



Perspectivas globales
y locales del CEO 2017

Los CEOs apuestan por la disrupción

Por: Víctor Esquivel

Disrumpir y transformar es una estrategia óptima en épocas de cambio y volatilidad de los mercados. Impulsar la innovación y transformación en los productos, procesos y modelos de negocio es una habilidad que están desarrollando los directores generales. Hoy, más que nunca, dirigir un negocio implica desafiar paradigmas y conducir cambios radicales: tres de cada cuatro CEOs en el mundo, al igual que en México, comparten que su compañía está decidida a ser el disruptor de su sector.

Hay diversas razones por las que los CEOs tienen este nuevo enfoque: cambios geopolíticos, económicos y, sobre todo, tecnológicos que están sucediendo en todas las industrias a escala mundial. Los líderes están conscientes de que el cambio es la nueva normalidad.

En este sentido, los directores generales se convierten en disruptores de nuevas ideas con el objetivo de gestionar y enfrentar la incertidumbre. Más de la mitad (65%) a nivel global (71% en América Latina y 74% en México) visualizan las fuerzas disruptivas de la tecnología como una oportunidad para el negocio, no como una amenaza.

Tres de cada cuatro afirman que su negocio es el disruptor en su sector industrial (78% en América Latina, 76% en México). Los CEOs están dispuestos a ejercer su propia función para enfocar el negocio de la mejor manera posible, en un entorno de cambio rápido y constante.

Países y empresas, obligados a evolucionar

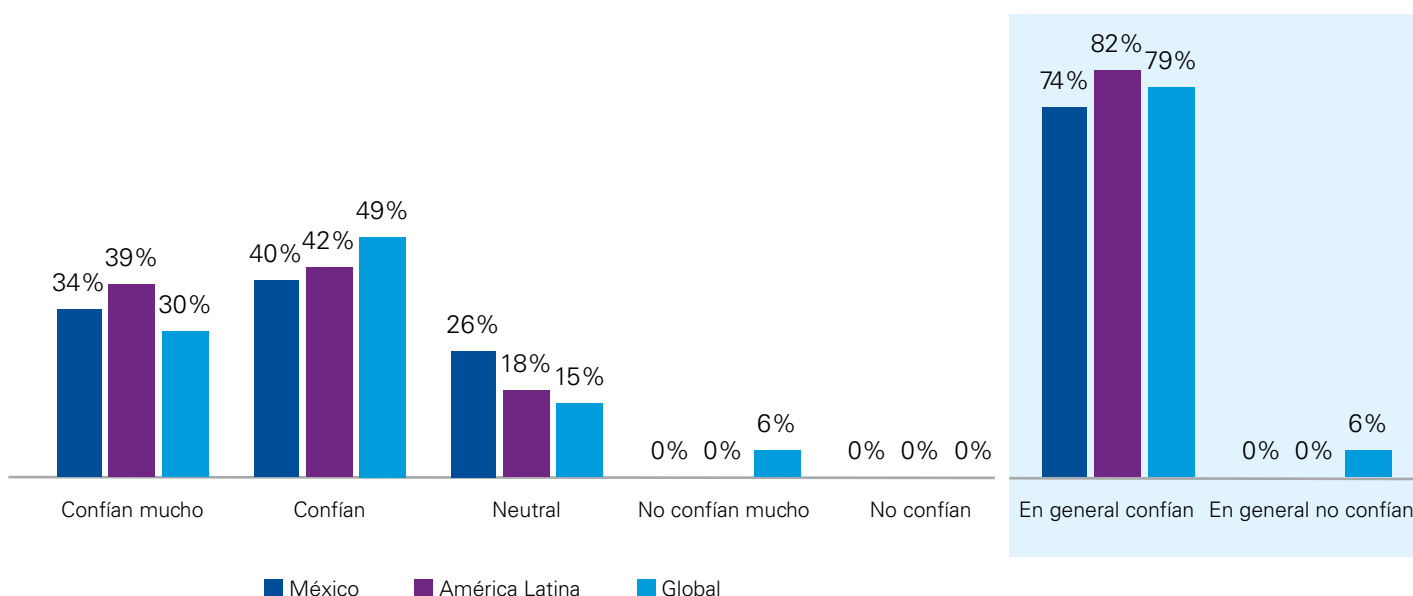
Este paradigma de disrupción se encuentra respaldado por la tercera edición de la encuesta *Perspectivas Globales del CEO 2017. Disrupción y crecimiento*, realizada por KPMG International, que incluye respuestas de 1,261 directores generales de empresas globales de 11 industrias en 10 países. De manera adicional, las perspectivas de los CEOs de estas economías maduras se comparan con las respuestas de 17 países de América Latina, incluido México, con un total de 50 respuestas locales.

En México, el optimismo frente al crecimiento económico es más moderado debido a fenómenos locales: la evolución política y económica, la anunciada renegociación del

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) la potencial reforma fiscal en Estados Unidos. La volatilidad del tipo de cambio es un reflejo de esta incertidumbre.

A nivel global, 79% de los CEOs tienen confianza en sus propios países para los próximos 12 meses (en América Latina 82%), mientras que en México la cifra baja a 74%. Este optimismo moderado de los empresarios locales puede explicar alguna demora en las inversiones y nuevos proyectos, pero también un énfasis en el mercado interno, la retención y satisfacción de los clientes actuales, y la búsqueda de talento para generar soluciones alternativas, de preferencia disruptivas, frente a la competencia.

¿Qué expectativas de crecimiento tienen los CEOs para sus países en los próximos 12 meses?

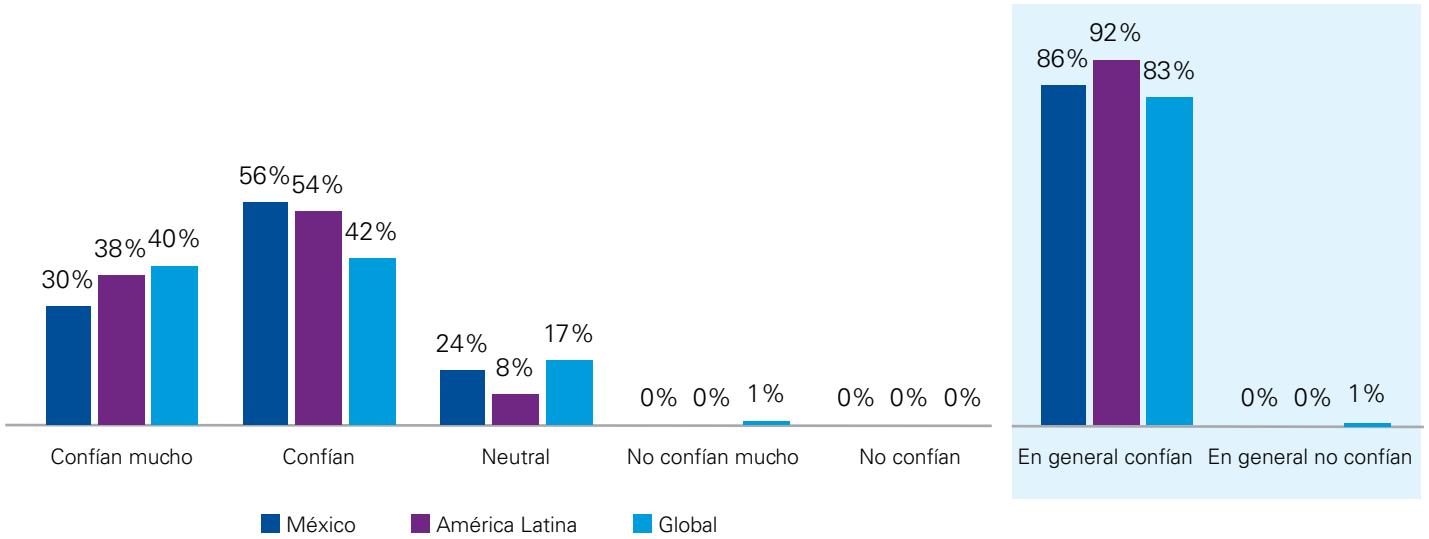


Aunque hay confianza en sus países, la percepción de los capitanes de empresa es más cautelosa cuando se trata de evaluar la economía global a un año de distancia; el optimismo desciende de 80% en 2016 a 67% (44% en México). Esta diferencia se puede explicar porque es más fácil estimar el potencial del mercado local, más cercano a los tomadores de decisión, que el contexto global, que ha estado presionado en diferentes

geografías en temas como abasto e insumos, seguridad y ciberataques, migraciones, cambios políticos, entre otros.

