Ágil o irrelevante

Capítulo Argentina

CEO Outlook 2019

KPMG en Argentina

kpmg.com.ar/CEOoutlook

Introducción

Por tercer año consecutivo los CEOs de la Argentina participaron de esta nueva edición de la encuesta mundial CEO Outlook 2019 que hace KPMG Internacional desde hace un lustro. El objetivo del estudio es conocer de primera mano la visión de los líderes de muchas de las principales empresas internacionales, y también locales, acerca de sus percepciones sobre los principales temas y desafíos de sus organizaciones y negocios, y las perspectivas de las economías de sus países y a nivel global. Cada año la consulta se centra en los mismos temas permitiendo así realizar proyecciones comparativas que son sumamente útiles para comprender hacia dónde se orientan las estrategias y acciones de los empresarios.

A pesar de los condicionantes que imprime la coyuntura económica argentina, los 50 ejecutivos de nuestro país que respondieron tienen una mirada optimista sobre cómo evolucionará la situación general y en particular la de sus empresas. Es una confirmación de que ellos esperan un escenario de estabilidad, recuperación y crecimiento. Precisamente, serán los principales actores de generación de la riqueza que necesita el país en esta etapa. De ahí el valor especial de ese optimismo con relación a lo esperado en los próximos años.

También el análisis de sus respuestas permite comprobar la necesidad que manifiestan de asumir la responsabilidad de impulsar los cambios que impone una realidad cada vez más dinámica y desafiante. Los CEOs argentinos aceptan hoy el rol de ser los protagonistas en el proceso de toma de decisiones de los cambios tecnológicos dentro de sus organizaciones. Temáticas como inteligencia artificial, disrupción, seguridad cibernética y análisis de datos, entre otras, dejaron de ser cuestiones de especialistas para instalarse definitivamente al tope de la agenda diaria de sus preocupaciones y decisiones de *management* como una clara estrategia para seguir siendo líderes.

Los profesionales de KPMG están a su disposición para conversar sobre cualquiera de los temas planteados y ver de qué manera podemos ayudarlos a crecer e identificar oportunidades frente a los grandes retos de negocio que impone esta nueva era de disrupción.

Néstor García
Socio Director Ejecutivo
KPMG en Argentina

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Prefacio

Un CEO exitoso es un CEO ágil

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

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

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

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

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

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

Bill Thomas
Presidente de
KPMG International

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Contenido

4
Principales aspectos clave

6
Crecimiento y entorno de negocios

11
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

13
Disrupción, el futuro es ahora

17
El líder resiliente

23
Características de los participantes

24
Reconocimientos

Principales aspectos clave

Perspectiva económica y confianza en el negocio

de los CEOs tiene un alto nivel de confianza en términos de las perspectivas de crecimiento para la Argentina.

tiene confianza en las perspectivas de crecimiento de la economía global; creciendo el doble su nivel de confianza con respecto a 2018.

tiene confianza sobre las perspectivas de crecimiento de su compañía.

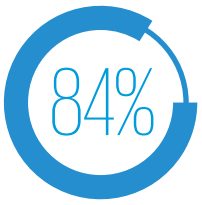
Entorno de negocios

está de acuerdo con que la agilidad es la nueva medida de los negocios; siendo una nueva capacidad que en el 2018 no estaba en la agenda de los CEOs.

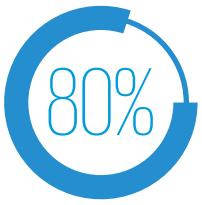
cree que la estrategia más importante para lograr los objetivos de crecimiento serán las alianzas estratégicas con terceros.

considera que el crecimiento de su organización se basa en la capacidad de desafiar y cambiar toda regla de negocios.

El líder resiliente



afirma que lidera personalmente la estrategia tecnológica de su organización.



sostiene que está transformando activamente su equipo de liderazgo para afianzar la resiliencia.

está de acuerdo con que las funciones de *front, middle* y *back-office* deben estar conectadas para asegurar la mejor experiencia del cliente y una marca más sólida.

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

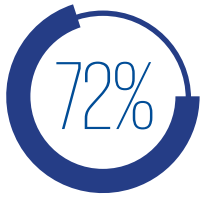
Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

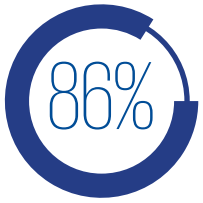
Características de los participantes

Reconocimientos

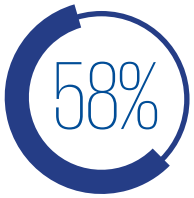
La presión actual para la disrupción



afirma que su organización está en continua disrupción en el sector en el que opera.



ve a la disrupción tecnológica como una oportunidad más que como una amenaza.



considera que la tecnología no es la única disrupción significativa que enfrenta su negocio.

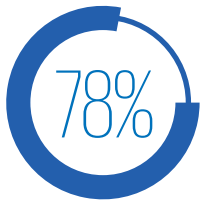
La organización resiliente

cree que la seguridad de la información es una función estratégica y una potencial fuente de ventaja competitiva.

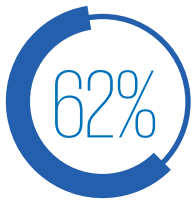
se unirá a asociaciones de la industria centradas en el desarrollo de tecnologías innovadoras para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

está realizando más inversiones de capital para adquirir nuevas tecnologías para mejorar la resiliencia de su organización.

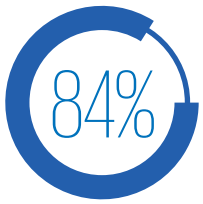
El cambiante rol del CEO



considera que luego de 5 años de mandato de un CEO se incrementa la necesidad de actuar con agilidad.



considera que se requieren diferentes tipos de CEOs para las diferentes etapas del ciclo de vida de una compañía.

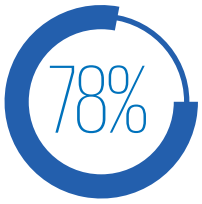


considera que podría mejorar significativamente el entendimiento de sus clientes.

