que la confianza en los mercados emergentes está aumentando.

— **Paisaje de riesgo dinámico**
A nivel global, el cambio climático aumenta su relevancia en la agenda de riesgo; sin embargo, en Colombia la mayor preocupación de los CEO son los riesgos operacionales, saltando de la quinta posición en 2018 a la primera en 2019.

— **Panorama global contradictorio**
Al igual que en 2018, en 2019 el 84 por ciento de los CEO en Colombia confía en las perspectivas de crecimiento de sus empresas para los próximos 3 años y 72 por ciento (92 por ciento en 2018) en el crecimiento del país (A nivel global el 83 por ciento y en Latinoamérica el 77 por ciento).

— **Nueva era competitiva**
El 64 por ciento de los CEO en Latinoamérica y en Colombia, considera que el crecimiento de su compañía se basa en su capacidad para desafiar e irrumpir cualquier norma empresarial.

Cambiando desde adentro

Para dominar la resiliencia, los CEO deben impulsar una reinvención digital para toda la organización.

— **Resiliencia cibernética**
En 2019 en Colombia, 68 por ciento de los presidentes ejecutivos dice que una estrategia cibernética sólida es fundamental para generar confianza entre los grupos de interés clave, frente al 64 por ciento que consideraba lo contrario en 2018. A nivel global, esta tendencia también aumentó, pasando de 55 por ciento en 2018 a 68 por ciento en 2019.

— **Fuerza laboral 4.0**
A nivel global, 81 por ciento de los CEO mejorará las capacidades digitales de más del 40 por ciento de su fuerza laboral. En Colombia, 52 por ciento de los presidentes ejecutivos planea hacerlo y en Latinoamérica el 35 por ciento.

— **Tecnología 4.0**
A nivel global, en Latinoamérica y Colombia, el 16, 12 y 8 por ciento de las organizaciones encuestadas ha implementado Inteligencia Artificial en la automatización de algunos de sus procesos.

Liderando en tiempos de incertidumbre

Para ser resilientes, los CEO deben ejercer presión constante para cambiar y adaptarse.

— **Desconexión con la innovación**
El 68 por ciento de los CEO en Colombia dice que quiere una cultura donde se acepten los errores y las equivocaciones como parte del proceso de innovación; no obstante, igual que a nivel global, 56 por ciento dice que tiene esta cultura en sus empresas.

— **Agilidad o irrelevancia**
60 por ciento de los CEO en Colombia y 67 por ciento a nivel global, dicen que actuar con agilidad es la nueva moneda de negocio, y si se es demasiado lento se corre el riesgo de quiebra.

— **Reinicio de la C-suite**
El 76 por ciento de los CEO de Colombia y el 84 por ciento de los CEO de la muestra global están transformando activamente su equipo de liderazgo para construir resiliencia.

Evolución del CEO

Los CEO resilientes deben ser ágiles y adaptables, así como estar dispuestos a desafiar el status quo.

— **Nuevas reglas de juego**
En Colombia, el 80 por ciento dice que con una permanencia promedio de 5 años en el cargo de CEO, aumenta la necesidad de actuar con agilidad, mientras que a nivel global esta tendencia se ve en menor proporción con 67 por ciento.

— **Mentalidad en evolución**
74 por ciento de los CEO a nivel global y 72 por ciento en Colombia, dicen que tuvo un paso en falso significativo al principio de su carrera que fue capaz de superar, similar al 65 por ciento de los CEO de Latinoamérica.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Aguas inexploradas

En 2018, el CEO Outlook Global encontró a los jefes ejecutivos optimistas sobre el futuro y las perspectivas de crecimiento de su propia organización, pero también descubrió una creciente ansiedad por las amenazas existentes, desde la volatilidad geopolítica hasta la seguridad cibernética entre los CEO de la muestra global, y desde los riesgos operacionales hasta los relacionados con el talento en Colombia. En 2019, se identificó que esta creciente ansiedad se ha convertido en una preocupación importante por la incertidumbre y la volatilidad del entorno empresarial de hoy. En la actualidad, los CEO en Colombia y en el mundo están cada vez más enfocados en desarrollar la capacidad de resiliencia organizacional necesaria para dominar las disrupciones y mantener el crecimiento.

Así mismo, los CEO deben contar con una amplia gama de capacidades que van desde tener un profundo conocimiento de su negocio y entorno, hasta ser suficientemente ágiles y rápidos para estar preparados frente a las disrupciones del mercado. Los directores ejecutivos también deben prever oportunidades y descubrir cómo monetizar la tecnología, explorando formas poco tradicionales para hacerlo, incluso si estas pueden llegar a ser consideradas fuera de alcance o diferentes a lo esperado.

> “Contar con la capacidad para prepararse, anticiparse, adaptarse y responder a los cambios de un mercado más conectado y dinámico, es necesario para asumir grandes riesgos con confianza, aprovechar al máximo las oportunidades, y sobrevivir y prosperar en el tiempo.”

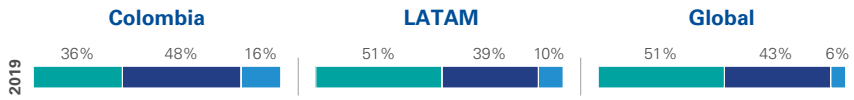
Jorge Ríos
Presidente
KPMG en Colombia

Los CEO están escribiendo un nuevo capítulo en resiliencia organizacional, uno que se enfoca en la agilidad y el crecimiento en lugar de cerrar las escotillas. Esta resiliencia dinámica es necesaria para dominar los desafíos significativos que enfrentan. En primer lugar, los CEO a nivel global se enfrentan a una serie de grandes riesgos como cambio climático, tecnología disruptiva y nacionalismo económico; en Colombia, a riesgos operacionales, retorno al territorialismo y riesgos de ciberseguridad. En segundo lugar, aunque tienen mucha confianza en el crecimiento de sus propios negocios, la confianza en la economía global es notablemente más débil. Mientras que el 84 por ciento de los CEO en Colombia confía en las perspectivas de crecimiento de su organización y el 72 por ciento en las del país, solo el 40 por ciento siente lo mismo sobre la economía global. En tercer lugar, los modelos de negocio que han durado décadas son ahora una amenaza cada vez menor debido a la disrupción digital, y los CEO deben irrumpir los modelos de negocio tradicionales que están arraigados en sus organizaciones impulsando nuevas fuentes de ingresos digitales; sin embargo, solo el 14 por ciento a nivel global y el 16 por ciento en Colombia se siente mayormente motivado para innovar en sus modelos de negocio.

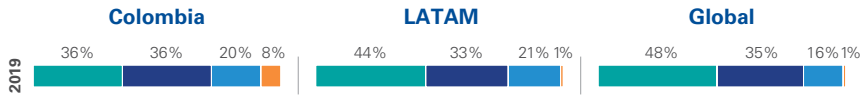
Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Gráfico 1: Panorama económico y confianza empresarial.

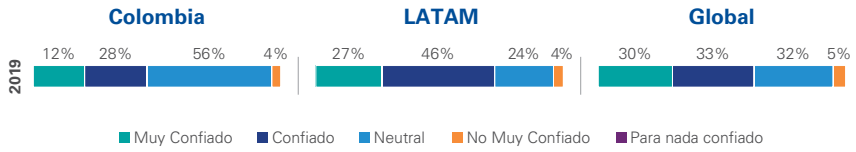
Nivel de confianza en el crecimiento de las empresas en los próximos tres años.



Nivel de confianza en el crecimiento del país en los próximos tres años.



Nivel de confianza en el crecimiento de la economía global en los próximos tres años.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Paisaje de riesgo dinámico

Los CEO deben comprender y hacer frente a una serie de riesgos cada vez más impredecibles y cambiantes. Las preocupaciones por la degradación ambiental, los riesgos operacionales, la disrupción causada por las nuevas tecnologías y el aumento de las tensiones geopolíticas están creando nuevos niveles de incertidumbre para los líderes, quienes buscan cumplir o superar sus objetivos de crecimiento.

Para liderar una respuesta adecuada y estratégica, los directores ejecutivos deben comprender cómo se conectan los riesgos y asegurar que sus juntas directivas y equipos de liderazgo estén comprometidos.

En 2019, los cambios climáticos y ambientales encabezan la agenda de riesgos a nivel global, pasando de la cuarta posición en 2018 a la primera en 2019. A estos le siguen de cerca los riesgos por tecnologías disruptivas y las amenazas que plantea el retorno al territorialismo.

En Colombia en 2019, al igual que en 2018, la lista de preocupaciones de los CEO la encabezan los riesgos operacionales, seguido por la posibilidad de retornar al territorialismo, desencadenando la posibilidad de enfrentar cualquier eventualidad que pueda afectar la estabilidad y los rendimientos de sus organizaciones.

“Si bien se pronostica que la economía mundial estará más a la baja que al alza, el fundamento actual de nuestra industria nos da todas las razones para tener una perspectiva optimista.”

Markus Tacke
CEO
Siemens Gamesa

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Tabla 1: Amenazas al crecimiento: 2019 y 2018

	2019		2018	
	Colombia	Global	Colombia	Global
1	Riesgos operacionales	Riesgos por cambios ambientales / climáticos	Riesgos operacionales	Retorno al territorialismo
2	Retorno al territorialismo	Riesgos por tecnologías emergentes / disruptivas	Riesgos relacionados al talento	Riesgos de ciberseguridad
3	Riesgos de ciberseguridad	Retorno al territorialismo	Riesgos de ciberseguridad	Riesgos por tecnologías emergentes / disruptivas
4	Riesgos por tecnologías emergentes / disruptivas	Riesgos de ciberseguridad	Riesgos de la cadena de abastecimiento	Riesgos por cambios ambientales / climáticos
5	Riesgos por regulaciones	Riesgos operacionales	Riesgos por tecnologías emergentes / disruptivas	Riesgo operacionales

Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

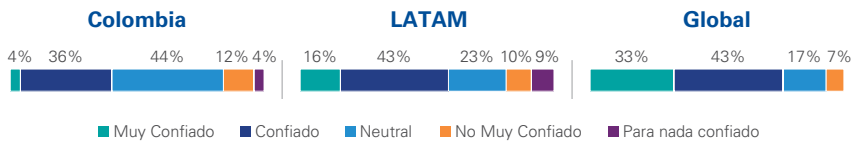
A medida que buscan manejar estos riesgos, la atención de los CEO en Colombia se está volcando hacia las acciones que les permitan asegurar una adecuada conexión y, tal vez sinergia, de sus procesos internos y de cara al cliente para crear experiencias de marca y de cliente más sólidas. Por otro lado, en Colombia solo el 40 por ciento de los líderes empresariales entrevistados dice que el crecimiento de su organización dependerá de su capacidad para navegar el cambio hacia una economía de bajo carbono y tecnologías limpias, mientras que a nivel global, más de tres cuartas partes (76 por ciento) están de acuerdo con esta afirmación, esto en línea con la principal preocupación de los CEO a nivel Global (riesgos por cambios ambientales y climáticos). Este enfoque resalta lo valiosas que son las prácticas comerciales sostenibles para la sociedad, las que así mismo, también pueden desbloquear el crecimiento y transformar el rendimiento.

Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa, líder mundial en energía renovable, ve con optimismo el futuro. "En general, vemos oportunidades de crecimiento, especialmente en las industrias de energía renovable y eólica. Si bien se pronostica que la economía mundial estará más a la baja que al alza, el fundamento actual de nuestra industria nos da todas las razones para tener una perspectiva optimista".

Los enfoques sostenibles pueden crear oportunidades para nuevos productos y servicios, y también pueden mejorar la eficiencia en cómo la organización gestiona sus recursos y operaciones.

Gráfico 2: Política y entorno empresarial.

CEOs que consideran que el crecimiento de sus organizaciones estará determinado por la capacidad de anticipar y navegar el cambio global hacia una economía de tecnología limpia y baja en carbono.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Riesgo fiscal en la mira

Los gobiernos están haciendo cambios legislativos unilaterales y los países también están colaborando para abordar temas como la erosión de la base y la inestabilidad de las ganancias. Al mismo tiempo, las organizaciones enfrentan una creciente presión pública por una mayor transparencia fiscal y, por lo tanto, deben manejar las amenazas de controversia y los riesgos reputacionales. Sin embargo, la investigación de este año plantea dudas sobre si los CEO se están enfocando lo suficiente en el riesgo fiscal en términos de cómo evalúan su función tributaria.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

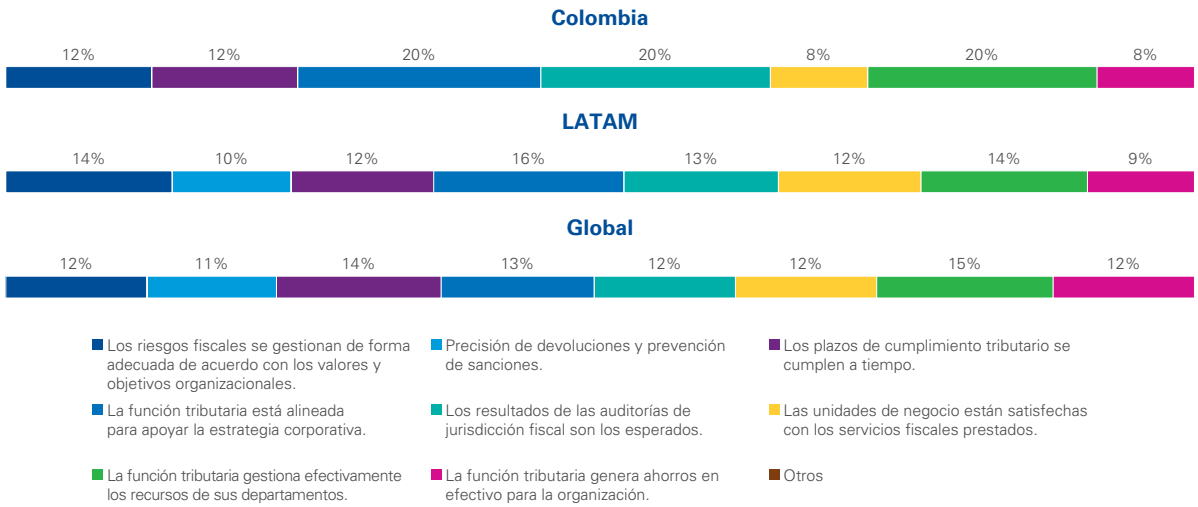
“Con una adecuada estructura fiscal se pueden controlar riesgos estratégicos significativos que van desde evitar importantes sanciones y cargas financieras, crisis comerciales y reputacionales, hasta la afectación de la misma continuidad de la organización.”

Zulay Pérez
Socia Líder de Impuestos y Servicios Legales
KPMG en Colombia

- Cuando les pedimos a los CEO a nivel global que identificaran la métrica de desempeño más importante para la función tributaria de su organización, encontramos más énfasis en la eficiencia que en el riesgo; por su parte, los CEO en Colombia también dieron mayor importancia (20 por ciento) al impacto en la estrategia corporativa y a los resultados de las auditorías de jurisdicción fiscal que al riesgo.

Gráfico 3: Política y entorno empresarial.

Medida de rendimiento más importante para la función fiscal de las organizaciones.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

“Enfocarse en el riesgo fiscal como un indicador clave de rendimiento para la función fiscal será cada vez más importante.”

Jane McCormick
Directora Global de Impuestos
KPMG

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

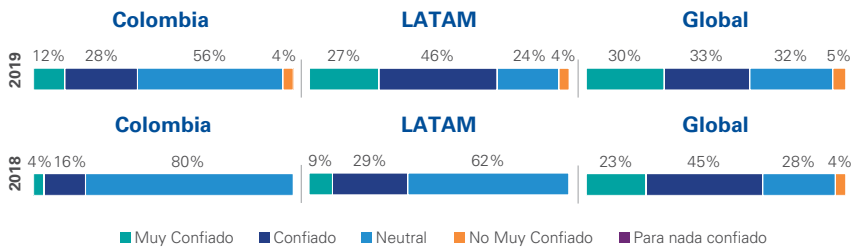
Panorama global contradictorio

En 2019, el CEO Outlook encuentra evidencia sobre los niveles de confianza en la economía global en muchos países:

- En cuatro de las principales economías, menos de la mitad de los CEO confían en la economía global: Australia (38 por ciento), el Reino Unido (43 por ciento), Francia (44 por ciento) y China (48 por ciento).
- Si bien EE.UU. es un caso atípico, pasando de 52 por ciento en 2018 a 87 por ciento en 2019 de los CEO que confían en las perspectivas de crecimiento de la economía global, otros países han visto gran disminución en la confianza desde el año pasado. En Australia, el número de CEOs que confían en la economía global se ha desplomado de 74 por ciento a 38 por ciento entre 2018 y 2019.
- Así mismo, al igual que en cuatro de las principales economías, en Colombia los CEO también tienen un nivel de confianza relativamente bajo frente a la economía global (40 por ciento); sin embargo, reflejan un mayor optimismo frente a 2018, con un crecimiento de 20 por ciento.

Gráfico 4: Panorama económico y confianza empresarial.

Nivel de confianza en el crecimiento de la economía global en los próximos 3 años.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

> **Las empresas progresistas con objetivos ambiciosos están trabajando a través de diferentes escenarios utilizando la tecnología en su beneficio y asegurando que los planes de respuesta estén listos.**
>
> **Gary Reader**
> Head Global de Clientes y Mercados
> KPMG

Gary Reader, Head Global de Clientes y Mercados de KPMG, ve que los CEO están preocupados por una posible desaceleración de la economía global en un horizonte de tres años, pero esto no ha atenuado la presión sobre ellos ni su deseo de crecer. "Los líderes están reprogramando y reorganizando sus organizaciones para no solo resistir cualquier desafío económico o geopolítico, sino también para aprovechar la disrupción y encontrar formas de seguir creciendo", dice. "Esto significa tener una visión clara de los primeros indicadores y señales de advertencia. Las empresas progresistas con objetivos ambiciosos están trabajando a través de diferentes escenarios utilizando la tecnología en su beneficio y asegurando que los planes de respuesta estén listos. Es un nuevo tipo de resiliencia, una que incorpora agilidad y se dirige al crecimiento".

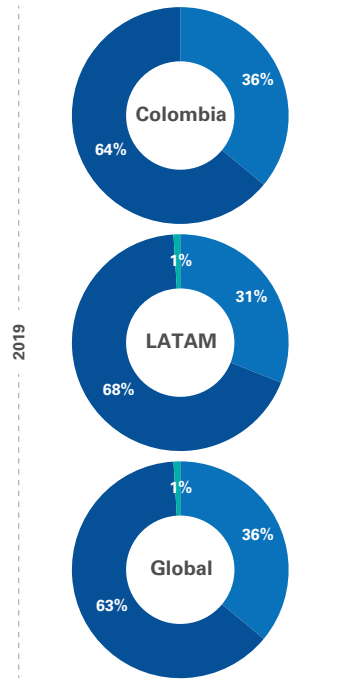
Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Impulsando el crecimiento resiliente: los mercados emergentes y la iniciativa de China *Belt and Road*

En términos de dónde provendrá el crecimiento y las estrategias que los CEO están utilizando para desarrollar la resiliencia, los mercados emergentes son un factor crítico. En general, a nivel global y en Colombia, respectivamente el 63 y 64 por ciento de los CEO, dijo que su prioridad para la expansión geográfica en los próximos tres años son los mercados emergentes, en comparación con el 36 por ciento que en ambos casos prioriza los mercados desarrollados. El crecimiento de su huella global es visto como clave para la resiliencia, con una mayoría significativa de CEO (87 y 72 por ciento) que dicen estar construyendo la presencia de la compañía en mercados emergentes para ser más resistentes como negocio.

Gráfico 5: Panorama económico y confianza empresarial.

Principal prioridad para la expansión geográfica de las organizaciones en los próximos tres años.

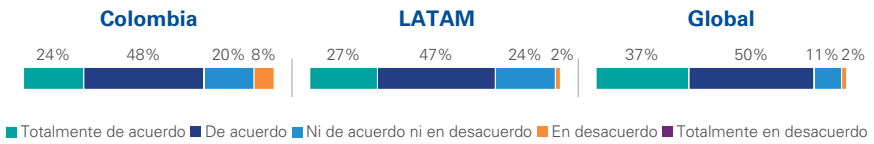


- Mercados desarrollados (es decir, economía madura y mercados de capital, abiertos a la propiedad extranjera).
- Mercados emergentes (es decir, economía con mercados de capital menos desarrollados, regulación e infraestructura, pero cada vez más avanzados).
- No aplicable. No planeamos ingresar a ningún mercado nuevo en el país.

Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

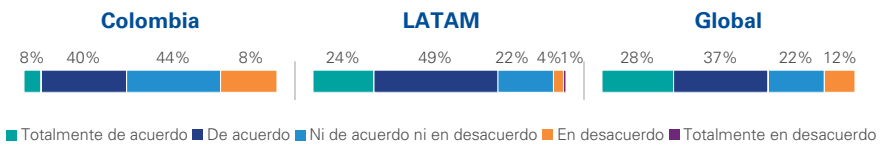
Gráfico 6: Panorama económico y confianza empresarial.

CEOs que están construyendo su presencia en mercados emergentes para ser más resilientes como negocio.

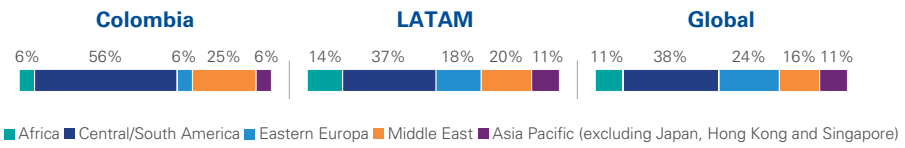


La iniciativa china de inversión masiva en infraestructura también desempeña un papel clave en la estrategia del CEO. Cerca de dos tercios de los CEO a nivel global, 65 por ciento, dijo que, al expandirse a los mercados emergentes, están priorizando específicamente a los países y regiones que forman parte de la Iniciativa *Belt and Road* de China; sin embargo, en Colombia, menos de la mitad, el 48 por ciento, comparten esta prioridad, pues su enfoque de expansión en los próximos tres años se centra en mayor proporción, un 56 por ciento, en Centro América y Sur América.

CEOs que están dando prioridad a los países y regiones que forman parte de la iniciativa china *Belt and Road* al expandirse a mercados emergentes.



Mercados emergentes prioritarios para los CEO para expandir principalmente sus negocios en los próximos tres años.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

> **CEOs y más CEOs analizarán de cerca el impacto del *Belt and Road* en sus planes de crecimiento y estrategias de expansión de mercado.**
>
> **Vaughn Barber**
> CEO
> PayPal

"CEOs y más CEOs analizarán de cerca el impacto del *Belt and Road* en sus planes de crecimiento y estrategias de expansión de mercado", dice Vaughn Barber, Presidente Global de KPMG en China. "Esto está dando lugar a más oportunidades de cooperación entre empresas chinas y extranjeras en mercados emergentes a lo largo del *"Belt and Road "*, y no solo en inversiones en infraestructura sino en una amplia gama de sectores como el financiero, logístico, comercio e, incluso, TI. Este tipo de cooperación puede ayudar a desbloquear el potencial de desarrollo socioeconómico de los países anfitriones, al tiempo que permite a las empresas chinas y extranjeras acceder a nuevas oportunidades de mercado, lograr sinergias y gestionar riesgos".

Nueva era competitiva

Estar satisfecho puede ser fatal en los mercados dinámicos de hoy. Los modelos de negocio que han durado décadas son ahora una amenaza cada vez menor debido a la disrupción digital. Las grandes empresas tradicionales enfrentan no solo la amenaza de los nuevos operadores digitales, sino también la de los competidores tradicionales que han establecido una nueva ventaja digital.

Mark A. Goodburn, Head Global de Advisory de KPMG, cree que los líderes deben reconocer que aceptar la incertidumbre y tener el coraje de tomar decisiones audaces es la tendencia. "Los CEO están escribiendo un nuevo capítulo en resiliencia organizacional, uno que se enfoca en la agilidad y el crecimiento". "Deben estar preparados para abordar las creencias y culturas tradicionales que han dado forma a sus compañías e industrias durante muchos años, reposicionando su modelo operativo y revisando cómo la organización crea valor".

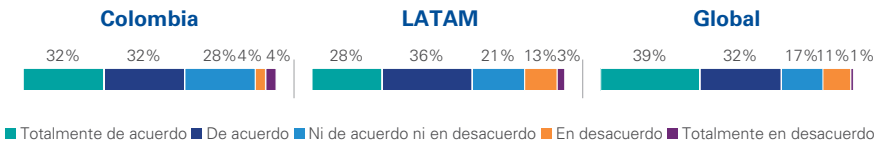
La resiliencia requiere que las empresas pasen a la ofensiva, siendo disruptivas en sus propias estrategias y modelos de negocio tradicionales. Gran mayoría de los CEO a nivel global, 71 por ciento, junto con 64 por ciento tanto de Latinoamérica como de Colombia, dijo que el crecimiento de su compañía se basa en su capacidad para desafiar e irrumpir cualquier norma empresarial, tendencia que puede indicar que hoy los CEO están cuestionando sus modelos de negocio para salir de sus esquemas tradicionales y mantener vigentes a sus organizaciones.

> Los CEO deben estar preparados para abordar las creencias y culturas tradicionales que han dado forma a sus compañías e industrias durante muchos años, reposicionando su modelo operativo y revisando cómo la organización crea valor.
>
> **Mark A. Goodburn**
> **Head Global de Consultoría**
> **KPMG**

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Gráfico 7: Política y entorno empresarial.

Crecimiento basado en la capacidad para desafiar e irrumpir cualquier norma empresarial.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

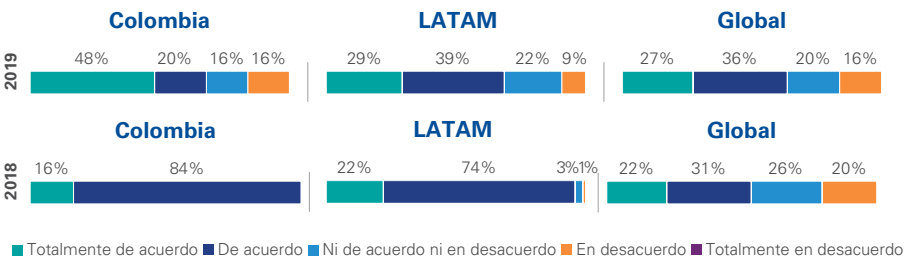
Según Hitoshi Akimoto, Director Digital de KPMG en Japón, "En la era digital no puede quedarse quieto". Dice: "Si quiere encontrar y generar nuevas e importantes fuentes de ingresos digitales, debe salir del pasado. Esto significa hacer preguntas difíciles sobre la empresa. Por ejemplo, ¿todavía desea vender productos o desea vender resultados y experiencias?".

También vimos cambios en el número de CEOs que consideran que sus compañías están siendo activamente disruptivas en su sector, en lugar de esperar a que otras los sean. En 2018, este era el caso del 53 por ciento de los CEO a nivel global, 96 por ciento de Latinoamérica y 100 por ciento de Colombia. Mientras que en 2019, a nivel global esta cifra fue de 63 por ciento y en Latinoamérica y Colombia de 68 por ciento en ambos casos. Las empresas de tecnología establecidas tienen que hacer movimientos audaces en respuesta a los avances significativos en la arquitectura de TI, desde la movilidad hasta la computación cognitiva, para garantizar mantenerse a la cabeza de la competencia.

> **Si quiere encontrar y generar nuevas e importantes fuentes de ingresos digitales, debe salir del pasado.**
>
> **Hitoshi Akimoto**
> Director Digital
> KPMG Japón

Gráfico 8: Presión para ser disruptivo.

CEOs que consideran que sus organizaciones están siendo activamente disruptivas en su sector antes que sus competidores.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Liderando en tiempos de incertidumbre

Para construir una empresa resiliente que aproveche la disrupción, los CEO deben poner a sus organizaciones bajo presión para cambiar y adaptarse continuamente. Deben crear y mantener una cultura de innovación, impulsar la agilidad empresarial al crear un modelo operativo optimizado y enfocado en el cliente, y evaluar si su equipo de liderazgo actual tiene la mentalidad y las capacidades para cumplir con las prioridades de transformación del CEO.

Para Jubran Coelho, Socio Líder de Auditoría de KPMG en Colombia, una de las características del ADN de compañías que continúan siendo sostenibles por más de 100 años, es la capacidad de sus líderes de capturar señales periféricas a través de diversos frentes internos y externos, interpretarlas y poner en ejecución variados experimentos (no "big bets"), abandonando sin demasiada pasión / castigos, aquellos que no tienen futuro, sumando fichas a los de mayor potencial. La resiliencia como tal, también se alinea en este punto, pues un proyecto con potencial puede lanzarse de inmediato o puede ser uno de los últimos en la hoja de ruta.

Desconexión con la innovación

Las organizaciones deben tener una cultura que fomente la innovación y la creatividad para prosperar en una era de cambios imprevisibles y de gran impacto; sin esta, les será difícil adaptarse rápidamente a los cambios dados por la demanda de los clientes para responder a las disrupciones tecnológicas y para cambiar las perspectivas internas sobre cómo la organización crea valor.

- A nivel global, mientras el 84 por ciento de los CEO dice que quiere que sus empleados se sientan capaces de innovar sin preocuparse por posibles consecuencias negativas, solo el 56 por ciento dice que su organización actualmente tiene una cultura en la que se celebran las iniciativas de innovación fallidas.
- Por su parte, los directores ejecutivos en Colombia reflejan una mayor preocupación por los resultados al innovar, donde 68 por ciento de los CEO, dice que quieren que sus empleados se sientan capaces de innovar sin preocuparse por las consecuencias, pero al igual que la muestra global, el 56 por ciento dice que su organización actualmente tiene una cultura en la que se celebran las iniciativas de innovación fallidas.

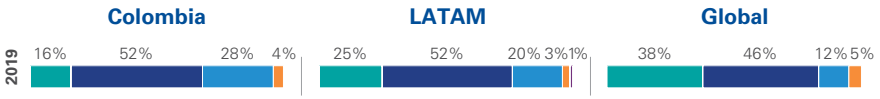
> "Una de las características del ADN de compañías que continúan siendo sostenibles por más de 100 años, es la capacidad de sus líderes de capturar señales periféricas a través de diversos frentes internos y externos, interpretarlas y poner en ejecución variados experimentos (no "big bets"), abandonando sin demasiada pasión / castigos, aquellos que no tienen futuro, sumando fichas a los de mayor potencial."

Jubran Coelho
Socio Líder de Auditoría
KPMG en Colombia

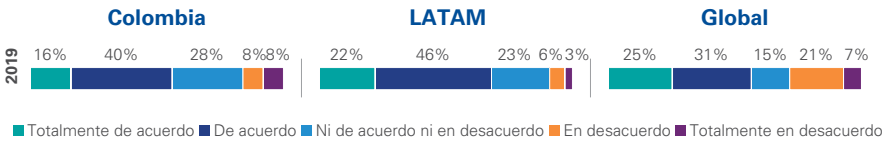
Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Gráfico 9: Presión para ser disruptivo.