Con respecto al comportamiento de sus empresas en lo particular, vuelve a revelarse confianza: ocho de cada 10 directores generales (86% en México) esperan crecimiento durante los próximos 12 meses y también a tres años. A nivel global, casi la mitad (36% en México)

¿Qué expectativas de crecimiento tienen los CEOs para sus organizaciones en los próximos 12 meses?



están muy seguros de alcanzar esas metas.

A pesar de las tasas de crecimiento relativamente bajas, el mercado interno en México se ha fortalecido y ha contribuido a generar una clase media más sólida, que fomenta la estabilidad del consumo. Es un crecimiento genuino, basado en inversiones y políticas de mercado sustentables y de largo plazo.

A raíz de la apertura del sector energético, empresas internacionales han invertido más de 2,000 millones de dólares solo en estudios geológicos para participar en las diferentes rondas, y otras empresas han comenzado a invertir en la transformación del transporte, almacenamiento y venta de combustibles.

Estos escenarios de cambio exigen una continua capacitación de la Alta Dirección en diferentes áreas, desde la mercadotecnia y las tecnologías cognitivas —digitalización laboral, automatización y robotización— hasta las técnicas y procesos de manufactura, con habilidades y capacidades personales para dirigir su negocio de mejor manera.



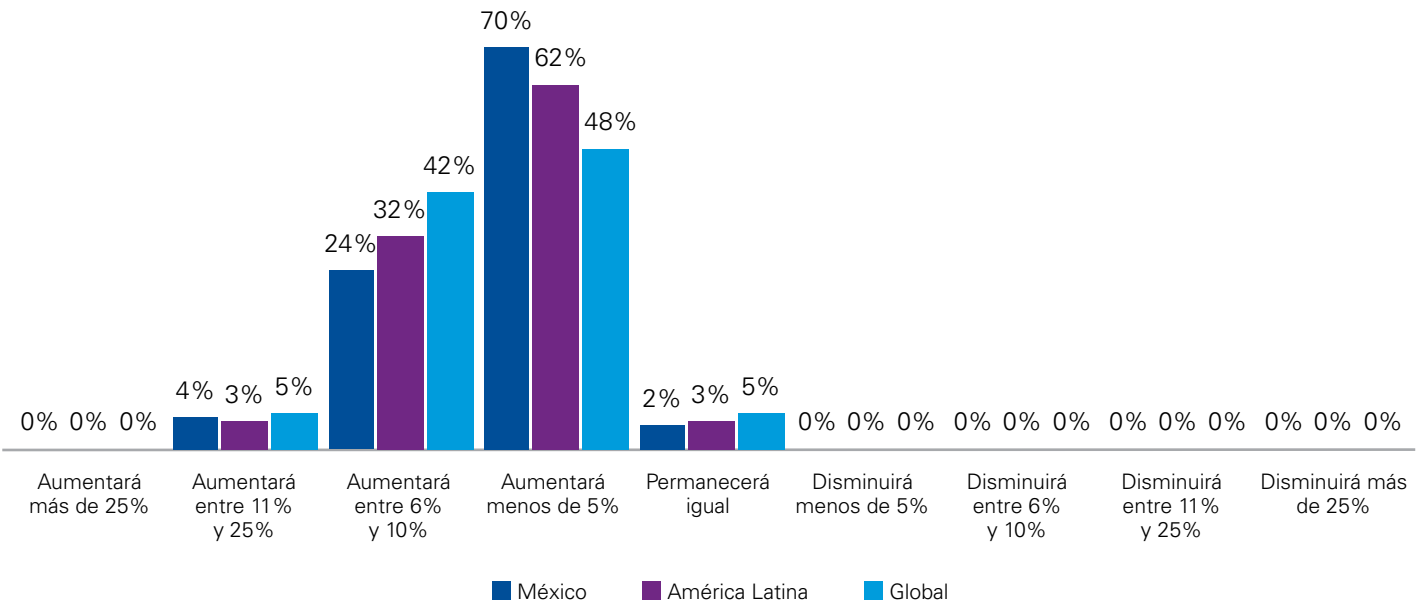
Este año, los CEOs tienen más confianza en su propio entendimiento de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, a corto plazo la competencia por el talento especializado será más intensa. El talento es una pieza clave para el logro de los objetivos del negocio; y la capacitación y

actualización constantes deben ser consideradas en los planes de inversión de los negocios en el futuro cercano.

Este movimiento, sin embargo, será pausado. En 2016, 73% esperaba que el número de empleados aumentara más de 6% en los tres

¿Cómo creen los CEOs que la plantilla de sus organizaciones cambiará en los próximos tres años?



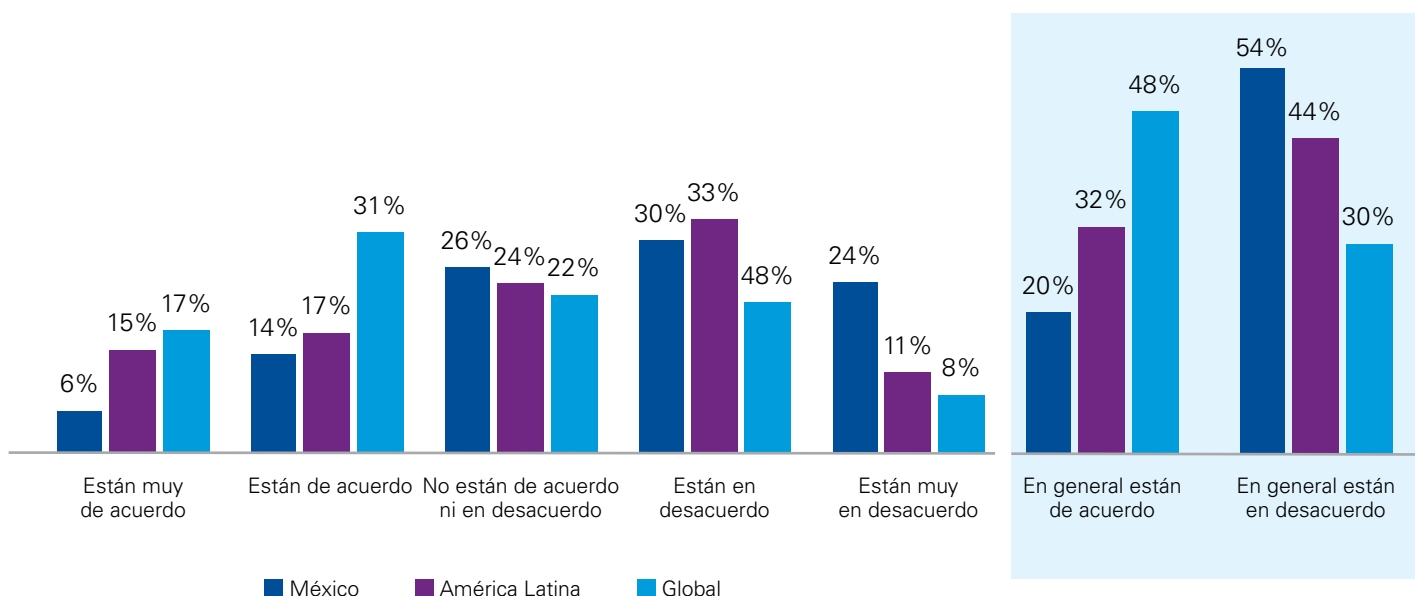
Ocho de cada 10 directores generales esperan crecimiento durante los próximos 12 meses, y también a tres años

años siguientes. En 2017, menos de la mitad (47%) espera un crecimiento mayor a 6%, mientras que en México solo 28% espera incrementos mayores a esa cifra.

