



# América del Sur sin miedo al futuro

**2019 Global CEO Outlook  
Resultados América del Sur**

KPMG

---

[kpmg.com.br/CEOoutlookSA](https://kpmg.com.br/CEOoutlookSA)

#CEOoutlookSA

# América del Sur sin miedo al futuro

En este volumen realizamos un análisis sudamericano sobre los resultados de la encuesta CEO Outlook 2019. En nuestra opinión, dicho enfoque regional es necesario, actual e interesante. Integrar los datos obtenidos en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela permite ver un panorama hasta entonces inédito. A fin de cuentas, dado que estos países comparten contextos históricos, sociales y económicos similares, vale la pena verificar en qué medida los líderes empresariales de la región comparten las mismas creencias y percepciones sobre el mercado. ¿Existe un pensamiento empresarial sudamericano? Creemos que los datos consolidados en esta encuesta de KPMG pueden contribuir para elucidar la cuestión, y para ayudar en la elaboración de nuevas y frescas perspectivas sobre la realidad del continente.

Cabe destacar que algunos datos por sí mismos nos ofrecen un buen panorama. El primero de ellos revela el nivel de confianza de los CEOs con relación a los países donde sus empresas operan: el bloque de los que tienen confianza en que los próximos tres años serán buenos para la economía totaliza el 80% de los entrevistados. El mismo optimismo se extiende a la escala micro de los negocios, pues el 88% está confiado con relación al sector donde operan, y el 89% cree en la expansión de sus compañías. Son números significativos, y que justifican y anticipan lo que viene enseguida: buen dominio de los procesos de innovación digital, comprensión de las dinámicas disruptivas del mercado y mucha flexibilidad. Esta es una palabra clave del CEO Outlook de este año. Al poner en evidencia el concepto, exploramos los diversos ingredientes que componen a los líderes y empresas flexibles – es decir, resistentes a choques externos. Con ello, esperamos aproximar la teoría y la práctica, mostrando de qué manera los preceptos grabados en los manuales de

administración modernos son comprendidos y materializados por ejecutivos reales. Un ejercicio fundamental en tiempos de grandes y acelerados cambios tecnológicos, sociopolíticos y ambientales. A fin de cuentas, ser flexible asegurará no sólo la supervivencia, adaptación y crecimiento de los negocios, también un buen futuro para toda la sociedad.

La encuesta nos presenta cómo debe ocurrir ese proceso en América del Sur, y cuál es el espíritu de los líderes regionales con relación a los grandes temas del momento en el universo corporativo. Deducimos que la gran tendencia, y quien sabe, el secreto de estos profesionales, es presentar una postura abierta y flexible ante los cambios e incertidumbres que afectan cualquier negocio. Todo puede cambiar: las demandas del mercado son elásticas, los productos se vuelven obsoletos de un día para otro y los movimientos políticos internacionales demandan una atención constante. Sin embargo, según los CEOs sudamericanos, algunas cosas no cambian, y, preservadas, garantizan la solidez de las empresas. Estas son: los valores bajo los cuales la compañía opera, su cohesión y la ética laboral. Estos factores, en última medida, responden a los retos impuestos por la competencia, los clientes y la sociedad. Teniendo en cuenta esto y con una mirada en el futuro, no hay nada que temer.



**Charles Kriek**  
Presidente de KPMG  
en América del Sur

# Confianza en la capacidad de superación

*Aunque las perspectivas anunciadas por analistas respecto a escenarios futuros para la economía de los países de América del Sur no sean las más prometedoras, el bloque está listo para vencer retos y alcanzar sus proyecciones de crecimiento. La confianza en su potencial estratégico es el gran triunfo de este grupo de naciones.*

El más reciente informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) redujo, en menos de cuatro meses, la perspectiva de crecimiento económico del bloque del 1,7% al 1,3%. El documento detallado ofrece un horizonte no muy favorable para los países, conclusión amparada por diferentes variables en el escenario económico local y mundial. De ahí la importancia de presentar un análisis del bloque sudamericano a partir de los datos recolectados por el CEO Outlook 2019.