CEOs que buscan que sus empleados se sientan capaces de innovar sin preocuparse por las consecuencias negativas para ellos si la iniciativa falla.



Organizaciones que tienen una cultura en la que se celebran las iniciativas de innovación fallidas "*fast-falling*".



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Fiona Grandi, Socia Directora de Innovación y Soluciones Empresariales de KPMG, cree que "fallar rápidamente" se trata en realidad de "aprender rápido", y que es un elemento necesario del proceso de innovación iterativo. "Aprender rápido se trata de tener capacidad de pivote", dice. "En lugar de concluir que el objetivo de innovación era incorrecto, intente recalibrar la forma en que logra ese objetivo basándose en señales tales como el dinamismo de la industria o un indicador económico, o el surgimiento de una nueva tecnología o competidor. Para comprender estas señales, debe recurrir a los comentarios de sus socios externos, alianzas, clientes, consumidores, consorcios industriales e incluso, competidores. Además, tenga en cuenta investigaciones de terceros o saque provecho de datos propios. Las organizaciones deben invertir tanto en la comprensión de ese ecosistema o red como en la comprensión de sus clientes".

A nivel global, el número de empresas que tienen una cultura que fomenta el aprendizaje rápido varía según el sector. En el sector de ciencias, donde la R&D es crítica, más de dos tercios de los CEO (67 por ciento) dice tener una cultura en la que se aceptan los errores como parte continua del proceso de experimentación.

Gráfico 10: Presión para ser disruptivo.

Sectores de las organizaciones a nivel global que tienen una cultura en la que se celebran iniciativas de innovación fallidas "fast-falling".

Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

> En lugar de concluir que el objetivo de innovación era incorrecto, intente recalibrar la forma en que logra ese objetivo basándose en señales tales como el dinamismo de la industria o un indicador económico, o el surgimiento de una nueva tecnología o competidor.

Fiona Grandi
Socia Directora de Innovación y Soluciones Empresariales
KPMG

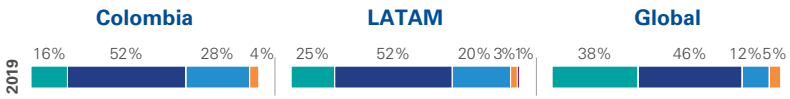
Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Crear una cultura de innovación donde los empleados se sientan capacitados para probar nuevas ideas es un desafío para lograr y mantener. Grandi de KPMG, cree que los CEO desempeñan un papel fundamental en hacer que la innovación sea parte del tejido de la organización.

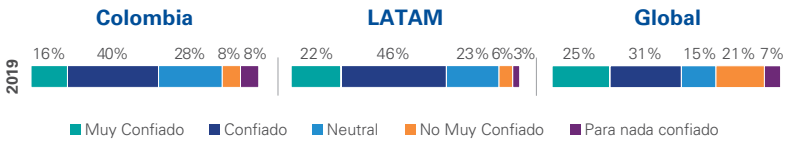
"Las empresas que innovan bien tienen un CEO que desarrolla y promueve una estrategia de innovación", explica. "No puede ser simplemente una palabra de moda, debe estar integrada en todos los niveles y verticales dentro de su organización. Eso significa vincular los objetivos y la estrategia de innovación directamente en las métricas de rendimiento personal de todos los líderes. La otra área crítica (Tanto la diversidad de pensamiento como la estructura del equipo), es tener diversidad en el liderazgo para alentar una variedad de estilos de pensamiento y ejecución innovadores".

Gráfico 11: Presión para ser disruptivo.

Organizaciones que buscan que sus empleados se sientan capaces de innovar sin preocuparse por las consecuencias negativas para ellos si la iniciativa falla.



Organizaciones que tienen una cultura en la que se celebran iniciativas de innovación fallidas "*Fast-Falling*".



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Agilidad o irrelevancia

Las organizaciones grandes y establecidas, las cuales están construidas para impulsar una ventaja desde la escala, están descubriendo que los jugadores más pequeños y más ágiles tienen una ventaja competitiva. Tal como lo han visto sectores como el de servicios financieros, los disruptores están apuntando a elementos clave de la cadena de valor, como los movimientos de las FinTech en el sector de pagos. Al mismo tiempo, las necesidades de los clientes están cambiando rápidamente y las tecnologías avanzadas continúan evolucionando. Para responder, las empresas necesitan cambiar fundamentalmente su funcionamiento. Esto significa estar más centrado en el consumidor, aumentar la velocidad de la innovación y colaborar más allá de los límites de la organización.

No puede ser simplemente una palabra de moda, debe estar integrada en todos los niveles y verticales dentro de su organización. Eso significa vincular los objetivos y la estrategia de innovación directamente en las métricas de rendimiento personal de todos los líderes. La otra área crítica (Tanto la diversidad de pensamiento como la estructura del equipo), es tener diversidad en el liderazgo para alentar una variedad de estilos de pensamiento y ejecución innovadores.

Fiona Grandi
Socia Directora de Innovación y Soluciones Empresariales
KPMG

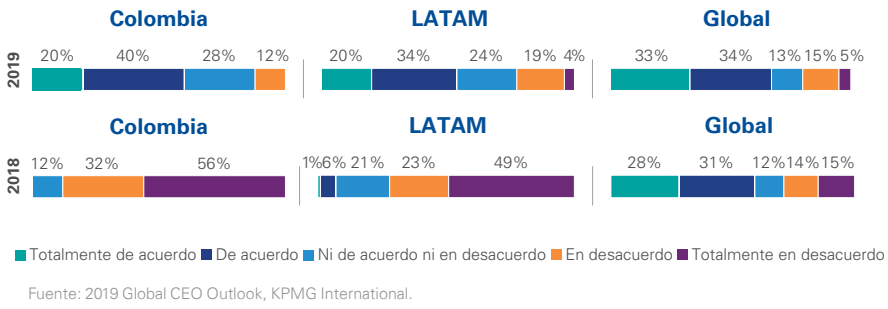
Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Los CEO a nivel global, reconocen el peligro de ser demasiado lentos y engorrosos en una era de rápido movimiento. Más de dos tercios (67 por ciento) cree que actuar con agilidad es la nueva moneda de los negocios y que, si son demasiado lentos, serán irrelevantes, opinión muy cercana a la de Colombia (60 por ciento).

La implementación de enfoques ágiles a nivel de proyectos individuales es relativamente sencilla, pero estos no tendrán un impacto en toda la empresa; se requiere un replanteamiento fundamental del modelo operativo de la compañía. Al combinar tecnologías avanzadas, como la nube, con el rediseño operativo los CEO pueden crear empresas conectadas y centradas en el cliente.

Gráfico 12: Política y entorno empresarial.

CEOs que consideran que actuar con agilidad es la nueva moneda de los negocios: 2018 vs 2019.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

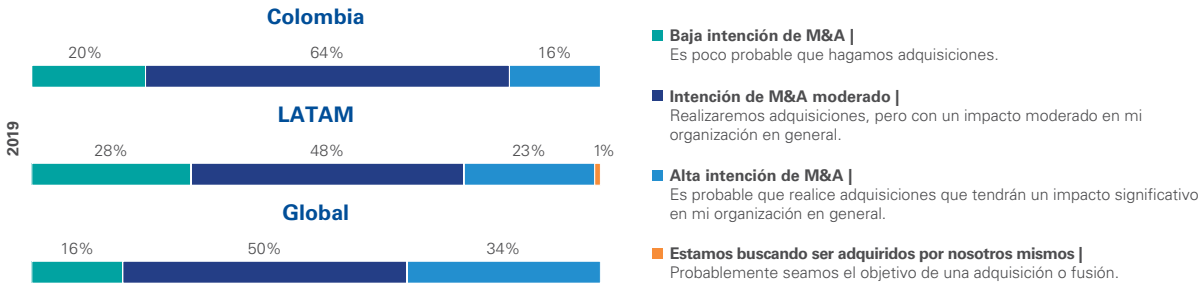
Necesidad de velocidad: fusiones y adquisiciones, y agilidad.

Las M&A, fusiones y adquisiciones por sus siglas en inglés, desempeñarán un papel clave en las organizaciones que reaccionan con agilidad ante la disrupción y la necesidad de innovar el modelo de negocio. A medida que las compañías buscan desarrollar capacidades digitales rápidamente, la adquisición de compañías digitales innovadoras se convierte en una parte clave de su estrategia de M&A.

En general, encontramos que el 84 y el 80 por ciento de las organizaciones a nivel global y en Colombia tienen una intención moderada y alta de realizar fusiones y adquisiciones durante los próximos tres años. Esto incluye más de un tercio (34 por ciento) a nivel global con gran intención de hacerlo, frente al 27 por ciento en 2018; a diferencia de Colombia, donde no aumentó el nivel de intención de llevar a cabo fusiones y adquisiciones en 2019 respecto a 2018 (16 por ciento). También les preguntamos a los CEO a nivel global con una intención moderada y alta por ejecutar fusiones y adquisiciones qué motivó sus estrategias, y descubrimos que "transformar nuestro modelo de negocio más rápido que el crecimiento orgánico" surgió como el principal impulsor, mientras que en Colombia fue "incorporar nueva tecnología digital / innovación". Si bien las fusiones y adquisiciones "tradicionales" a menudo están destinadas a crear escalas e impulsar las sinergias de costos, las fusiones y adquisiciones digitales buscan transformar el modelo de negocio agregando nuevas tecnologías o servicios a la empresa.

Gráfico 13: Política y entorno empresarial.

Interés en M&A (fusiones y adquisiciones) de las organizaciones en los próximos tres años.

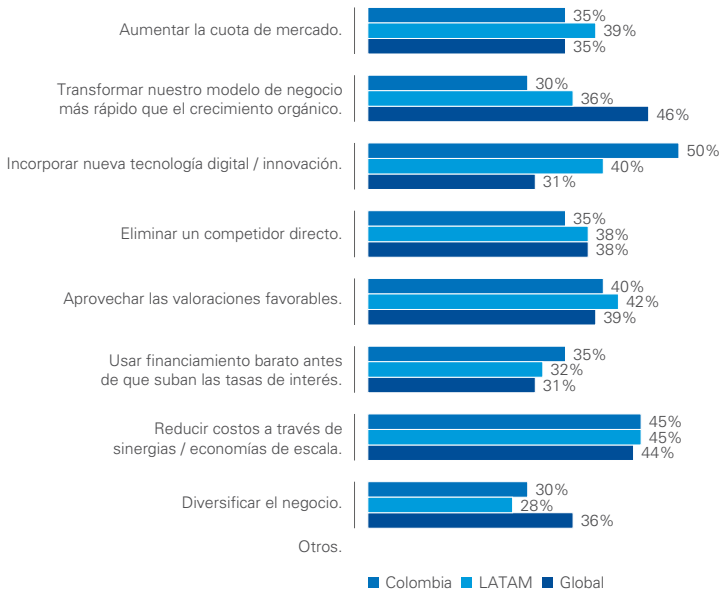


Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Gráfico 14: Política y entorno empresarial.