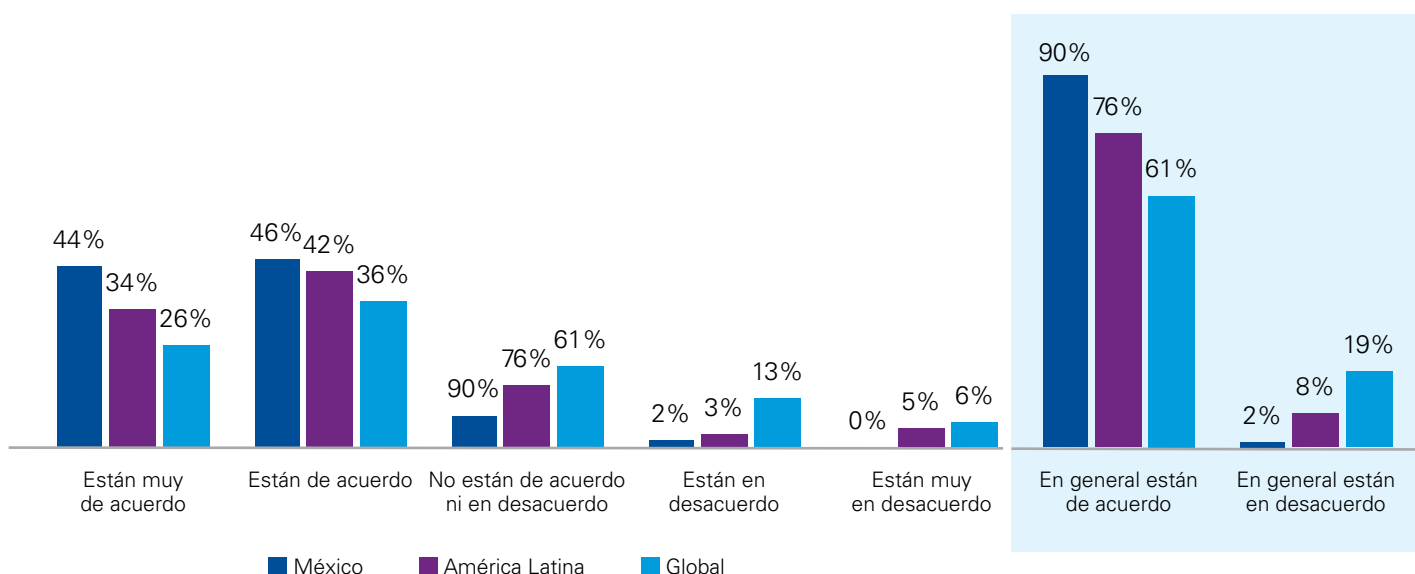
La disrupción de los negocios es un tema central en muchas industrias, debido a la incorporación de tecnologías y nuevos modelos. No obstante, los directivos mexicanos no

solo parecen actualizarse al ritmo deseado: 20% de ellos creen que los negocios que no eran considerados competencia tienen hoy la capacidad de disrumpir su operación (48% a nivel global). Por lo mismo, 90% de los CEOs en México responden que su propia empresa no está teniendo un papel disruptivo en los modelos de negocio de su industria, contra 61% que lo cree a nivel global.

Los CEOs están preocupados de que nuevos actores están disrumpiendo sus modelos de negocio por parte de empresas que no son percibidas actualmente como competidores



Los CEOs están preocupados de que sus organizaciones no están disrumpiendo los modelos de negocio de la industria



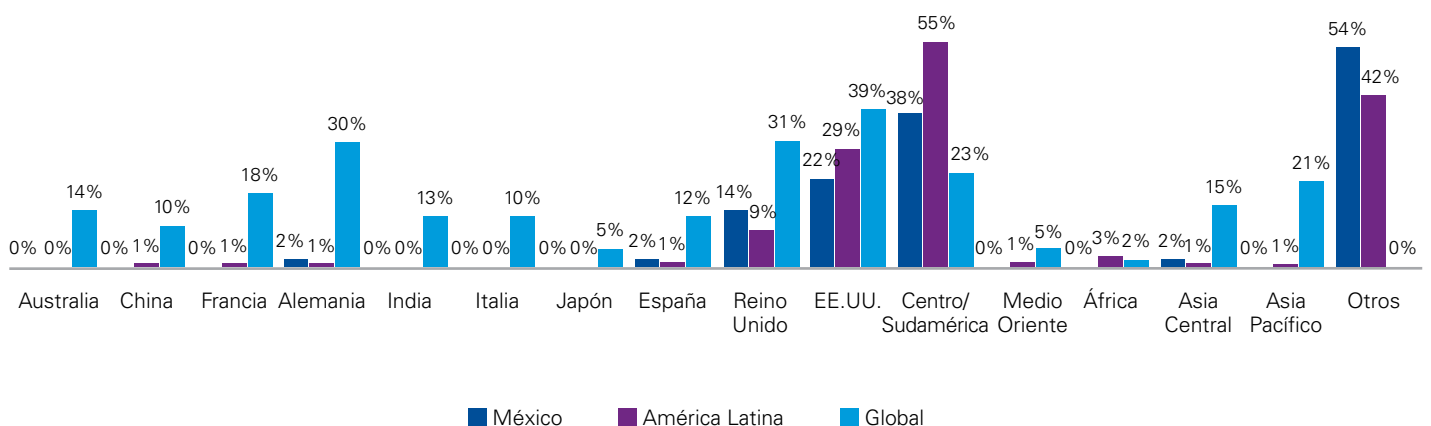


Un clima geopolítico cambiante

La mayoría de los directivos consultados se preocupan por los desafíos geopolíticos y las perspectivas de un modelo económico más proteccionista, incluyendo otros factores de inestabilidad: la cambiante participación de las economías emergentes —como el caso de Brasil—, el impacto de la administración actual en Estados Unidos, el *brexít*, el papel de liderazgo asumido por Alemania y Francia en Europa, la consolidación de regímenes con perfil autoritario y la persistencia de la violencia, entre otros.

Es significativo que para las empresas globales, el crecimiento para los próximos tres años se dirija sobre todo a las principales economías de mercado —Estados Unidos, el Reino Unido y Alemania—, y mucho menos a las emergentes como India y China. En el caso de las empresas globales mexicanas, sus preferencias son hacia Estados Unidos, Reino Unido y sobre todo América Latina (38%).

¿Qué países/regiones están priorizando los directores generales para incursionar en nuevos mercados en los próximos tres años?



El riesgo geopolítico se ha elevado en la mayoría de las industrias. Este fenómeno puede remontarse a la crisis económica de 2008-2009. En varios países se han fortalecido ideas políticas que proponen una ruptura de los modelos tradicionales y una proporción de los ciudadanos han dejado de identificarse con sus liderazgos, movilizándose hacia otras propuestas.

Se comprende entonces que 43% de las empresas transnacionales (10% en México) están reevaluando sus operaciones en otros países como resultado del ritmo cambiante de la globalización y el proteccionismo; que 52% (22% en México) creen que el panorama político ha tenido un impacto mayor al que habían visto durante muchos años, y que 31% (18% en México) consideren que las políticas proteccionistas en su país aumentarán en los próximos tres años.