La información a continuación proporciona los resultados generales de las respuestas dadas por 285 ejecutivos de los siguientes países: Argentina (50 entrevistados), Bolivia (10), Brasil (50), Chile (15), Colombia (25), Ecuador (10), Perú (50), Uruguay (25) y Venezuela (50). Con el 100% de empresas con sede en sus propios países, el levantamiento muestra distribución equilibrada con relación a sus estructuras de operaciones; el 52% de ellas son compañías de capital abierto y el 48%, de capital cerrado. Gran parte de las empresas (47%) facturó

entre US\$ 500 millones a US\$ 999 millones en el último año fiscal, pero también existe un porcentaje considerable, el 36%, que ha registrado ganancias entre US\$ 1 mil millones a US\$ 9,9 mil millones en el período. Del total de entrevistados, el 16% alcanzó la marca de US\$ 10 mil millones o más. Es interesante observar que el 70% de los CEOs indicó que estos resultados crecieron con relación al año anterior, al tiempo que para el 6% hubo un descenso.

Un breve análisis del perfil de los entrevistados muestra que existe una mayoría de hombres (casi el 80%) y que el grupo más significativo (el 40%) está representado por CEOs que han estado en el cargo por un período de entre 6 y 9 años. Ocupando esta posición hace 4 o 5 años se encuentra el 33% de los entrevistados. Otro 19% asumió el liderazgo de la compañía hace 2 o 3 años. Con 10 o incluso 14 años en el cargo existe un porcentaje del 14% de los CEOs y apenas el 5% está en el cargo hace menos de un año.

## ¿Cómo será el mañana?

Al cuestionarlos sobre sus niveles de confianza en los próximos tres años con relación a diferentes aspectos relacionados a la empresa y al ambiente de negocios, se puede decir que impera el optimismo. Cuarenta y dos por ciento de los entrevistados dijo que está "muy confiado" con relación al crecimiento de sus respectivos países, y el 80% está confiado en algún nivel si sumamos los demás que afirmaron estar apenas "confiados". Vale la pena comentar que el resto del grupo se mantuvo "neutro", por lo tanto, nadie afirmó que no cree en días mejores.

¿Y qué se puede esperar de la economía global? Si dependiera de los CEOs de América del Sur consultados, todo saldrá muy bien, con un total del 65% de los entrevistados afirmando que de alguna manera están confiados. Sin embargo, aquí, el 6% dijo que no están muy confiados en el crecimiento.

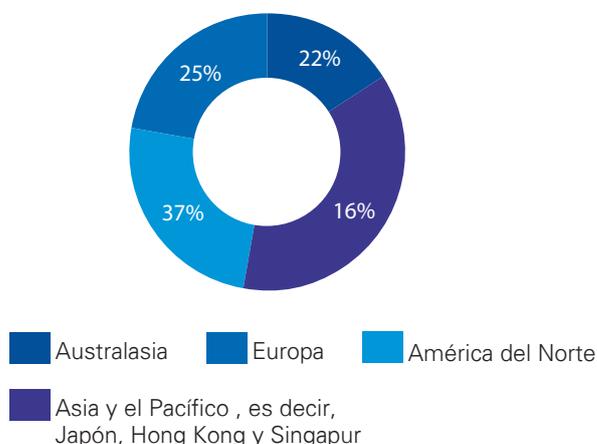
El escenario mejora mucho cuando se enfoca en el crecimiento del sector al que sus empresas pertenecen, con el 88% de los entrevistados afirmando que está confiado en algún nivel. Aquí, los no confiados son apenas el 3%. Por último, el 89% de ellos cree en la expansión de sus compañías, aunque el 11% se hay mantenido neutro a este respecto. ¿Cuál será el avance en la facturación? Para la mayoría (71%), deberá variar entre el 0,01% y el 1,99% al año. Otro 21% cree que oscila entre el 2% y el 4,99% al año, al tiempo que el 3% espera un poco más: entre el 5% y el 9,99% al año. Apenas el 2% imagina que expandirá la facturación en un 10% o más por año, y el otro 3% no espera ninguna evolución.