Principales impulsores del interés en M&A (fusiones y adquisiciones) de las organizaciones en los próximos tres años.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

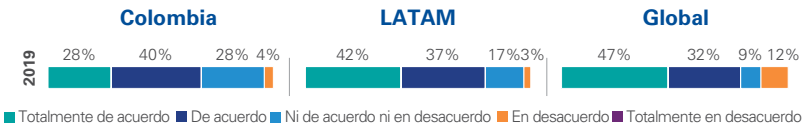
Empresa conectada: los CEO toman la iniciativa

Para muchas organizaciones, la agilidad es muy difícil de lograr debido a una infraestructura de TI fragmentada y a la falta de alineación entre las funciones internas y de cara al cliente. Las limitaciones de TI heredadas y la falta de colaboración entre los silos organizacionales hacen que sea imposible que las empresas sean ágiles y receptivas a los cambios en su entorno.

Los CEO están asumiendo personalmente la responsabilidad de lograr una mayor alineación funcional. 79 por ciento a nivel global y Latinoamérica, y 68 por ciento en Colombia, dijeron que eran responsables de supervisar esta alineación aunque sus antecesores no lo eran.

Gráfico 15: Líder resiliente.

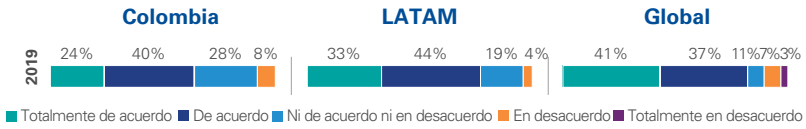
CEOs responsables de garantizar la conexión entre las funciones internas y de cara al cliente aunque antecesores no lo eran.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Gráfico 16: Líder resiliente.

CEOs que confían más en aumentar el uso de las tecnologías en la nube hoy que en cualquier otro momento en los últimos tres años años.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Miriam Hernandez-Kakol, Head Global de Práctica de Clientes y Operaciones de KPMG, cree que la intervención personal del CEO es clave para lograr una organización centrada en el cliente, donde una mejor experiencia del cliente y del empleado impulse la rentabilidad del negocio. "Cambiar la empresa para enfocarse en el cliente fracasará si termina con una colección de esfuerzos descoordinados que tienen lugar dentro de diferentes silos", dice. "Se necesita alinear a toda la organización (con un enfoque empresarial conectado) para satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar el rendimiento del negocio y lograr un crecimiento rentable".

Las soluciones basadas en la nube serán clave para abordar infraestructuras digitales fragmentadas, compuestas por una amplia gama de soluciones informáticas a medida y *onpremise*. La tecnología en la nube ofrece capacidades escaladas y avanzadas que pueden transformar la forma en que se realiza el trabajo a través de los modelos antiguos. Una mayoría significativa de CEOs a nivel global, Latinoamérica y en Colombia (78, 77 y 64 por ciento respectivamente), dijo que hoy confiaban más en el uso de las tecnologías en la nube de su organización que en ningún cualquier otro momento en los últimos tres años.

Esto refuerza el papel cada vez más destacado del CEO en la estrategia de tecnología. En la investigación de este año, el 85 por ciento de los directores ejecutivos a nivel global dijo que ellos están liderando personalmente la estrategia de tecnología de su organización, frente a un 77 y un 64 por ciento en Latinoamérica y Colombia respectivamente.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

> Se necesita alinear a toda la organización (con un enfoque empresarial conectado) para satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar el rendimiento del negocio y lograr un crecimiento rentable.

Miriam Hernandez-Kakol
Head Global de Práctica de Clientes y Operaciones
KPMG

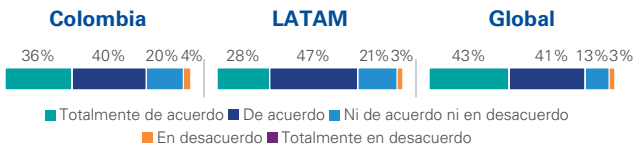
Reinicio de la C-suite

Los roles del C-level han cambiado significativamente en los últimos años a medida que los CEO responden a las nuevas demandas. A los cargos tradicionales que reportan directamente al CEO, como el CFO y CMO, se han unido nuevos directivos, desde Chief Analytics Officers hasta Chief Digital Officers. Sin embargo, aunque los CEO han sumado más poder y capacidades a sus equipos de liderazgo, no se detienen allí.

Una gran mayoría de los CEO, tanto a nivel global, como Latam y nacional, (84, 75 y 76 por ciento), dijo que está transformando activamente su equipo de liderazgo para crear resiliencia. Así mismo, en Colombia el 52 por ciento de los directores ejecutivos tiene planes ambiciosos para mejorar las capacidades digitales de más del 40 por ciento de su fuerza laboral (a nivel Global y Latinoamérica el 81 y 35 por ciento planea hacerlo), lo que puede relacionarse con el 48 por ciento que indica que tiene una fuerza laboral efectiva o altamente efectiva.

Gráfico 17: Líder resiliente.

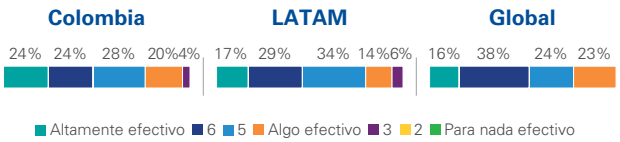
CEOs que están transformando sus equipos de liderazgo para fortalecer su capacidad de resiliencia.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Gráfico 18: Organización resiliente.

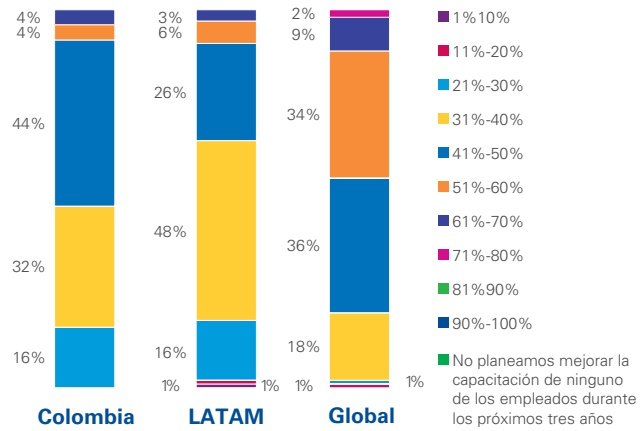
Efectividad de la fuerza laboral experta en evolución (gestión del talento, desarrollo de liderazgo).



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Gráfico 19: Organización resiliente.

Proporción de la fuerza laboral actual a la que se planea mejorar habilidades en nuevas capacidades digitales (como visualización avanzada de datos, capacidad de codificación, etc.) durante los próximos tres años.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Para abordar los problemas empresariales interconectados y complejos de hoy, los CEO necesitan líderes que puedan colaborar en toda la organización, en lugar de limitarse a sus áreas más estrechas de responsabilidad y experiencia. También buscan diferentes conjuntos de habilidades y perfiles, como la experiencia en transformación digital o la innovación del modelo de negocio digital.

Para impulsar este reinicio de la C-suite, los CEO deben definir sus prioridades empresariales, desde la innovación del modelo de negocio hasta el rediseño del modelo operativo. Con una imagen clara de sus prioridades, pueden evaluar si el grupo actual de líderes funcionales tiene los perfiles y las capacidades correctas. Esto también significará reevaluar la forma en que miden el rendimiento de los informes de la C-suite y la definición de un desarrollo de carrera efectivo para la próxima generación de talentos de la C-suite.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Cambiando desde adentro

Para dominar la resiliencia, los CEO deben impulsar una reinvención digital en toda la organización. Esto significa crear una resistencia cibernética para que las preocupaciones sobre las amenazas de seguridad no desvíen la innovación digital. También significa planear un reinicio fundamental de habilidades y tecnología, acelerar la adopción de tecnologías avanzadas y llevar a cabo una mayor capacitación de la fuerza laboral.

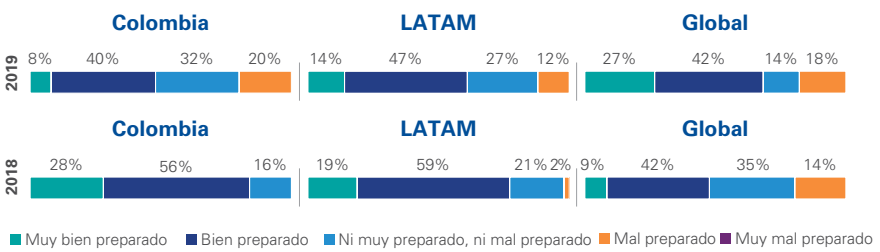
Resiliencia cibernética

La capacidad de integrar la innovación digital es clave para desbloquear el crecimiento a largo plazo. Sin embargo, las preocupaciones sobre la seguridad cibernética pueden frenar esas ambiciones. Las organizaciones deben asegurar que estas amenazas no socaven el potencial de crecimiento de la tecnología digital.

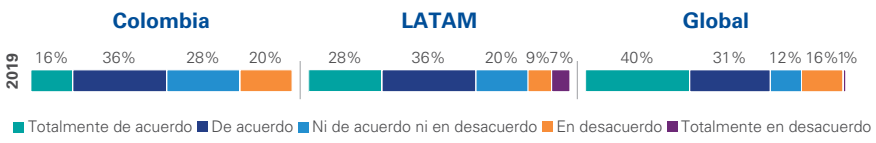
El 69 por ciento de los CEO a nivel global dice que su organización está preparada para un futuro ataque cibernético, 3 por ciento menos que el año anterior. En línea con la tendencia global, los directores ejecutivos en Colombia indicaron que solo el 48 por ciento está preparado para un ataque cibernético, un 36 por ciento menos que en 2018.

Gráfico 20: Organización resiliente.

Preparación de las empresas para un ciberataque: 2018 vs 2019.