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

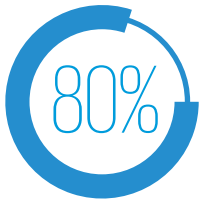
Crecimiento y entorno de negocios

Los CEOs de la Argentina, que participaron en la encuesta global CEO Outlook 2019, compartieron su visión sobre las perspectivas de crecimiento en cuatro ámbitos:



Perspectivas de crecimiento país

Perspectivas de crecimiento para la economía global



Perspectivas de crecimiento para su sector

Perspectivas de crecimiento para su compañía

En general, las perspectivas de crecimiento se muestran alentadoras y positivas, ya que en todos los ámbitos la mayoría de los CEOs encuestados expresan confianza en el panorama local de la Argentina. Incluyendo además, las perspectivas de crecimiento de la economía global, cuya visión cambió radicalmente si se la compara con la percepción que se tenía de ésta en el 2018, donde solo el 28% de los CEOs confiaba en que hubiese un mayor crecimiento de la economía mundial.

"En líneas generales siempre hay expectativas con respecto a la Argentina porque tiene muchas posibilidades de desarrollar negocios. Industrias tales como el agro, energía, incluyendo las energías renovables, minería, infraestructura y comunicaciones, son algunas de las áreas en las que los inversores participan o siguen mirando con expectativa. Los temas macroeconómicos y los mercados de capitales permitirán canalizar inversiones. Estos temas son centrales para poder competir en igualdad de condiciones con los otros países que también están detrás de las inversiones mundiales. Las consultoras internacionales tenemos un rol muy importante en explicar este proceso de ajuste de la macroeconomía argentina a los potenciales inversores para que las decisiones de inversiones lleguen en el corto y mediano plazo", según **Néstor García, Socio Director Ejecutivo de KPMG en Argentina.**

En el mismo ámbito empresarial, las perspectivas de crecimiento demuestran que los CEOs poseen mayor confianza de crecimiento para su compañía que el que visualizan para la industria en donde operan, inclusive más alta que sus pares de LATAM. Además, mantienen su visión de crecimiento como lo hicieran en el año 2018 cuando el 98% de los participantes se mostraba confiado.

La visión positiva se traslada también a las perspectivas de crecimiento en los ingresos y en la contratación de empleados para los próximos 3 años y aunque esperan un crecimiento entre bajo/moderado, siempre la tendencia es en alza, misma tendencia que comparten con los CEOs globales y los de LATAM.

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

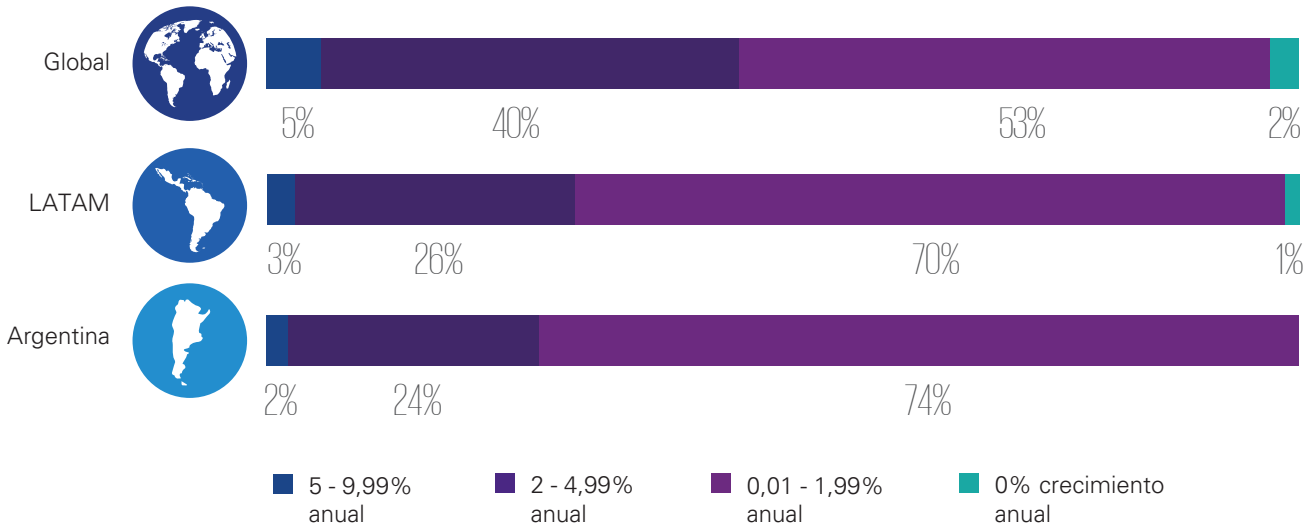
Reconocimientos

“En la Argentina hay hoy 32 pasajeros aéreos cada 100 habitantes. En Brasil son 45. Y en Chile, 73. Ese número marca la enorme potencialidad del mercado aeronáutico local. Un mercado que creció ya un 38% entre 2015 y 2018. En ese mismo período, Aerolíneas logró incrementar la cantidad de pasajeros transportados en un 28%. Ahora el desafío es seguir creciendo en un contexto mucho más competitivo, donde hay nuevas empresas buscando ganar participación de mercado. Nuestra empresa es la líder del mercado y tiene la vocación de liderar el crecimiento del mercado. Queremos ser protagonistas de ese crecimiento. Y los números de este año lo comprueban.

Ese crecimiento será el camino para mejorar nuestra competitividad. La compañía debe seguir creciendo para ganar productividad en sus recursos humanos e infraestructura. Pero, a la vez, la empresa trabaja fuerte sobre sus costos.”

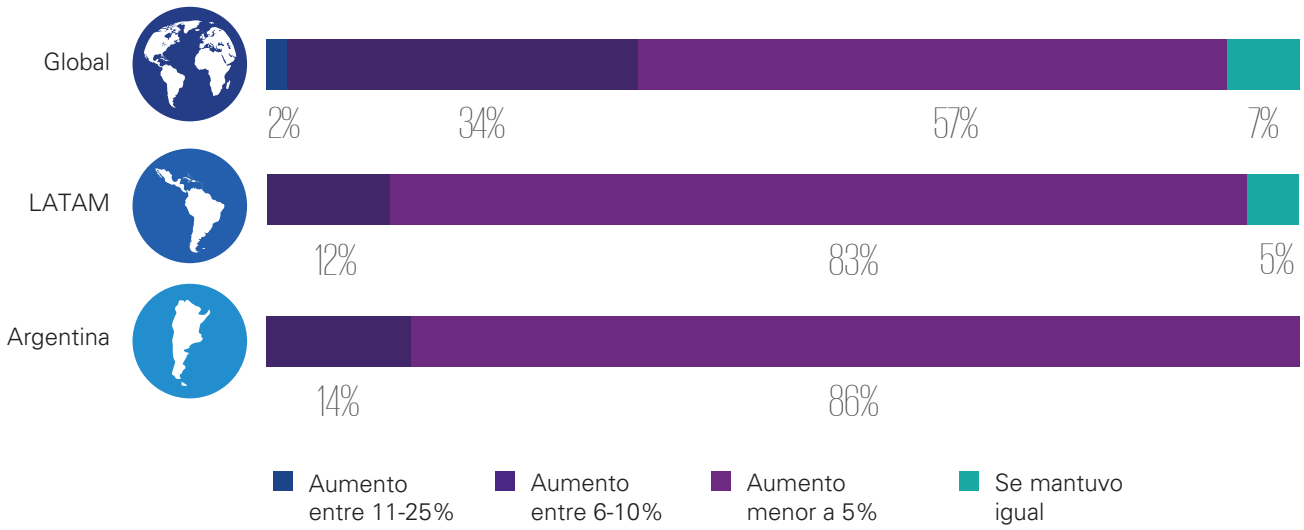
Luis Malvido
CEO de Aerolíneas Argentinas