Solo 33% de los CEOs confían en que el impacto de la administración de Donald Trump será positivo para el crecimiento de la economía global (34% en América Latina y 30% en México). La percepción del efecto que esta nueva administración tendrá en el crecimiento de sus negocios es positiva en la mitad de los directores generales (52%). En este sentido, en México, 40% considera que el efecto en su organización será positivo y 60% cree que no tendrá repercusiones.

Para las empresas globales, el crecimiento para los próximos tres años se dirigirá a las principales economías de mercado: Estados Unidos, Reino Unido y Alemania

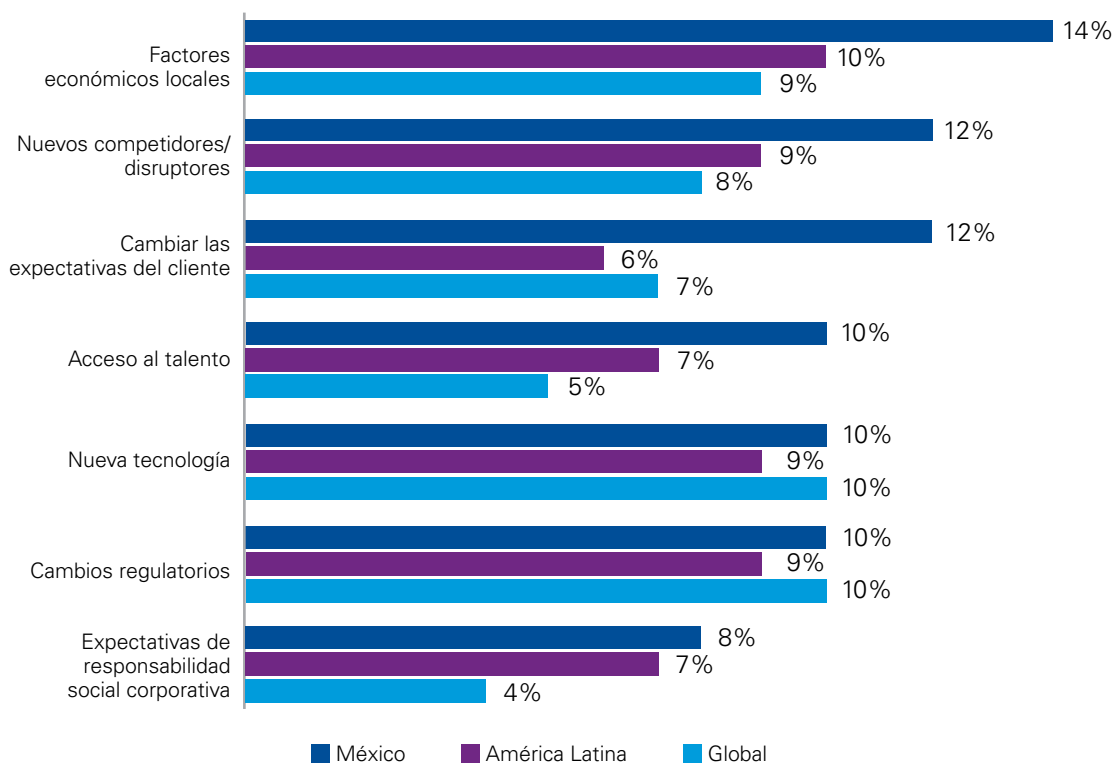


México mira hacia el mercado interno

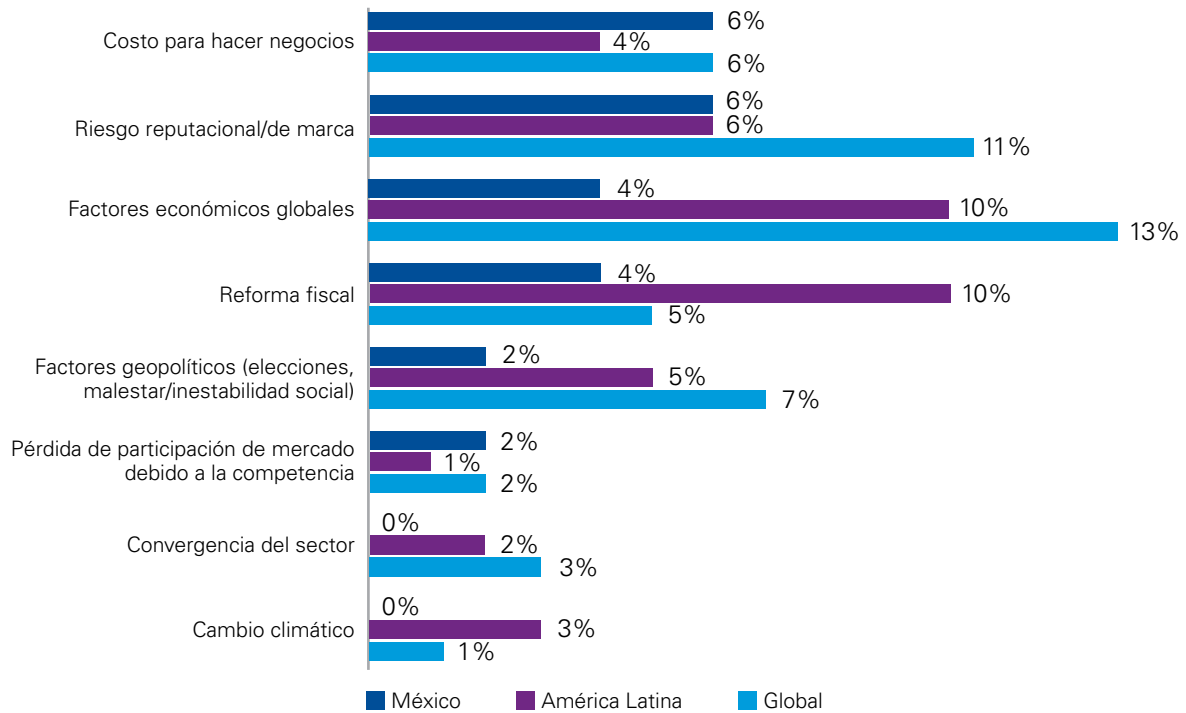
Nuestro estudio sugiere que los directores generales se sienten más interesados en su comportamiento a nivel local, incluyendo los factores que están bajo su control, y menos preocupados por los fenómenos globales. Sus riesgos más visibles son cambios en la economía

interna (14%), los nuevos competidores o la disrupción de sus modelos de negocio (12%) y el cambio en los comportamientos de los clientes (12%). En cambio, no parecen afectarles los factores globales, que son los que más preocupan a las empresas internacionales (4%).

¿Cuál de los siguientes factores esperan los CEOs que tendrán el mayor impacto en el crecimiento de sus organizaciones en los siguientes tres años? (1/2)



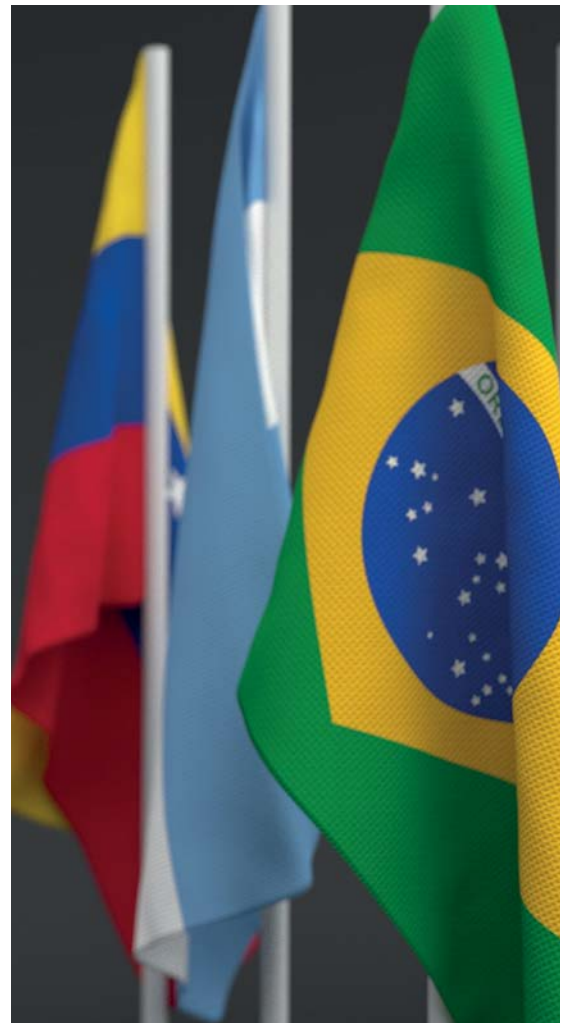
¿Cuál de los siguientes factores esperan los CEOs que tendrán el mayor impacto en el crecimiento de sus organizaciones en los siguientes tres años? (2/2)