CEOs que dicen que su organización ve la seguridad de la información como una función estratégica y una fuente de ventaja competitiva



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Entendiendo que la resiliencia cibernética es clave para desbloquear el crecimiento, los CEO tienen claro que la ciberseguridad efectiva es mucho más que una capacidad defensiva o de mitigación. Mientras que a nivel global y latinoamericano el 71 y 64 por ciento de los CEO dicen que su organización ve la seguridad de la información como una función estratégica y una fuente de ventaja competitiva, en Colombia poco más de la mitad (52 por ciento), lo considera así.

Katherine Robins - Socia de Seguridad Cibernética de KPMG - describe cómo la ventaja estratégica recaerá en las empresas que superan a sus competidores en términos de transparencia y calidad de respuesta a incidentes. "Para los consumidores, el valor de sus datos está en primer plano", dice. "Si una organización es más transparente sobre cómo maneja los datos y la privacidad, incluso cómo maneja incidentes como una violación, su marca se diferenciará y disfrutará de una mayor confianza del consumidor".

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

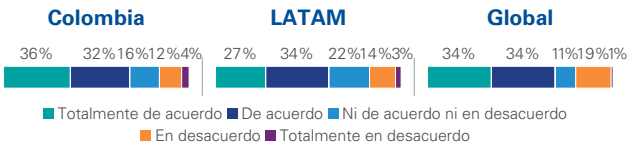
> Ya no es suficiente estar preparados para prevenir posibles incidentes de ciberseguridad que pongan en riesgo el negocio, las organizaciones deben contar con la capacidad de recuperarse rápidamente de ataques deliberados a partir de estrategias que permitan la recuperación rápida de servicios esenciales y minimizar el impacto.

Fabián Echeverría
Socio Líder de Consultoría
KPMG en Colombia

Este sentir es apoyado por la investigación. Más de dos tercios de los CEO, tanto a nivel global como en Colombia, el 68 por ciento, dice que una estrategia de seguridad cibernética sólida es fundamental para generar confianza en sus principales grupos de interés, en comparación con el 64 por ciento que consideraba lo contrario en 2018. A nivel global, el 68 por ciento de los directores ejecutivos dice que una estrategia de ciberseguridad sólida es necesaria para impulsar la confianza (en Latinoamérica el 61 por ciento).

Gráfico 21: Organización resiliente.

CEOs que consideran que una sólida estrategia de ciberseguridad genera confianza en sus principales grupos de interés.

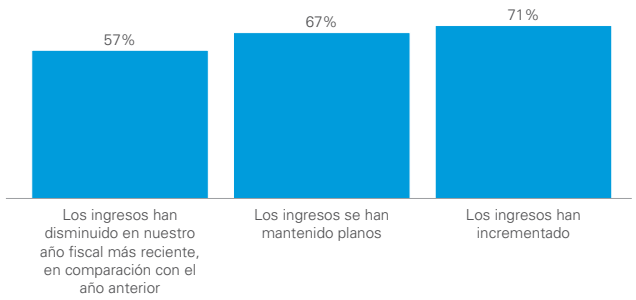


Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

A nivel global, los CEO con organizaciones con mayor ciberresiliencia, también están más enfocados en ser disruptivos en su industria. Estos presidentes ejecutivos ciberresilientes también hacen un uso más audaz de la inteligencia artificial y están proyectando un mayor crecimiento de ingresos (del 2 por ciento o más) en los próximos tres años.

Gráfico 22: Organización resiliente.

CEOs a nivel global que consideran que una sólida estrategia de ciberseguridad genera confianza (segmentados por su desempeño financiero).



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Los CEO desempeñan un papel clave impulsando la cultura adecuada para la resiliencia cibernética desde la dirección. Esto significa tener una comprensión profunda y matizada de los riesgos que enfrenta la organización y poner en práctica los programas de comunicaciones y educación necesarios para garantizar que las prácticas de seguridad estén arraigadas en las operaciones comerciales diarias. "Solo se es tan fuerte como el eslabón más débil", dice Robins de KPMG. "Se necesita una cultura en la que la seguridad cibernética sea el desafío de todos, lo cual es particularmente cierto en las grandes organizaciones. No tiene sentido entrenar hasta 50 profesionales de seguridad cibernética excelentes, cuando todos los demás pueden estar haciendo cosas arriesgadas que podrían comprometer a la organización".

Definición de ROI para el gasto en seguridad cibernética

Los CEO deben asegurarse de estar invirtiendo suficientes recursos financieros para desarrollar la resiliencia cibernética. Sin embargo, entender lo que es "suficiente" es difícil debido a los desafíos de evaluar el ROI. "Una de las cosas más difíciles de la seguridad cibernética es que si va bien, no escuchas nada al respecto", dice Robins de KPMG. "Es como pagar un seguro de salud o un seguro inmobiliario. Nunca se quiere usar, pero cuando se necesita, se está realmente contento de tenerlo. Pero debe asegurarse que la inversión está ahí para seguir adaptando y renovando su enfoque de ciberseguridad".

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

> **Si una organización es más transparente sobre cómo maneja los datos y la privacidad, su marca se diferenciará y disfrutará de una mayor confianza del consumidor.**
>
> **Katherine Robins**
> Socia de Seguridad Cibernética
> KPMG

Fuerza de trabajo 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 se están desactualizando o evolucionando en esta era de las máquinas. Esto afecta a muchos trabajos operativos, pero todos los trabajos podrían verse afectados, incluyendo a los roles altamente calificados.

Este gran cambio plantea preguntas más amplias para la sociedad y los gobiernos, mientras que para las empresas y sus líderes significa que las habilidades que necesitan las empresas y la forma en que los empleados aprenden y progresan en sus carreras se están transformando. Los CEO tienen que adoptar una nueva forma de pensar sobre el talento, la estrategia de la fuerza laboral y la necesidad de mejorar las habilidades.

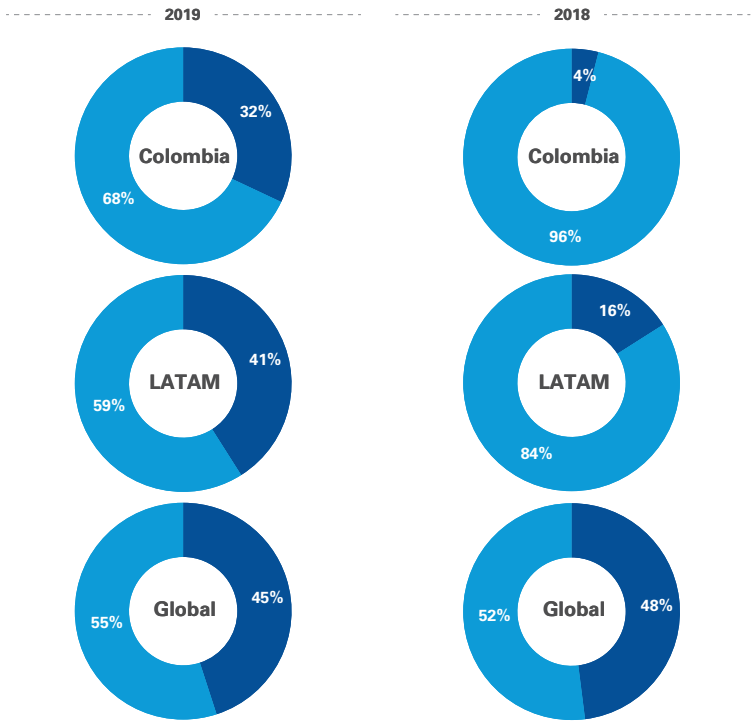
A nivel global, los CEO reconocen que esta tendencia se está acelerando y requiere que se enfoquen. Cuatro de cada diez (45 por ciento) tienen la intención de mejorar la capacidad de más de la mitad de su fuerza laboral actual actuales. Por su parte, en Colombia el 52 por ciento de los CEO está pensando en hacerlo en más del 41 por ciento (Gráfico 19). Así mismo, 45 por ciento de CEOs a nivel global y 32 por ciento en Colombia, están contratando nuevas habilidades, independientemente de los futuros objetivos de crecimiento de sus organizaciones.

> **Creemos que el mayor impacto de la tecnología será aumentar la capacidad humana, siempre que tenga las habilidades necesarias para aprovecharlas.**
>
> **Jonas Prizing**
> Director General
> Manpower Group

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

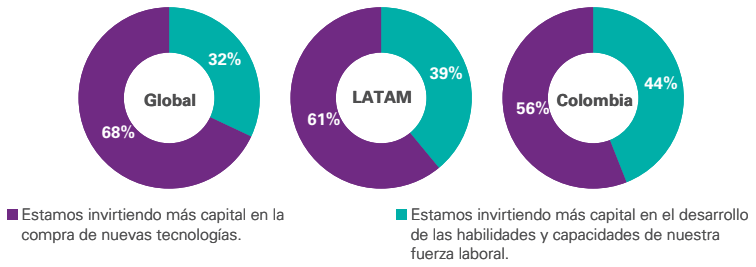
Gráfico 23: Organización resiliente.

Enfoque de las organizaciones para reclutar nuevos conjuntos de habilidades.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Enfoque de la inversión de capital para mejorar la capacidad de resiliencia de las organizaciones.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Kate Holt, Directora del Centro de Excelencia de RR.HH. de KPMG Global, considera que la mejora de la capacidad profesional es algo más que simplemente equipar a las personas para que usen nuevas tecnologías, es ganar corazones y mentes. "Gran parte de la tecnología que se está implementando hoy es muy intuitiva, porque hay mucho más énfasis en la interfaz de usuario y la facilidad de uso", dice. "El problema radica en lograr que las personas entiendan lo que hay para ellas: cómo esa tecnología puede ayudarlas a hacer su trabajo y, si tienen el deseo de cambiar sus comportamientos para incorporar el uso de la tecnología, necesitan ganarse los corazones y las mentes de las personas para aceptar que la tecnología va a cambiar su rol, y eso es algo positivo. "Las organizaciones no están adoptando un enfoque adecuado o invirtiendo bien cuando se trata de esa comunicación y cambio de conciencia necesarios para impulsar la adopción".

Sin embargo, también les preguntamos a los CEO cómo están priorizando sus inversiones en capital y vemos una tensión entre los cambios que saben que deben hacer en su fuerza laboral y las inversiones que se requieren en su tecnología. Específicamente, preguntamos si están dedicando más capital al desarrollo de las habilidades de las personas o a la adquisición de nueva tecnología. Tanto a nivel global y regional, como en Colombia, la mayoría, el 68, 61 y 56 por ciento respectivamente, dijo que está invirtiendo más capital en la compra de nueva tecnología.