Perspectivas de crecimiento en ingresos



Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

Perspectivas de crecimiento en número de empleados



Sin embargo, es importante resaltar que aunque el staff de empleados se perfila hacia el crecimiento, existen posiciones encontradas con relación al enfoque que han adoptado las compañías, representadas por los CEOs participantes, en relación al reclutamiento de nuevos talentos, ya que el 50% está esperando alcanzar ciertos objetivos de crecimiento antes de contratar nuevos talentos y el otro 50% ya los está contratando, independientemente de los objetivos de crecimiento futuro. Por otro lado, para el 68% de quienes responden, les resulta un desafío tanto la búsqueda como encontrar el talento que la organización necesita.

> “Hoy los millennials representan el 57% de los empleados del Banco. Trabajar con ellos es enriquecedor, porque aportan una perspectiva fresca e innovadora. En Santander Río creemos en los equipos integrados por múltiples generaciones que se complementan y potencian. Aprendemos de ellos. Son apasionados por la tecnología, por las formas de trabajo flexibles que les permiten conciliar el trabajo con las actividades personales y tienen un gran compromiso con el rol social de las empresas.”

Sergio Lew
CEO de Santander Río

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

> Nuestra gente forma el corazón y la mente de Salentein. Solo aplicando sus conocimientos y experiencia podemos competir e innovar. El conocimiento profundo de algo tangible como nuestros suelos crea posibilidades ilimitadas para obtener productos de calidad. Desarrollar algo usando la naturaleza y la tecnología de manera sostenible tiene un enorme potencial de realización personal y genera pasión para las personas que trabajan en Salentein. La capacitación continua para aprender sobre las últimas tecnologías y prácticas es esencial para liberar ese potencial. Creemos sinceramente que las generaciones más grandes y más jóvenes aprecian esta clase de entorno laboral.

Sven Piederiet
CEO de Salentein

Estrategias para el crecimiento

Las alianzas estratégicas con terceros y el crecimiento orgánico son las principales estrategias de crecimiento para el 30% y 28%, respectivamente, de los CEOs en los próximos 3 años.

24% Fusiones y adquisiciones

28% Crecimiento orgánico (es decir, innovación, I+D, inversiones de capital, nuevos productos y reclutamiento)

10% Join venture

30% Alianzas estratégicas con terceros

8% Tercerización

A pesar de que el 24% de los encuestados indicó que es probable que hagan fusiones y adquisiciones y que éstas quedaron ranqueadas en tercer lugar como estrategia para los próximos tres años, el 54% de quienes optaron por esta estrategia manifestaron que realizarán adquisiciones pero con un impacto moderado en la organización y, solo el 22% consideran que tendrán un impacto más significativo dentro de la empresa.

Principales impulsores para las fusiones y adquisiciones

34% Aumentar la participación en el mercado

39% Transformar nuestro modelo de negocio más rápido que el crecimiento orgánico

39% Incorporar nueva tecnología digital / innovación

45% Eliminar a un competidor directo

37% Aprovechar las valuaciones favorables

39% Usar financiamiento barato antes de que suban las tasas de interés

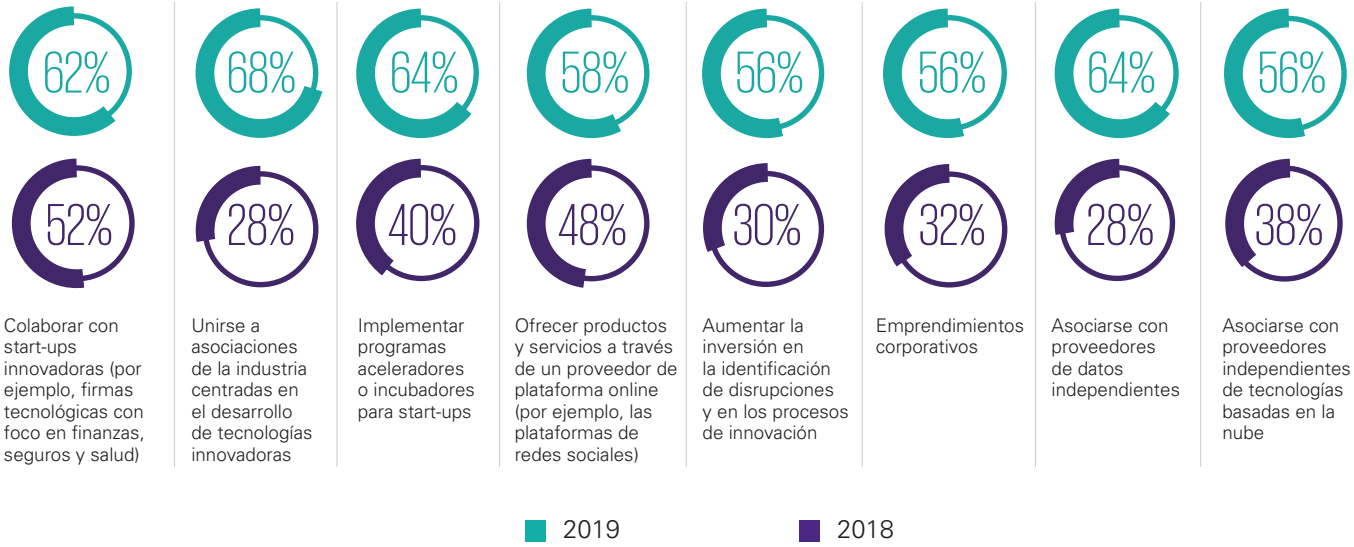
32% Reducir costos a través de sinergias/ economías de escala

34% Diversificar el negocio

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

Otras acciones para alcanzar los objetivos de crecimiento

Entre otras acciones que los CEOs planean llevar a cabo durante los próximos 3 años para lograr alcanzar sus objetivos de crecimiento se encuentran:



Expandirse geográficamente también será una prioridad en los próximos 3 años.