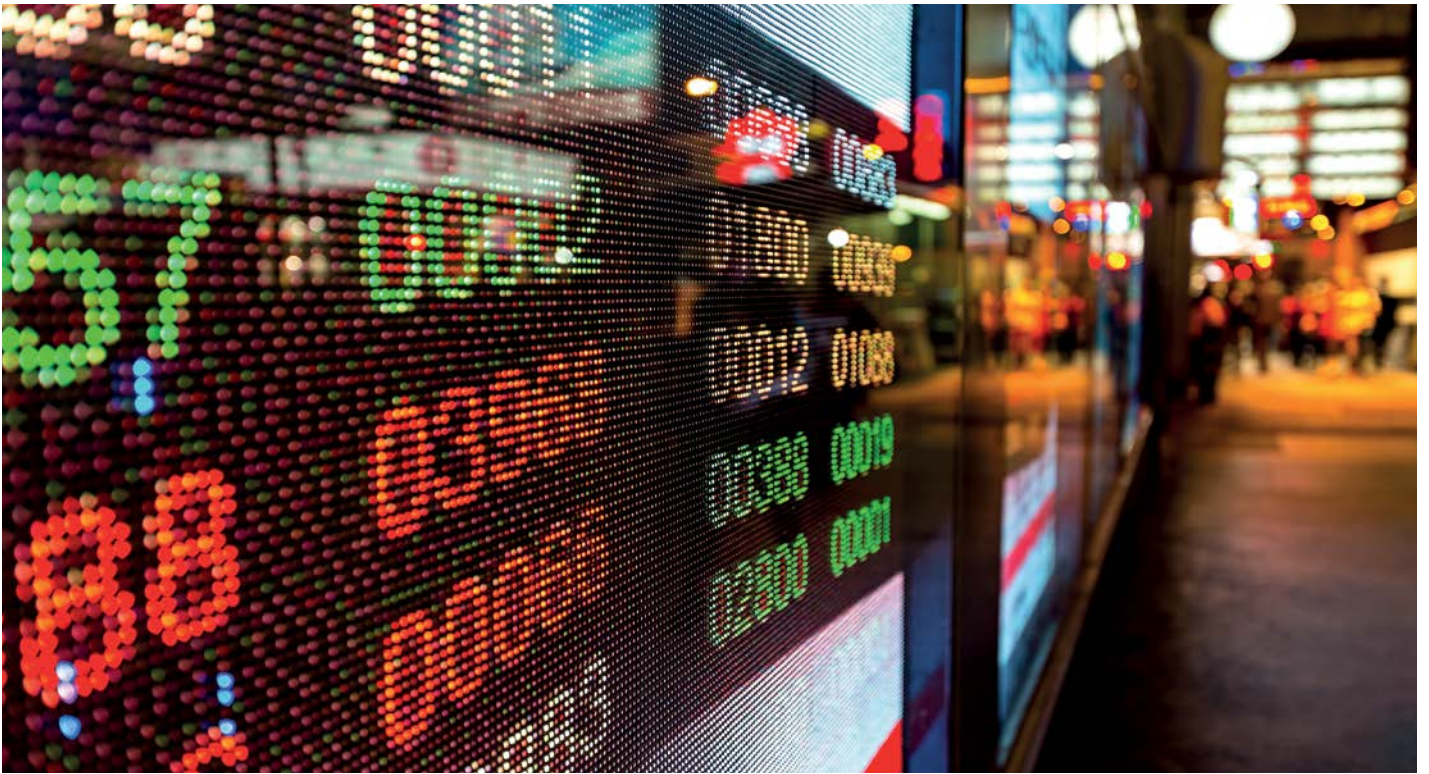


La perspectiva de los empresarios nacionales es aparentemente correcta, porque esos riesgos no son los más apremiantes en la economía local. Por otro lado, el sector empresarial en su conjunto ha mostrado unión y consenso frente a las políticas y estrategias del modelo económico actual.

Hay que tener en cuenta que las empresas mexicanas que se definen como globales son sobre todo regionales, que su alcance no es extenso y que suelen tener operaciones concentradas en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, así como negocios aislados en Europa y Asia. Es la razón por la que las empresas mexicanas evalúan como riesgos geopolíticos los que provengan del continente americano, y de manera más difusa aquellos que puedan afectar sus cadenas de abastecimiento y los flujos marítimos desde Asia y Europa.

Los empresarios mexicanos muestran un menor apego a la inversión en innovación: solo 38% planea hacerlo en los próximos tres años



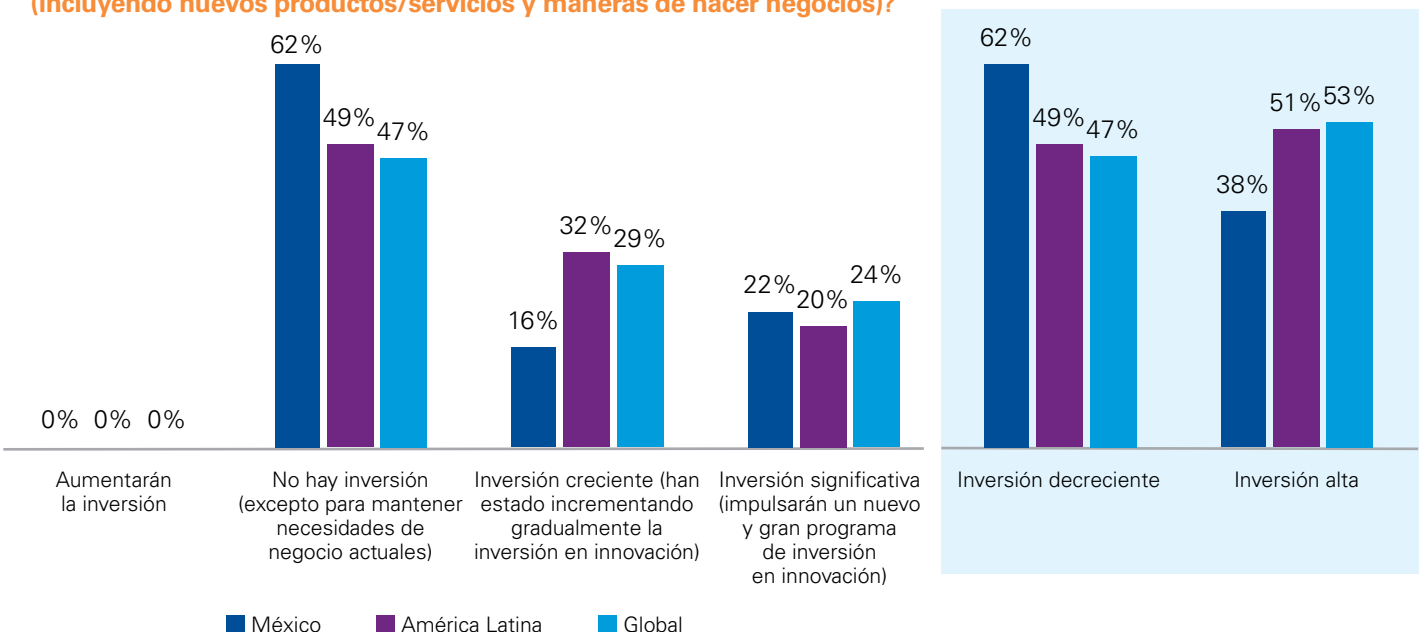


Tecnología y talento, dos retos para el crecimiento

Los empresarios mexicanos han mostrado su interés en temas como los cambios en el comportamiento de los clientes; la adquisición de talento humano, las tecnologías y la regulación, en un segundo grupo, y en tercer lugar la responsabilidad social corporativa, esquema muy

cercano a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. También muestran su apego a la innovación, aunque en menor grado que en otras regiones. Así, mientras 53% de los empresarios globales se proponen invertir intensamente en los siguientes tres años, para México la cifra baja a 38%.