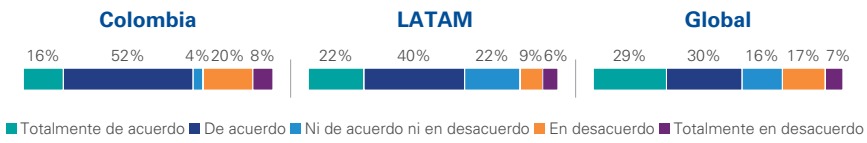
Jonas Prizing, Director General Global de Talento Humano de la empresa Manpower Group, señala que el enfoque no solo debe estar en la tecnología. "Creemos que el mayor impacto de la tecnología será aumentar la capacidad humana, siempre que tenga las habilidades necesarias para aprovecharlas", dice. "Desde mi punto de vista, se dedica demasiado tiempo a debatir el impacto de la eliminación de empleos y no hay suficiente tiempo para centrarse en la necesidad de una revolución de habilidades; donde podemos elevar y escalar la fuerza laboral, tanto a nivel de empresa como a nivel de país".

A nivel global, latinoamericano y nacional, el 59, 62 y 68 por ciento indicó que es difícil encontrar a los trabajadores que necesitan. Y de manera reveladora, la modernización de su fuerza laboral fue la principal estrategia que los CEO a nivel global, Latinoamérica y en Colombia seleccionaron como la forma en que garantizan que su organización esté preparada para el futuro (37, 37 y 56 por ciento respectivamente), dejando ver, mayormente en Colombia, un enfoque en el desarrollo y protección del talento humano.

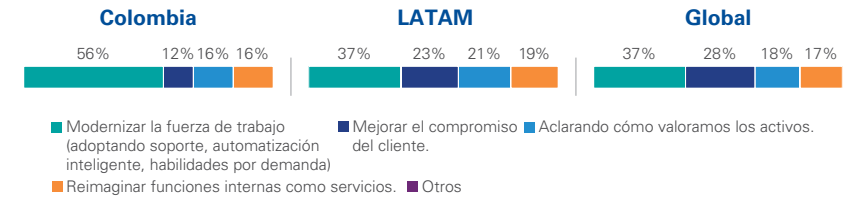
Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Gráfico 24: Política y entorno empresarial.

CEOs que consideran que es un reto encontrar los empleados que necesitan.



Estrategia en la que más confían los CEO para garantizar que sus organizaciones estén preparadas para el futuro.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

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 ágiles con una cultura de aprendizaje continuo. "Las organizaciones de hoy necesitan aprender rápido y moverse velozmente desde el punto de vista de la tecnología, pero también desde el punto de vista de las personas", dice. "Las capacidades que eran muy valiosas hace 10 años siguen siendo confiables, pero deben complementarse con otras capacidades, por lo que, invertir en ambos de forma equilibrada es lo que las empresas deben hacer".

Masaaki Tsuya, CEO de Bridgestone, la compañía de neumáticos y caucho más grande del mundo, siente que las personas son el eventual impulsor del éxito, pero esa creencia debe equilibrarse con la necesidad urgente de invertir en nuevas tecnologías. "El progreso es imposible sin la gente", dice. "Todo, en última instancia, se reduce a la gente. Pero no podemos invertir en nuestro futuro sin lograr beneficios. Los negocios industriales están cambiando debido a saltos sin precedentes en la tecnología, incluida la Internet de las Cosas y la Inteligencia Artificial. A menos que tratemos con eso adecuadamente, no obtendremos esas ganancias y perderíamos. Por lo tanto, es importante lograr un equilibrio entre las personas y la tecnología".

Si van a cumplir sus promesas de capacitación, los directores ejecutivos deben brindar respaldo estratégico y asignar recursos adecuados para el aprendizaje y el desarrollo de sus empleados. Los CEO también pueden desempeñar un papel clave para garantizar que exista una gobernanza efectiva para el aprendizaje y el desarrollo, al garantizar que las iniciativas de capacitación no estén fragmentadas y que los recursos y la inversión se centren en las áreas donde tendrán mayor impacto.

La alineación entre el CEO y el Director de Recursos Humanos en la estrategia de personal también es crítica, pero Kate Holt de KPMG cree que todavía hay una 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, reconociendo cómo los roles se ven afectados por tecnologías como la robótica. Esto significará cambios en todo, desde su estrategia de capacitación hasta su estrategia de reclutamiento, pero debe comenzar con el impacto de la tecnología en la fuerza laboral, los roles que tiene actualmente y los roles que necesitará para seguir adelante".

> "Las organizaciones de hoy necesitan aprender rápido y moverse velozmente desde el punto de vista de la tecnología, pero también desde el punto de vista de las personas."
>
> **Marcus Tacke**
> CEO
> Siemens Gamesa

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

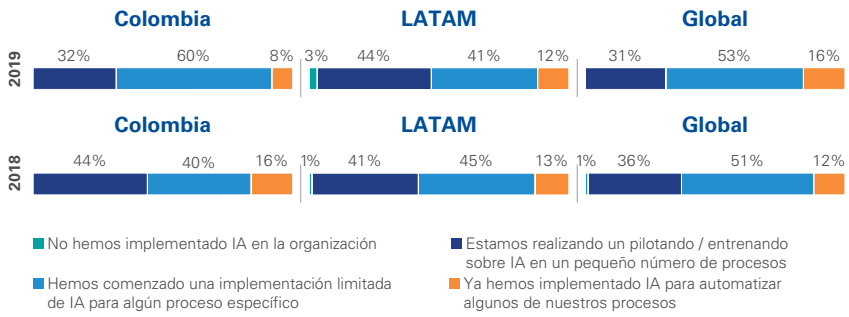
Tecnología 4.0

Las tecnologías basadas en IA y sus aplicaciones, desde la automatización inteligente hasta el reconocimiento de voz, ofrecen una oportunidad para transformar el rendimiento de las organizaciones. Se pueden utilizar para desenterrar información de enormes repositorios de datos estructurados y no estructurados, mejorando la velocidad y la calidad de la toma de decisiones. También para ejecutar procesos y tareas que solían realizar los empleados, algo que pueden hacer con una velocidad y precisión significativas, dejando a los seres humanos en libertad para hacer frente a tareas de alto valor.

Sin embargo, nuestra investigación muestra que la mayoría de las organizaciones aún no han aplicado inteligencia artificial en la automatización de sus procesos. Solo el 16 por ciento de los directores ejecutivos a nivel global y, en menor medida en Latinoamérica y Colombia (12 y 8 por ciento), dijeron que ya han implementado IA para automatizar sus procesos, con un 31, 44 y 32 por ciento aún en fase piloto y alrededor de la mitad (53, 41 y 60 por ciento respectivamente) realizando una implementación limitada.

Gráfico 25: Presión para ser disruptivo.

Aplicación de inteligencia artificial (IA) en la automatización de procesos: 2018 Vs 2019.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Manejar la inteligencia artificial a escala empresarial presenta desafíos significativos que son diferentes a la ejecución convencional de TI. Muchas organizaciones enfrentan una escasez de habilidades relevantes, y existe una alta demanda de especialistas. La resistencia organizacional puede ser pronunciada, pues los empleados se preocupan por las implicaciones de la adopción de la inteligencia artificial en sus roles.

"Vivimos en un momento crucial de la historia donde el impacto de la tecnología en cada parte de nuestra vida diaria, de nuestro trabajo y de todos los aspectos de nuestra sociedad y economía, es más grave que nunca. Lo que el mundo necesita es tecnología que beneficie a las personas y la sociedad de manera más amplia y confiable".[1] dijo Satya Nadella, CEO de Microsoft.

> "Lo que el mundo necesita es tecnología que beneficie a las personas y a la sociedad de manera más amplia y confiable."
>
> **Satya Nadella**
> CEO
> Microsoft

1. Microsoft Annual Report 2018

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Evolución del CEO

La contribución que se espera de los CEO al crecimiento y desarrollo de sus compañías está cambiando. Los líderes deben ser ágiles: deben ajustar sus acciones para responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes, de las innovaciones tecnológicas y al ritmo de las empresas competidoras. También deben mantenerse abiertos a nuevas ideas para poder desafiar la gestión y el pensamiento organizacional tradicionales.

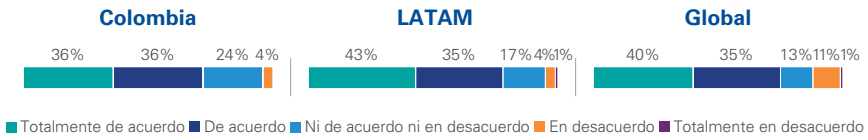
Nuevas reglas de juego

La resiliencia en el mercado dinámico de hoy se trata de la capacidad de evolucionar constantemente y adaptarse a los cambios rápidos. Esto requiere que los CEO reaccionen con agilidad para cambiar las necesidades de los clientes y también centren sus esfuerzos donde tendrán el impacto más significativo.

Esta necesidad tiene una mayor urgencia, esto debido a que los CEO sienten que tienen menos tiempo que las generaciones anteriores de ejecutivos para causar un impacto. Al preguntarles a los directores ejecutivos si están o no de acuerdo con que la permanencia de los CEO en sus cargos hoy es de aproximadamente cinco años, cerca de tres cuartos (75, 78 y 72 por ciento) a nivel global, Latinoamérica y Colombia respondieron estar de acuerdo y que, además, este tiempo de permanencia es más corto que cuando comenzaron sus carreras.

Gráfico 26: El cambio de rol del CEO y permanencia.

CEOs que consideran que sus periodos son más cortos de lo que eran al comienzo de sus carreras.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Más de dos tercios de los CEO a nivel global, 67 por ciento, dijeron que este período promedio de cinco años significa que hay más urgencia para actuar con agilidad; con mayor énfasis en Colombia, donde el 80 por ciento de los directores ejecutivos estuvieron de acuerdo con tal afirmación.

Gráfico 27: El cambio de rol del CEO y permanencia.

CEOs que consideran que con cinco años de mandato de un CEO, aumenta la necesidad de actuar con agilidad.

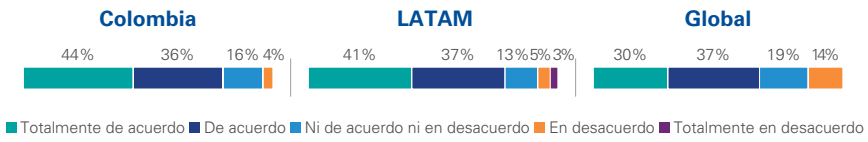
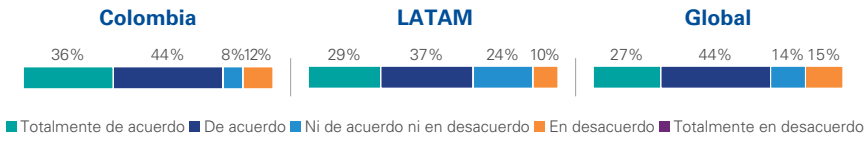


Gráfico 28: Cambio de rol del CEO y permanencia.