"Si bien aún las compañías argentinas muestran un perfil conservador a la hora de proyectar su crecimiento para los próximos 3 años y, en consecuencia, en la contratación de nuevos empleados, sí se aprecia la intensión de expandir sus actividades principalmente hacia mercados emergentes. La velocidad e intensidad de este proceso dependerá de varios factores relevantes del ámbito local e internacional. En el ámbito local podemos destacar la estabilización de la macroeconomía y las perspectivas de mediano plazo. En términos internacionales será muy relevante observar cómo queda posicionada la Argentina frente a las negociaciones comerciales entre Estados Unidos y China, así como también, al nuevo esquema comercial derivado del Brexit", explica **Mariano Sánchez, Socio Líder de Asesoría de KPMG en Argentina.**

El 60% de los encuestados afirma que se expandirá hacia los mercados emergentes especialmente en América Central/ Sudamérica (37%) y en segundo lugar en el Medio Oriente (27%). Para el 70% de los CEOs encuestados desarrollar su presencia en mercados emergentes los convierte en un negocio resiliente y el 76% de los CEOs está de acuerdo en priorizar los países y regiones que forman parte de la Iniciativa "Belt and Road".

Por otro lado, el 40% restante lo hará en los mercados desarrollados de los cuales 45% proyecta hacerlo en Norteamérica y el 30% en Europa.

"Argentina tiene capacidad de recuperación, estoy seguro de que el país saldrá adelante y podrá sostener un crecimiento económico y social por muchos años. Este es el gran desafío que tenemos todos."

Néstor García
Socio Director Ejecutivo
KPMG en Argentina.

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Los CEOs (54%) consideran que la agilidad es la nueva medida de los negocios, capacidad que para el 2018 no aparecía en la agenda de los principales directivos de las compañías de la Argentina, de los cuales el 74% considera que la única forma de lograr alcanzar esa agilidad es asociándose con terceros. Para realizar estas asociaciones, el 66% de los directivos prioriza la calidad por sobre la cantidad (menos cantidad de asociaciones, con un relacionamiento más profundo) y según la experiencia de estos CEOs en el pasado (64%), antes de asociarse se debe revisar que el tercero esté alineado con la cultura y propósito de la organización.

En un clima de negocios incierto, un negocio realmente resiliente es aquél que puede:

Proteger el negocio principal

Adaptarse rápidamente al entorno de negocios cambiante

Disrupción en el mercado

Combinación de todas las anteriores

Con lo cual para mejorar la resiliencia, el 100% de los CEOs participantes están realizando inversiones de capital, las cuales consideran necesarias.

62%
para adquirir nuevas tecnologías.

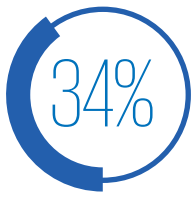
38%
en el desarrollo de las capacidades y habilidades de la mano de obra.

> La mayoría de las empresas han utilizado enfoques ágiles en sus áreas de tecnología durante años, pero realmente muy pocas están adoptando modelos organizacionales ágiles a nivel del negocio mismo. Si bien hoy en día existe un convencimiento sobre la necesidad de sacar provecho a las tecnologías disruptivas, desde Inteligencia Artificial hasta Blockchain entre otras, el mayor riesgo radica en la capacidad de estas estructuras actuales para moverse con rapidez y agilidad. Los silos funcionales, las jerarquías de múltiples niveles, los presupuestos estáticos, los grandes casos de negocio y los grandes proyectos monolíticos son construcciones que atentan contra la agilidad y la velocidad de cambio.

Walter Risi
Socio de IT Advisory de KPMG en Argentina

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

Estrategias para asegurarse que la organización esté lista para el futuro



Modernizar la mano de obra (automatización inteligente e incorporar habilidades a pedido)

Mejorar el compromiso de los clientes

Replantear las funciones internas como servicios

Redefinir la forma en que se realiza la valuación de los activos (inclusive los datos)

Para lograr los objetivos de crecimiento, el 70% de los CEOs considera que el éxito se basa en la capacidad de la organización de desafiar y cambiar toda regla de negocio, por lo que la capacidad de innovación será relevante. En ese sentido, el 60% de los CEOs sostiene que debe mejorar sus procesos de innovación e implementación en los próximos 3 años, contrario a su perspectiva durante el 2018 cuando el 70% estaba totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Lo anterior solo se logra con una cultura que promueva y estimule la innovación.El 66% de los CEOs argentinos afirman que la cultura de su organización acepta las iniciativas de innovación no exitosas y el 74% desea que sus empleados se sientan empoderados para innovar sin preocuparse por las consecuencias negativas si la iniciativa no es exitosa.

"Las organizaciones más innovadoras alrededor del mundo están transformándose hacia estructuras organizacionales orientadas a los productos (o generadores de ingresos) de la organización, donde cada estructura tiene gran autonomía para tomar decisiones, implementarlas en tiempos cortos y virar su rumbo en base al impacto en el negocio. Asimismo, este tipo de organización sólo funciona en culturas que valoran la horizontalidad (versus la verticalidad) y aceptan el error como fuente de aprendizaje", agrega **Risi.**

> "La industria financiera mundial está en una profunda transformación. Los servicios serán cada vez más digitales y a la medida del cliente. La innovación en Santander Río tiene dos ejes: Uno de cara al cliente, donde nuestra estrategia se apoya en el uso de la tecnología y la utilización correcta de los datos para hacerle la vida más fácil. Otro eje igual de importante, tiene que ver con mejorar las formas de trabajar. Buscamos transformarnos en una organización más horizontal, con procesos simples, que trabaja por proyectos y en forma ágil."
>
> **Sergio Lew**
> CEO de Santander Río

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Disrupción, el futuro es ahora

De acuerdo con 86% de los CEOs de la Argentina la disrupción continúa siendo una oportunidad y no una amenaza para el negocio. El 72% considera que su organización está siendo disruptiva en el sector por encima de sus competidores y 82% de los CEOs están de acuerdo en que para ser competitivo ante la disrupción deben revisar sus modelos de negocio y consideran que actualmente tienen las estructuras para hacerlo.