¿Cuál es la expectativa para los CEOs con respecto a niveles de inversión en los próximos tres años en cuanto a innovación (incluyendo nuevos productos/servicios y maneras de hacer negocios)?





La brecha es mayor en materia de inversiones en tecnología y seguridad informática. En esta última, 66% de los CEOs globales se proponen hacer intensas inversiones, mientras en México es solo 40%. En nuestro país no se refleja la preocupación de otras naciones con respecto a temas centrales alrededor de la tecnología, la ciberseguridad y los modelos disruptores apalancados en aspectos tecnológicos.

La ciberseguridad fue una gran preocupación durante 2016; este año ocupa la quinta posición, demostrando el trabajo que las organizaciones han realizado en cuanto a gestión de riesgos. En 2017, cuatro de cada 10 directores generales (42%) afirman sentirse completamente preparados para un evento cibernético, porcentaje que subió 17 puntos con respecto al año pasado; mientras que en México solo 18% se siente plenamente preparado (mismo porcentaje que en América Latina).

En México no se refleja la preocupación de otros países con respecto a temas sobre tecnología, ciberseguridad y modelos disruptores apalancados en temas tecnológicos

Aunque se pueda creer que los riesgos y la exposición son menores en México debido a la baja penetración de algunas plataformas, en la actualidad cualquier aplicación, computadora o dispositivo móvil puede abrir el acceso a grandes volúmenes de información y bases de datos, como se ha confirmado en recientes ataques masivos a nivel internacional. Esto sucede en paralelo al hecho de que las empresas mexicanas tienen acceso a tecnologías, infraestructura y servicios a menores precios que en el pasado, lo que es una buena oportunidad para actualizar sus programas, el manejo y análisis de la información, y las plataformas de comercio electrónico.

Los directores generales consideran que la atracción de talento altamente calificado es el principal reto en la implementación de tecnologías cognitivas, y no la gestión de temas técnicos en torno a la propia tecnología. Por lo pronto, los mexicanos esperan invertir en reclutamiento de personal más que América Latina y el resto del mundo.



La competencia por los mercados y la innovación

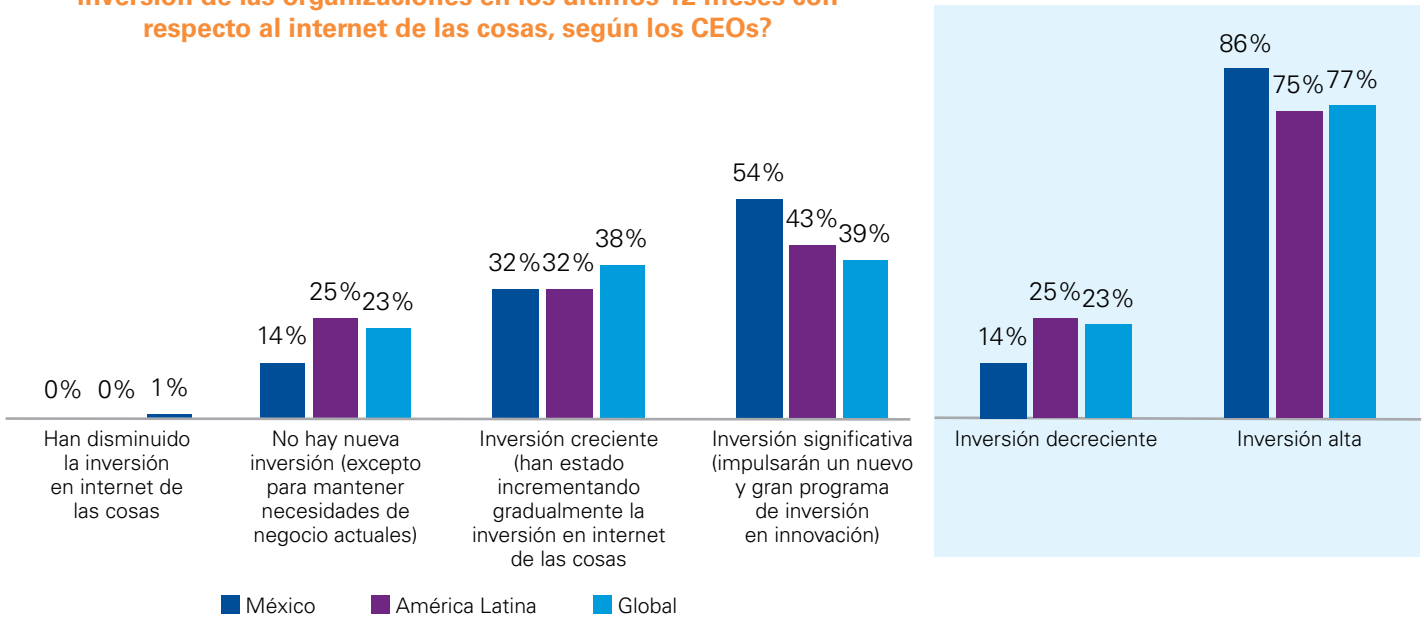
Entre los CEOs globales, 38% sostiene que está de acuerdo con la posibilidad de que sus organizaciones no incrementen su participación de mercado, y en México esta cifra es de solo 22%. En realidad, 76% de los CEOs mexicanos no están preocupados por crecer, lo que sugiere que sí están logrando sus metas; México es un país con una gran oportunidad de desarrollo cuando se compara con mercados maduros que crecen lentamente.

En países desarrollados, el comercio electrónico está sustituyendo las compras personales y forzando el cierre de tiendas y centros comerciales, lo que no ocurre en nuestro país. Las tiendas tienen un peso muy importante, al igual que los canales tradicionales para la venta de productos al menudeo.

La mejora en la experiencia del cliente, y no la reducción de costos, es vista por los directores generales como el principal impulsor de la adopción de tecnologías cognitivas. Sin embargo, la innovación y las aplicaciones disruptivas son relativamente escasas y representan un área de oportunidad.

Las actuales inversiones son destinadas a cumplir con normas de la industria, especificaciones o regulaciones, o para contar con información confiable para la toma de decisiones. Esto explica, en parte, que México esté incorporando con entusiasmo las tecnologías cognitivas, *data & analytics* (D&A) y el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), incluso más que a nivel global.

¿Cuál de estas afirmaciones describen mejor el nivel de inversión de las organizaciones en los últimos 12 meses con respecto al internet de las cosas, según los CEOs?



Contrario a lo que comúnmente se dice en los medios de comunicación y redes sociales, 54% de los directores generales mexicanos esperan que la automatización en el manejo de la información y en general las tecnologías cognitivas aumenten la plantilla en los próximos tres años, al menos en varias actividades críticas del negocio.