CEOs que creen que es su responsabilidad personal garantizar que las políticas ambientales, sociales y de gobierno de su organización reflejen los valores de sus clientes.



Fuente: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Mentalidad en evolución

Para impulsar la innovación y el cambio, los CEO deben estar capacitados para llevar a sus organizaciones en direcciones totalmente nuevas. Esto requerirá una mentalidad de liderazgo donde estén preparados para cuestionar las suposiciones y creencias de largo plazo, desafiando el status quo si están frenando el progreso. Esta investigación sugiere tres cualidades críticas para generar nuevas ideas e impulsar cambios radicales: mantener conexiones cercanas con los clientes, equilibrar la información basada en los datos con la intuición y la experiencia para anticipar las necesidades de los clientes, y desarrollar la capacidad de resiliencia emocional.

Primero, los líderes deben estar estrechamente conectados con sus clientes, manteniendo un diálogo y entendiendo sus valores y necesidades en constante cambio. Por ejemplo, los CEO reconocen que los clientes quieren saber dónde se ubican los líderes en temas sociales. Tanto a nivel global, como en Latinoamérica y Colombia, alrededor del 71, 66 y 80 por ciento de los directores ejecutivos, respectivamente, creen que es su responsabilidad personal garantizar que las políticas ambientales, sociales y de gobierno de la organización reflejen los valores de sus clientes. Y, a nivel global, el 55 por ciento dijo que sus organizaciones deben mirar más allá del crecimiento puramente financiero si quieren lograr un éxito sostenible a largo plazo, a diferencia de la perspectiva en Latinoamérica y Colombia, donde menos de la mitad está de acuerdo con esta opinión, con un 36 y 32 por ciento respectivamente.

En segundo lugar, deben equilibrar la información basada en datos sobre las necesidades y los requisitos del cliente con su propia experiencia e intuición. Se descubrió que el 71 por ciento (67 por ciento en 2018) de los CEO dice que no ha tenido en cuenta las ideas basadas en datos porque eran contrarias a su propia experiencia o intuición, lo cual se da en mayor proporción en Colombia, con 76 por ciento. Para obtener valor de los análisis cada vez más sofisticados, los CEO deben asegurarse de poder confiar en los hallazgos que se les presentan, especialmente si esa percepción no ha sido producida por un humano, sino por un algoritmo. Construir un marco de controles y balances es crucial. Esto implica asegurar que los algoritmos no se basen en información sesgada y que se implementen medidas diligentes de control de calidad. De esta manera, los CEO pueden sentirse cómodos basando sus acciones y decisiones en información de datos, incluso si no comprenden 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, no como una debilidad. Muchos CEO han desarrollado la capacidad de resiliencia emocional para recuperarse de un fracaso. Casi tres cuartas partes, el 74 y 72 por ciento a nivel global y en Colombia, dijeron que habían dado un mal paso al comienzo de sus carreras, como lanzar una empresa que finalmente no tuvo éxito, pero; sin embargo, pudieron aprender de sus experiencias.

Gráfico 29: Política y entorno empresarial.

CEOs que consideran que es necesario mirar más allá del crecimiento puramente financiero si quieren lograr un éxito sostenible a largo plazo.

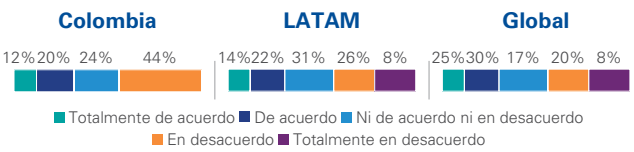


Gráfico 30: Política y entorno empresarial.

CEOs que tuvieron un paso en falso al principio de sus carreras (como asumir un rol o lanzar una empresa sin éxito) que al final superaron.

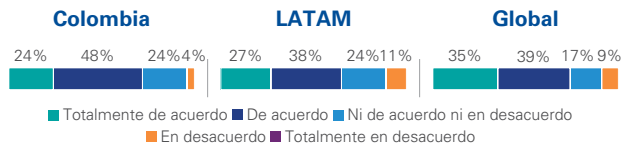
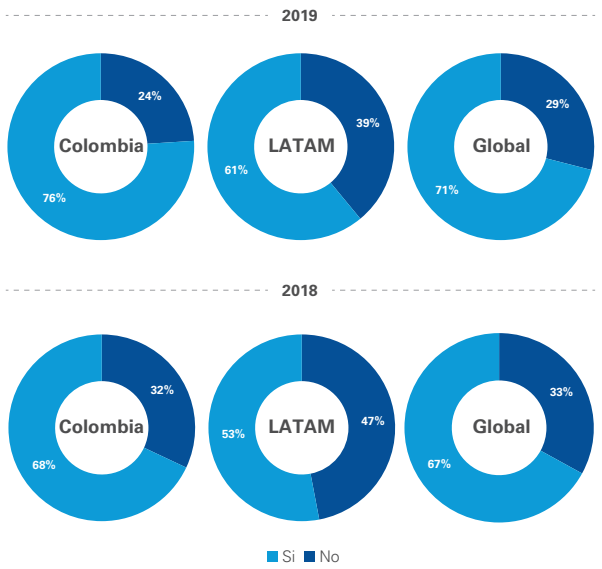


Gráfico 31: Líder resiliente.

CEOs que han pasado por alto ideas basadas en datos porque eran contrarias a su propia experiencia o intuición.



Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

Conclusiones

Aguas inexploradas

Los CEO enfrentan un entorno de negocios cada vez más incierto y volátil. Para gestionar riesgos altamente complejos y de gran tamaño, deben crear una imagen completa y matizada de cómo los riesgos, desde el cambio climático hasta los riesgos operativos y la geopolítica, están interconectados, y garantizar que sus equipos de liderazgo estén comprometidos en el diseño de una solución. Debido a la creciente preocupación por una posible desaceleración en la economía global, los directores ejecutivos deben asegurar que sus primeros sistemas de alerta estén implementados y hayan funcionado en diferentes escenarios para que estén con un pie adelante si se produce una desaceleración. Y con los modelos de negocio que han durado décadas bajo la creciente amenaza de la disrupción digital, los CEO deben ser disruptivos en su propia estrategia y modelos tradicionales, desafiando las creencias que han gobernado sus compañías y sectores durante muchos años.

Liderando en tiempos de incertidumbre

Los CEO necesitan desarrollar resiliencia dentro de sus organizaciones impulsando el cambio; esto implicará el manejo cuidadoso de las tensiones dentro del negocio. Al mismo tiempo que fomentan la innovación mediante la aceptación del fracaso productivo, también deben promover un enfoque disciplinado que no sacrifique nada en términos de calidad. Esto también implicará examinar 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 mediante la combinación de tecnologías avanzadas con el rediseño operativo.

Cambiando desde adentro

Los CEO también deben impulsar una reinvención digital en toda la organización, desarrollando ciberresiliencia, ideando un reinicio fundamental a nivel tecnológico y aumentando las capacidades de la fuerza laboral.

Los CEO deben fomentar una comprensión profunda y matizada de los riesgos de seguridad cibernética que enfrenta la organización, y establecer los programas de comunicación y capacitación necesarios para garantizar que las mejores prácticas de seguridad formen parte del ADN de sus negocios.

Para impulsar esta ambiciosa remodelación tanto de los sistemas como del personal, los CEO deben dar a sus equipos de aprendizaje y desarrollo el respaldo estratégico y los recursos que necesitan, así como establecer una gobernanza eficaz para que los recursos y la inversión se centren en las áreas donde tendrán mayor impacto. Finalmente, deben liderar las estrategias de IA de su organización en términos de cómo, dónde y cuándo se pueden implementar estas nuevas tecnologías para un efecto óptimo.

Evolución del CEO

El CEO moderno debe aceptar y adoptar el hecho de tener 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 sus necesidades a través de los conocimientos obtenidos a partir 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, no como una debilidad.

Principales hallazgos
Aguas inexploradas
Liderando en tiempos de incertidumbre
Cambiando desde adentro
Evolución de los CEO
Conclusiones
Metodología y reconocimientos

En resumen

Los CEO se enfrentan a una era de cambios y de incertidumbre económica sin precedentes. Con aguas inexploradas por delante, están decididos a desarrollar la capacidad de recuperación necesaria para garantizar que sus organizaciones surjan aún más sólidas en el futuro. Ante un entorno empresarial de rápida e impredecible transformación, están inyectando más velocidad en la evolución de sus propias organizaciones, desafiando las prácticas tradicionales y las actitudes obsoletas, todo en nombre del crecimiento.

Principales hallazgos

Aguas inexploradas

Liderando en tiempos de incertidumbre

Cambiando desde adentro

Evolución de los CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos

Metodología y agradecimientos

Los datos de la encuesta publicados en este informe se basan en una encuesta de 1,300 directores ejecutivos (CEO) en 11 de las economías más grandes del mundo: Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, los Países Bajos, España, el Reino Unido y los Estados Unidos, 380 CEOs de Latinoamérica y 25 de Colombia. La encuesta se realizó 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 CEO, 310 provienen de compañías con ingresos entre US $500 millones y US $999 millones; 543 de compañías con ingresos entre US $1 mil millones y US $9,9 mil millones; y 447 de compañías con ingresos de US $10 mil millones o más, donde de las 25 compañías de Colombia, el 52 por ciento de los CEO provienen de compañías con ingresos entre US $500 millones y US $999 millones; 28 por ciento de compañías con ingresos entre US $1 mil millones y US $9,9 mil millones; y 20 por ciento de compañías con ingresos de US $10 mil millones o más.

KPMG desea agradecer las siguientes contribuciones:

— Henadi AlSaleh, Presidente, Agility

— James Bracken, CEO de Fortitude Re

— Doug McMillon, CEO de Walmart

— Jonas Prising, Presidente y CEO, Manpower Group

— Markus Tacke, CEO, Siemens Gamesa

— Masaaki Tsuya, CEO y Presidente de la Junta Directiva, Bridgestone

Principales hallazgos

Aguas inexploradas

Liderando en tiempos de incertidumbre

Cambiando desde adentro

Evolución de los CEO

Conclusiones

Metodología y reconocimientos