Asimismo, consideran que la tecnología no es la única disrupción significativa que enfrenta su negocio y siendo el 58% de los CEOs los que están de acuerdo con esta afirmación.

> “Debemos estar cerca de los clientes, promoviendo nuevos canales de comunicación para que nos conozcan mejor y dar visibilidad al esfuerzo que realizamos para brindar un servicio de gas confiable y seguro; así como para que puedan ver como nuestro trabajo se traduce en más hogares, comercios e instalaciones industriales accediendo a la energía.
>
> El presente dinámico nos obliga a poner la mirada en los clientes en forma permanente y a mejorar su experiencia a través de tecnologías que nos permiten diversificar los canales de atención, apuntando a que los mismos sean más rápidos, cómodos y eficientes.”

María Carmen Tettamanti
CEO de Camuzzi Gas

Queda claro que los ejecutivos argentinos entienden el impacto que las nuevas tecnologías están teniendo en sus sectores y en sus compañías es muy relevante. Una gran parte de ellos opinan que anticiparse a los cambios globales es fundamental para el éxito de sus organizaciones.

Según **Mariano Sánchez, Socio Líder de Asesoría de KPMG en Argentina**, “Observamos que las compañías locales están implementando múltiples estrategias para mantenerse tecnológicamente relevantes. Estas incluyen la asociación con compañías enfocadas en tecnologías exponenciales aplicadas a sus negocios, así como también la transformación cultural de sus organizaciones de manera que puedan adaptarse ágilmente a las nuevas exigencias de la transformación digital”.

A pesar de que la tecnología no es la única disrupción, las cuestiones de seguridad cibernética continúan siendo una prioridad en la agenda del CEO, ya que el 64% de éstos posee una estrategia cibernética orientada al “cuándo” su organización puede ser víctima de un ataque y no “si” podría serlo, es decir, poseen una estrategia más preventiva que reactiva. Sin embargo, las organizaciones deben aceptar que más allá de todas las medidas preventivas que implementen, la posibilidad de recibir un ciberataque es casi imposible de eliminar, con lo cual deben estar preparadas para detectar, responder y recuperarse rápidamente de un ataque.

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

¿Qué tan preparada está su organización para enfrentar un ataque cibernético?

56% Bien preparada

26% Ni bien ni mal preparada

14% Muy bien preparada

4% Mal preparada

Para afrontar la transformación digital necesaria habrá que incrementar el nivel de resiliencia de las organizaciones. Tomando en este sentido particular relevancia, la manera en que las mismas entienden su exposición a riesgos de ciberseguridad. Es destacable que la mayoría de los CEOs encuestados manifiestan estar preparados para enfrentar un ataque cibernético.

Para **Walter Risi, Socio de IT Advisory de KPMG en Argentina**, "La agilidad y rapidez propia de una organización innovadora sólo puede subsistir con una capacidad igualmente ágil de resiliencia cibernética. Una organización altamente ágil, capaz de desplegar nuevas soluciones y productos en días o semanas, también se enfrenta al riesgo inherente de introducir vulnerabilidades cibernéticas con mayor velocidad, ya sea por defectos en sus procesos o por vulnerabilidades en tecnologías recientes y no del todo maduras. Por otro lado, debemos esperar que los actores de ciber crimen globales se muevan con la misma o mayor rapidez que las empresas. En este escenario combinado, retroceder a un enfoque conservador de ciberseguridad no es opción."

En ese sentido, los CEOs ven (68% está de acuerdo) que la seguridad de la información es una función estratégica en su negocio y una potencial fuente de ventaja competitiva en donde la protección de los datos del cliente es clave. Asimismo, el 62% considera que una estrategia cibernética fuerte es esencial para generar confianza entre las partes de interés clave.

"Las organizaciones ágiles y resilientes a la vez embeben la seguridad como un atributo clave dentro del diseño de sus productos, contemplando a la seguridad desde las etapas más tempranas de desarrollo. Esto requiere un profundo compromiso del CEO y los ejecutivos del negocio en priorizar la ciberseguridad y educarse adecuadamente en su rol para mantener la misma. Una figura clave para lograr este cambio es la de un CISO con mentalidad de habilitación de negocio, conocedor no sólo de los aspectos propios de seguridad, sino también con profundo conocimiento del negocio y los nuevos modelos de organización y desarrollo de soluciones ágiles."

Walter Risi
Socio de IT Advisory de KPMG en Argentina

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

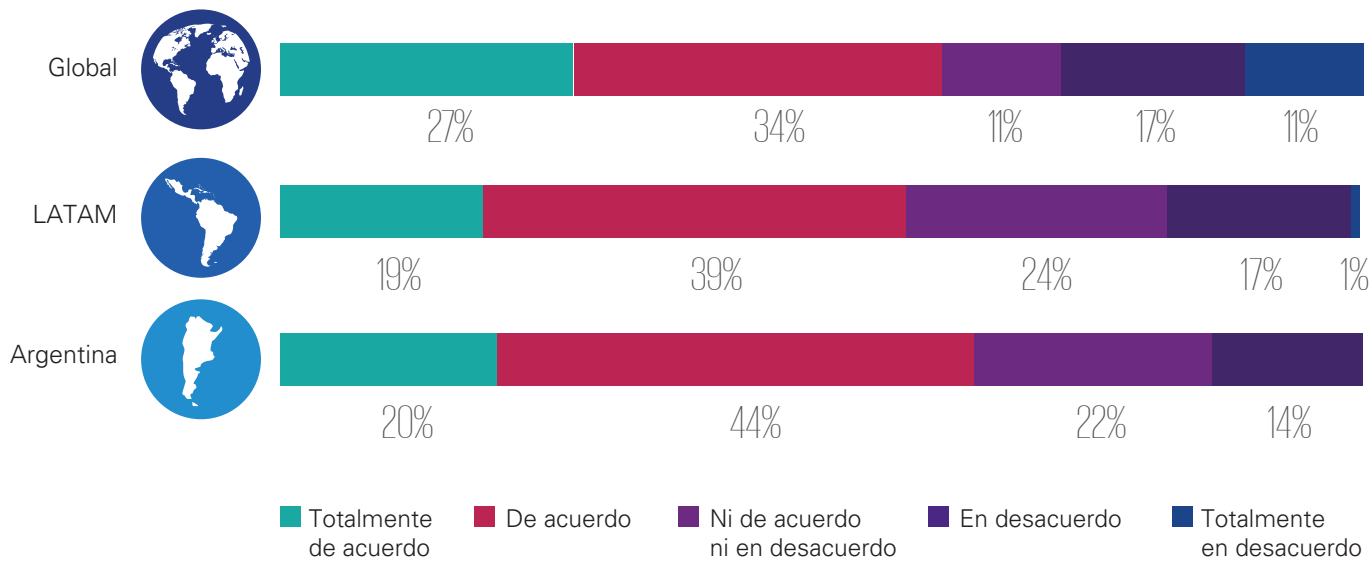
Características de los participantes

Reconocimientos

Estrategia de tecnología y tecnología en la nube

El 84% de los directivos afirma que lidera personalmente la estrategia de tecnología de su organización.