De hecho, de la encuesta se desprende que para muchos CEOs y altos mandos de las empresas globales, el futuro reclama un aprendizaje continuo de conocimientos y herramientas, a medida que estos se comercializan y permean

en las empresas, como ocurre ya con D&A, y comienza a ocurrir con robótica en los servicios y la inteligencia artificial.

La encuesta confirma que 84% de los líderes mexicanos (68% de los globales) han tomado un curso o han recibido una capacitación en los últimos 12 meses, particularmente para enriquecer o incorporar elementos disruptivos a su responsabilidad. Es posible que esta tendencia sea permanente a medida que los ejecutivos migren hacia nuevas posiciones dentro de la empresa o en otras.

Los CEOs indican su nivel de acuerdo sobre la siguiente afirmación: "He tomado un curso o estudiado para obtener una habilidad en los últimos 12 meses para disrupir/ desafiar mi rol"



Panorama de riesgos progresivos

Uno de los cambios más sobresalientes en la encuesta de este año es el aumento en el número de directores generales que citan al riesgo reputacional y de marca como una de sus principales preocupaciones. Este es el tercer riesgo más importante, después de no aparecer entre los 10 primeros en 2016. Asimismo, los CEOs ven este riesgo como el segundo factor de mayor impacto potencial en el crecimiento de su negocio durante los próximos tres años (28% global, 30% en América Latina y 23% en México).

Un ejemplo de este movimiento es el creciente número de agencias que monitorean las redes sociales para saber lo que están diciendo o de lo que se quejan el cliente y la comunidad con respecto a sus marcas o a otros temas de interés que impacten su estrategia comercial.

Esta supervisión incluye los incidentes puntuales, que en el pasado sucedían sin consecuencias, pero que en la actualidad, con la velocidad o viralización de la comunicación, pueden alcanzar un tamaño catastrófico.



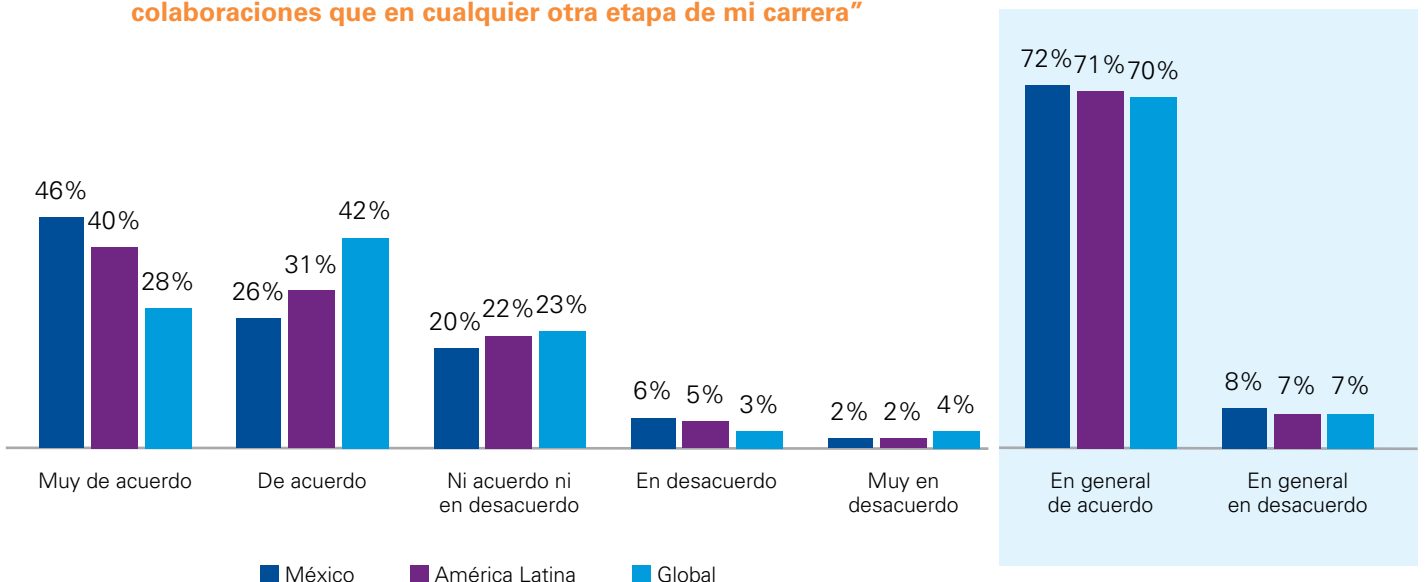


Apertura y confianza

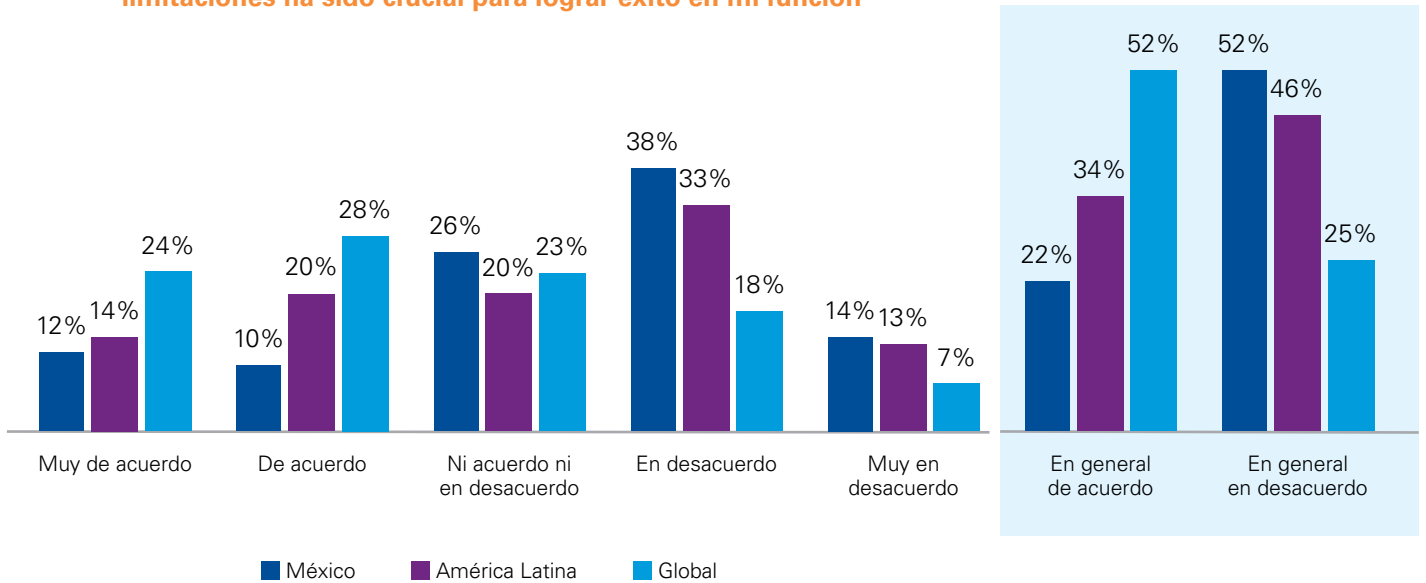
Más allá de los retos con valor estratégico, los directores generales comprenden que la innovación y la velocidad de respuesta ante el mercado son prioridades para el crecimiento en condiciones de incertidumbre. Buscan fortalecer su negocio donde ya están establecidos, para proteger sus resultados, y se preparan para aprovechar nuevas oportunidades.

En materia de apertura a nuevas ideas, por lo menos a nivel personal, los datos son de interés: 70% de los directores generales (72% en México) afirman que ahora están más abiertos a nuevas influencias y colaboraciones que en cualquier otro momento de su carrera. Reconocen que comprender su propia personalidad, incluso sus limitaciones, ha sido crucial en el éxito de sus actividades.