Me preocupa la migración de todos nuestros datos de negocios a la nube.



La transformación del negocio, la inteligencia artificial y tecnologías de robótica resultan otros aspectos relevantes en lo disruptivo.

Para el 64% de los CEOs el tiempo de implementación de un progreso significativo en la transformación parece agobiante muchas veces.

En este sentido, los CEOs conocen que estos programas de transformación implican inversión, pero los ejecutivos esperan un retorno significativo sobre la inversión en estas iniciativas en un período de corto a mediano plazo.

Retorno sobre las inversiones

Iniciativa	Dentro de los 12 meses	1-3 años	3-5 años	5-10 años	En más de 10 años	Ya logramos un retorno	No estoy seguro del plazo	No aplica / No estamos invirtiendo
Programa de transformación digital	34%	36%	20%	8%		2%		
Sistemas de inteligencia artificial	20%	52%	26%	2%				
Automatización de procesos robóticos	18%	30%	34%	10%	2%	6%		

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

> Las organizaciones entienden que esta transformación impacta fuertemente en sus estructuras organizativas, así como también en sus modelos de gestión y en el perfil de sus trabajadores. En definitiva, no se podrán lograr transformaciones profundas sin revisar los modelos tradicionales de negocios y sus correspondientes estructuras de gobierno y gestión. Queda también claro que estas transformaciones requieren de capital para ser implementadas y que es importante analizar profundamente los casos de negocios para evaluar adecuadamente la intensidad y velocidad de las mismas.

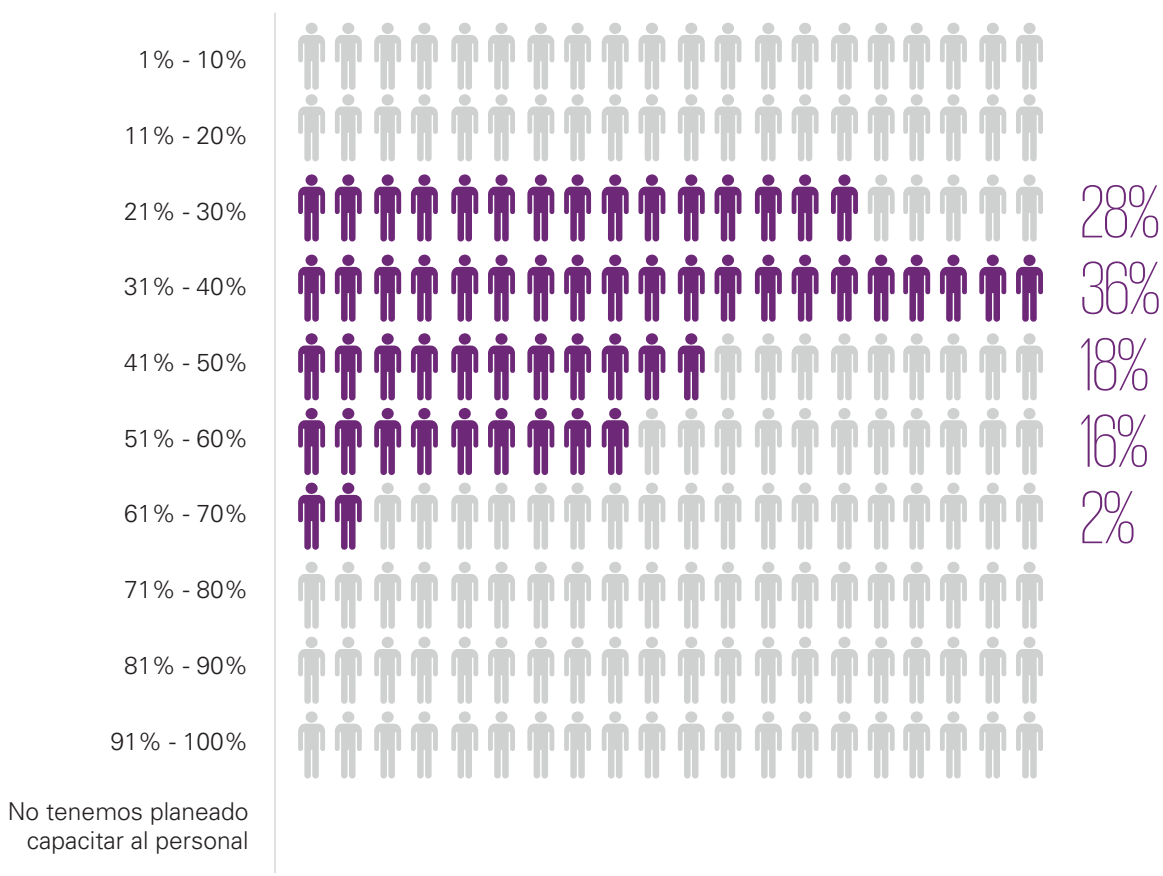
Mariano Sánchez
Socio Líder de Asesoría de KPMG en Argentina

De aquí la importancia que los CEOs ven en tener programas de transformación digital bien desarrollados e implementados desde una óptica que les permita evolucionar sus programas de transformación de manera ágil logrando incorporar oportunamente en sus modelos de negocios las nuevas tendencias y tecnologías disruptivas.

Por otro lado, la aplicación de la Inteligencia Artificial ya es una realidad en la automatización de procesos. El 60% de los CEOs dice estar probando IA en algunos procesos y un 30% ya está iniciando una implementación limitada de IA y un 4% ya ha implementado IA para automatizar procesos.

La IA y las tecnologías de robótica para los CEOs son una oportunidad, ya que el 80% opina que creará más puestos de trabajo de los que eliminará y tiene como reto la formación a los empleados de la compañía sobre nuevas capacidades digitales (como visualización de datos de avanzada, cifrado, etc.) durante los próximos 3 años.

Formación en capacidades digitales al personal



Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

El líder resiliente

El cambio de escenario trae aparejadas modificaciones en las perspectivas de los CEOs sobre la duración de su mandato y sus motivaciones.

En este sentido 78% de los encuestados consideran que la duración promedio en su rol se ha reducido a 5 años y reconocen que luego de ese período de tiempo se incrementa la necesidad de actuar con agilidad. Y 62% sugiere que se requieren diferentes tipos de CEOs para las diferentes etapas del ciclo de vida de una compañía (como crecimiento, restructuración, transformación, etc.).

> “El liderazgo en un contexto de disrupción e innovación continuas, con cambios a nivel social y en el comportamiento del consumidor, exige nuevas habilidades de los líderes, cuando el conocimiento y la experiencia no son suficientes, y la inteligencia emocional se convierte en una capacidad fundamental para que los líderes y sus equipos puedan trabajar con todo el ecosistema, clientes, consumidores, socios, gobiernos, nuevos actores e incluso competidores. La curiosidad intelectual, la apertura para aprender nuevos conceptos, la intuición, la capacidad de generar el empoderamiento en sus equipos de administración a fin de tomar decisiones y actuar de acuerdo con las nuevas definiciones del plazo de comercialización y las expectativas de los clientes forman parte de esas habilidades, que deben ser desarrolladas y valoradas por el equipo ejecutivo. Este nuevo liderazgo también implica promover y desarrollar nuevos modelos de negocios, donde la cocreación e incluso la coopetencia con múltiples organizaciones y/o competidores son un pilar esencial para la innovación y la adaptación de la empresa a los nuevos estándares de la industria.”

Gabriela Renaudo
CEO de VISA

Acerca de las motivaciones el 18% de los CEOs resaltan que lo que más lo motiva es generar crecimiento a corto plazo y un 16% sostiene que es posibilitar el éxito comercial a largo plazo e innovar el modelo de negocio.

- Reafirmar los valores de nuestros clientes
- Generar un impacto ambiental y socio-económico
- Generar un crecimiento a corto plazo
- Posibilitar el éxito comercial a largo plazo
- Fortalecer al negocio para que supere las crisis
- Innovar el modelo del negocio
- Generar riquezas para los empleados
- Generar retorno para los accionistas

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

Desde la perspectiva del cliente

El 70% de los CEOs argentinos opinan que una de las responsabilidades más importantes de su rol consiste en proteger los datos de los clientes. Y que esto les permitirá el crecimiento de la base de clientes en el futuro.

Las inversiones realizadas para personalizar la experiencia del cliente es otro de los grandes retos. El 62% de los encuestados considera que no ha tenido los beneficios de crecimiento que esperaban con las inversiones realizadas. Sin embargo, este porcentaje es considerablemente menor si lo comparamos con el 94% indicado en el 2018.

Adicionalmente, el 84% considera que podría mejorar significativamente el entendimiento de sus clientes, lo que sugiere que existe una oportunidad para satisfacer las expectativas por una experiencia personalizada.

> “Para una empresa como Aerolíneas Argentinas que ha tenido siempre altos porcentajes de mercado, la atención al cliente es un tema clave y que debe ser trabajado. Debemos aún dar el salto de una compañía que transporta pasajeros a una empresa que se relaciona con clientes. Estamos poniendo foco en el cliente, lo hemos definido como uno de los pilares de nuestro plan estratégico. Debemos trabajar para conocer más a esas personas, que tienen nombre y apellido, que viajan frecuentemente, que reiteran la elección por la empresa. Debemos mejorar su experiencia a bordo, claro, pero también tener mejor información sobre ellos, para poder darle un trato diferencial. Estamos creando bases de datos, haciendo segmentación por comportamiento, analizando las reincidencias, las preferencias de los canales de venta. Estamos buscando conocer más a nuestro cliente.
>
> En ese trabajo, la clave está en la incorporación de tecnología digital. La empresa comenzó hace dos años un proceso de renovación digital de fondo. Hoy hemos actualizado la mayor parte de esa tecnología, y para el año próximo ya estaremos en el primer nivel internacional.”
>
> **Luis Malvido**
> CEO de Aerolíneas Argentinas

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Mentalidad en evolución

Los valores y la cultura son dos elementos que toman relevancia entre los objetivos de los CEOs. El 66% coincide que es su responsabilidad personal asegurar que las políticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo de su organización reflejen los valores de los clientes.

> “Nuestros clientes demandarán cada vez más energía, más limpia y a costos competitivos. Para estar a la altura del desafío, tenemos que ser capaces de desarrollar todo nuestro potencial energético de forma eficiente y sustentable, creando valor para nuestros accionistas, cuidando la seguridad de nuestros colaboradores y el medio ambiente, transformándonos en compañías ágiles y diversas, incorporando los beneficios de la revolución tecnológica y digital, y repensando la forma en que producimos, distribuimos y consumimos energía.”

Daniel González
CEO de YPF

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Por otro lado, 58% es partidario de conectar la estrategia de crecimiento con un objeto social más amplio de la organización.

> “Creemos que nuestro involucramiento en la promoción de prácticas de negocio más sustentables, es la única forma de llegar a ser exitosos y por ello incorporamos el concepto de sustentabilidad dentro de nuestro objetivo estratégico corporativo. Buscamos contribuir al desarrollo local a través de iniciativas con eje en integridad y ética, movilidad sustentable y segura, así como programas orientados a la protección ambiental de nuestras operaciones productivas.
>
> Finalmente, otro eje de trabajo es nuestra gente, gracias a quiénes logramos el mayor compromiso y fortalecemos nuestra vocación y foco en el cliente. Y por último, y no menos importante, nuestra manera de contribuir al eje de compromiso social, se basa en un trabajo en red con nuestros socios comerciales y organizaciones de bien público aliadas.”

Manuel Mantilla
Presidente de Mercedes-Benz Argentina

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

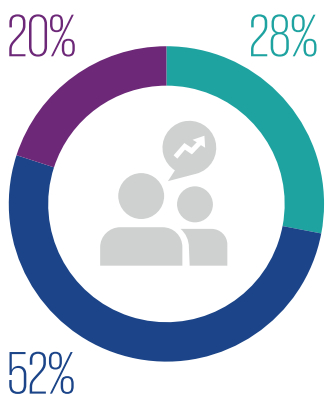
El líder resiliente

Características de los participantes

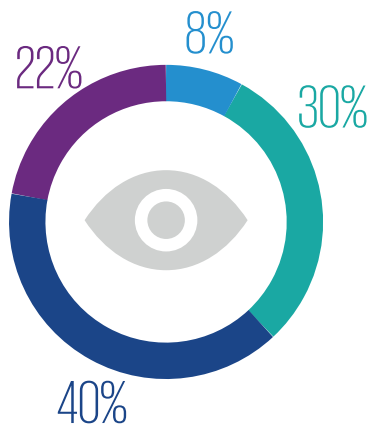
Reconocimientos

Otros aspectos en la agenda de los CEOs

Estoy transformando activamente nuestro equipo de liderazgo para afianzar nuestra resiliencia.