Los CEOs indican su nivel de acuerdo sobre la siguiente afirmación: "Estoy más abierto a nuevas influencias y nuevas colaboraciones que en cualquier otra etapa de mi carrera"



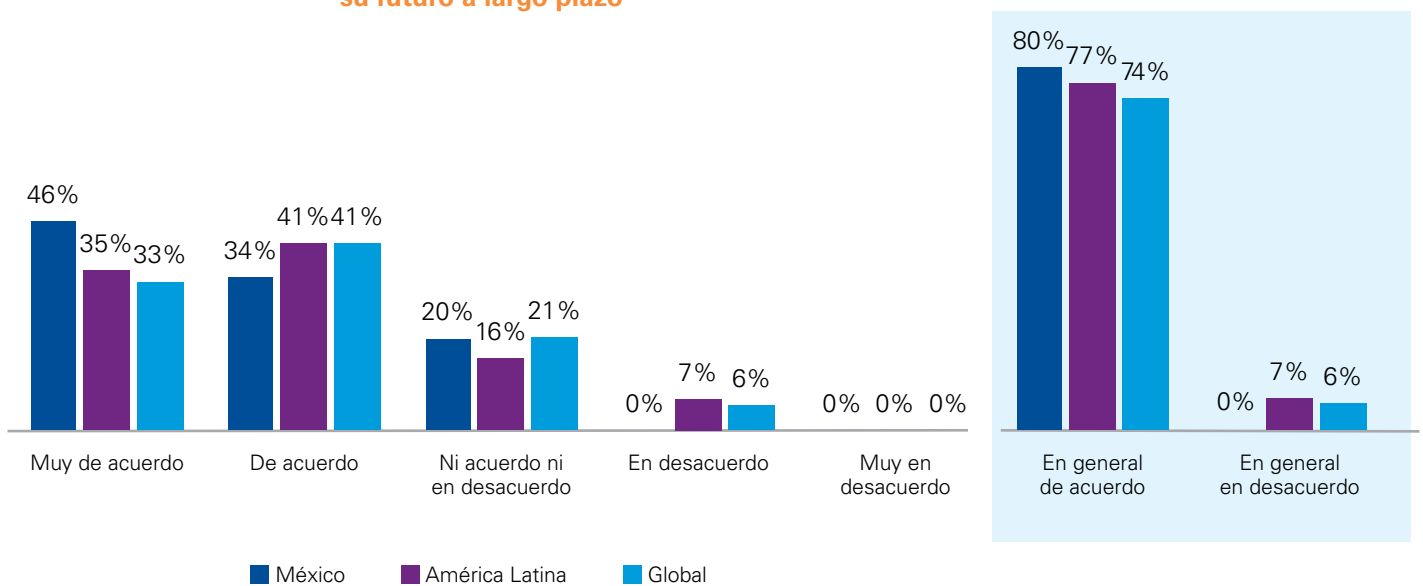
Los CEOs indican su nivel de acuerdo sobre la siguiente afirmación: "Comprender mi propia personalidad y mis limitaciones ha sido crucial para lograr éxito en mi función"



Este reconocimiento está claramente relacionado con una creciente importancia de las aptitudes personales como la confianza y la simpatía por la innovación, así como los valores y la cultura organizacional, que son habilidades para la sostenibilidad a largo plazo. En esto están de acuerdo tres cuartas partes de los directores

generales (80% en México). Casi dos terceras partes de los líderes indican que la confianza de sus clientes y grupos de interés externos es una de sus principales prioridades, y siete de cada 10 directores generales creen que una organización más empática con sus clientes y grupos de interés generará mayores ganancias.

Los CEOs indican su nivel de acuerdo sobre la siguiente afirmación: "Nuestra organización e está otorgando mayor importancia a la confianza, valores y cultura para mantener su futuro a largo plazo"



PERSPECTIVAS GLOBALES Y LOCALES DEL CEO 2017

LOS CEOS APUESTAN POR LA DISRUPCIÓN

Los CEOs están adoptando la disrupción como una estrategia para enfrentar épocas de cambio y volatilidad en los mercados. Replantear los modelos de negocio será una habilidad a desarrollar de los directores generales de las organizaciones.

Confianza en el panorama de negocios

Aunque los directivos son cautelosos con respecto a la evaluación de la economía global, tienen confianza en el crecimiento de sus organizaciones en los próximos 12 meses.



Versatilidad de los paradigmas geopolíticos

Los directores generales están atentos a los desafíos geopolíticos: alrededor de una tercera parte de ellos confía en que la administración de Estados Unidos será positiva para el crecimiento de la economía global.



Inversión cautelosa en tecnología

Con respecto a los niveles de inversión en innovación de productos, servicios y maneras de hacer negocios, existe una evidente cautela en los CEOs: una notable proporción de ellos no contempla realizar inversiones en los próximos tres años.



Apetito por nuevas habilidades

A nivel personal, los capitanes de empresa hoy se encuentran más abiertos a nuevas ideas, influencias y colaboraciones que en cualquier otra etapa de sus carreras.



*Fuente: *Perspectivas Globales del CEO 2017. Disrupción y crecimiento*, KPMG International.

Conclusiones

La disrupción es la clave del crecimiento de las empresas, sobre todo en los países más desarrollados, pero mercados menos maduros no pueden permanecer ajenos a las tendencias de cambio, los aportes de las tecnologías cognitivas, y la fácil y rápida forma en que las modas y tendencias alcanzan a los consumidores en todo el mundo.

También los riesgos tienen un papel crecientemente disruptivo que las empresas deben gestionar de manera integral, para proteger su reputación y sus marcas de incidentes que, aun siendo más pequeños, pueden escalar de modo dramático.

Los directores generales alrededor del mundo entienden que la velocidad de respuesta ante sus clientes es una prioridad estratégica para el crecimiento junto con la innovación, especialmente en complejas condiciones de incertidumbre como las actuales. Los CEOs en México son pragmáticos en la gestión de esta incertidumbre; apuestan por una estrategia basada más en datos, así como por el fomento de la innovación y la digitalización del negocio.

México, con sus particulares modelos de negocio, su creciente clase media y su adherencia a estilos más tradicionales, tiene una gran oportunidad de aprovechar el costo y accesibilidad de nuevas tecnologías y aplicaciones para ganar espacios, no solo en el mercado local, sino a través de inversiones en otros países donde ya se han abierto operaciones. Confianza, talento, innovación, capacitación permanente y una visión de largo plazo pueden dar nueva vida a empresas establecidas, encaminándolas hacia la sostenibilidad y protección ante las amenazas del cambio.

Víctor Esquivel

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



Cuenta con 25 años de experiencia asesorando a empresas de diversas industrias: capital privado, telecomunicaciones, medios de comunicación y entretenimiento, energía, automotriz y manufactura, siendo citado con frecuencia en medios y revistas de negocios locales e internacionales. A partir del 1.º de octubre de 2016, Víctor preside el Comité de Gestión de KPMG en México y es el Socio Director General de la Firma, así como miembro del Consejo Internacional de KPMG. Anteriormente, había fungido como Socio Líder Nacional de Asesoría desde 2010, y encabezó la Práctica de Capital Privado para América Latina de KPMG.

Víctor cuenta con una larga trayectoria de servicio nacional e internacional, asesorando a clientes con operaciones en México, Centroamérica, Sudamérica y Estados Unidos. También ha participado en dos asignaciones internacionales en las oficinas de Dallas y Houston de KPMG LLP, dedicando parte importante de su carrera al servicio de empresas de capital privado interesadas en invertir en México, a las que ha asesorado en numerosas transacciones.

Víctor es contador público certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), así como por el Texas State Board of Public Accountancy (Consejo Estatal de Contaduría Pública de Texas, EE.UU.); cuenta con la Certificación por Disciplinas en Finanzas por parte del IMCP y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), y cursó una maestría en Finanzas (honores).

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 01 800 292 5764, o si lo desea escribanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx



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

“D.R.” © 2017 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.