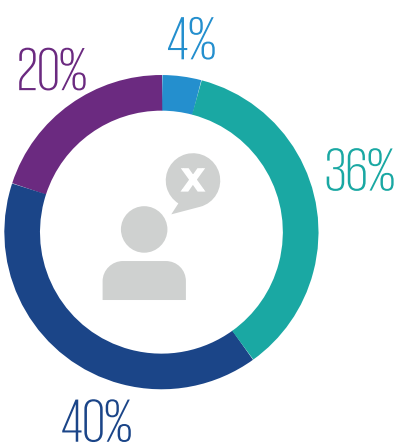


Estoy tomando medidas para garantizar que mi visión personal se materialice luego de que deje mi puesto actual.

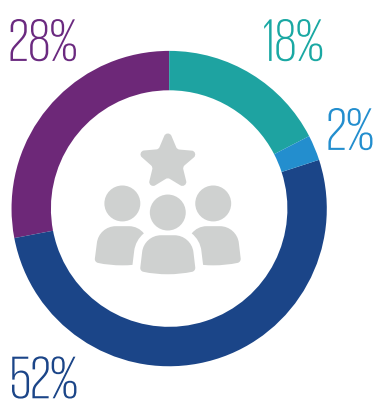


Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo

Al comienzo de mi carrera cometí errores que pude superar (como asumir un rol o lanzar una iniciativa que finalmente fracasó).

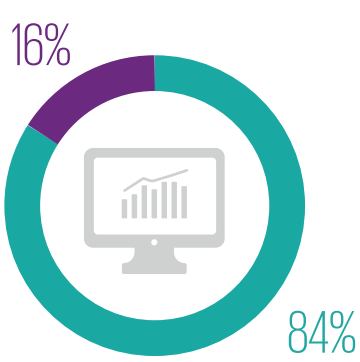


Asegurar que la función de *front, middle* y *back-office* estén conectadas es clave para generar una experiencia del cliente y de la marca más sólida.



Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo

Analizando las decisiones críticas tomadas en los últimos 3 años, ¿alguna vez ha pasado por alto las percepciones proporcionadas por los modelos de análisis de datos o los modelos basados en informática debido a que eran contrarios a su propia experiencia o intuición?



No
Sí

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

“El mayor desafío de mi rol como CEO, que demanda enfoque, energía y tiempo, es lograr compatibilizar los objetivos de corto y largo plazo. El corto plazo nos permite tener un negocio sostenible y sustentable, pero si no nos adelantamos al futuro y somos flexibles y ágiles, no lograremos tomar las decisiones correctas y concretas en el presente para lograr los objetivos de largo plazo. Hoy en el mundo en que vivimos, tenemos algunas certezas como la velocidad del cambio y la incertidumbre constante, y eso nos demanda habilidades fundamentales de liderazgo para gestionar el cambio en la conducción de los negocios.”

Cecilia Inés Giordano
Presidente y CEO de Mercer Argentina.

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Características de los participantes

Participaron de la encuesta mundial 1.300 ejecutivos (CEOs) de 11 mercados distintos (Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, los Países Bajos, España, Reino Unido y Estados Unidos) y 11 industrias clave: administración de activos, automotriz, banca, consumo y venta minorista, energía, infraestructura, seguros, salud, manufactura, tecnología y telecomunicaciones. De ese total, 310 CEOs fueron de América latina y 50 de la Argentina. La encuesta se llevó a cabo entre el 8 de enero y el 20 de febrero de 2019.

Ingresos de la compañía:

50%
representa a empresas con ingresos anuales de entre 500 millones y 999 millones de dólares.

30%
representa a empresas con ingresos anuales de 1.000 millones a 9.9 mil millones de dólares.

20%
representa a empresas con ingresos anuales de más de 10.000 millones de dólares.

Estructura de capital de la empresa:

40%
no cotiza

60%
cotizan en la bolsa

Cambios en los ingresos de su organización con respecto al año anterior:

66%
aumentaron

32%
se mantuvieron

2%
se redujeron

Antigüedad en su rol:

16%
De 2 a 3 años

42%
De 4 a 5 años

42%
De 6 a 9 años

11 sectores económicos representados por 18 subsectores:

16%
Industrial

10%
Seguros

4%
Gestión de activos

16%
Banca y Mercados de capital

8%
Laboratorios y Farmacéuticas

10%
Tecnología

4%
Infraestructura

12%
Consumo masivo

8%
Automotriz

10%
Energía

2%
Telecomunicaciones

Principales aspectos clave
Crecimiento y entorno de negocios
La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento
Disrupción, el futuro es ahora
El líder resiliente
Características de los participantes
Reconocimientos

Reconocimientos

KPMG en Argentina agradece las contribuciones de los siguientes profesionales por su aporte en la edición local:

— **Cecilia Inés Giordano**, Presidente y CEO de Mercer Argentina.

— **Daniel González**, CEO de YPF.

— **Sergio Lew**, CEO de Santander Río.

— **Luis Malvido**, CEO de Aerolíneas Argentinas.

— **Manuel Mantilla**, Presidente de Mercedes-Benz Argentina.

— **Sven Piederiet**, CEO de Salentein.

— **Gabriela Renaudo**, CEO de VISA.

— **María Carmen Tettamanti**, CEO de Camuzzi Gas.

Principales aspectos clave

Crecimiento y entorno de negocios

La agilidad y la innovación como impulsores para el crecimiento

Disrupción, el futuro es ahora

El líder resiliente

Características de los participantes

Reconocimientos

Para obtener más información sobre este informe y cómo puede ayudar KPMG su negocio, por favor póngase en contacto con **ar-fm marketing@kpmg.com.ar**

kpmg.com.ar

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. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

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

© 2019 KPMG, una sociedad civil argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Diseñado por el equipo de Servicios Creativos - Marketing y Comunicaciones - Argentina.