## En busca del crecimiento

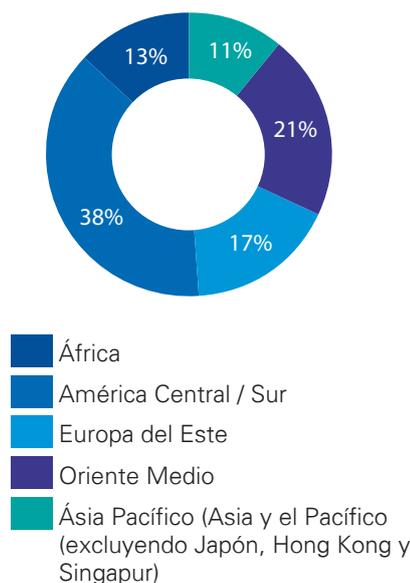
Pensando en localidades más interesantes para una futura expansión geográfica en los próximos tres años, el 71% de los entrevistados eligió como destino países con negocios emergentes, es decir, que tengan una economía con mercados de capitales menos desarrollados, regulación e

infraestructura básicas, pero en vía de volverse más avanzados. Los demás, optaron por mercados desarrollados, es decir, con una economía madura y mercados de capitales abiertos a la propiedad extranjera. Los gráficos a continuación demuestran las tendencias con relación a las regiones de preferencia para cada uno de esos dos bloques:

### Mercados desarrollados



### Mercados emergentes



Para el 67% de los entrevistados, la construcción de la flexibilidad de sus compañías se da a través de la expansión a mercados emergentes. Además, el 69% afirma que, al conducir sus negocios a esas localidades, priorizará países y regiones que componen la iniciativa china “*Belt and Road*”. También se observó profundamente el mercado británico, que llama la atención en la política y comercio internacional en función del Brexit – recordando que poco más de la mitad de las empresas consultadas (53%) operan en el Reino Unido. Entre los entrevistados, el 55% de los CEOs dice que es probable que invierta más en la región después de la salida del Reino Unido de la Unión Europea. Para el 26%, una eventual retirada del bloque no afectará sus relaciones con la economía local, y el 22% declaró que el evento hará que sean menos probables las inversiones allá.

Además de la expansión geográfica, la encuesta también investigó cuales son los caminos locales para fomentar el crecimiento de los negocios. ¿Cuál es la estrategia prioritaria de los CEOs entrevistados? Para el 32%, en los próximos tres años el enfoque estará en las inversiones en crecimiento orgánico – es decir, en Investigación & Desarrollo, inversiones de capital, reclutamiento y desarrollo de nuevos productos. La segunda alternativa más popular son las alianzas estratégicas con

empresas de *third-party*, citadas por el 27%. También están en el radar las fusiones y las adquisiciones (17%), *joint-ventures* (15%) y externalización (10%).

También se midió el apetito de las compañías por realizar fusiones y adquisiciones. De modo general, los CEOs del bloque tienen una inclinación baja o moderada por este tipo de operación. Para el 26%, difícilmente se harán adquisiciones, y para el 53% esas operaciones se harán, pero no causarán un gran impacto en la estructura de la empresa. El veintidós por ciento tiene gran interés en fusiones y adquisiciones, y el 3% espera ser absorbido por otras compañías.

Los entrevistados también indicaron cuales motivos los hicieron pensar en realizar una fusión o adquisición. Como podían elegir más de una opción, ellos indicaron tres justificaciones principales: la reducción de costos a través de sinergias y economía de escala (46%), el aprovechamiento de evaluaciones favorables (45%) y el aumento del *market share* (42%). Con menores porcentajes, también fueron citados: la transformación del modelo de negocio a un ritmo más acelerado (37%); eliminación de un competidor directo (38%); incorporación de nuevas tecnologías (36%); utilización de una financiación más barata antes del aumento de la tasa de interés (32%); y diversificación de los negocios (29%).

Planificar el crecimiento incluye también determinar las principales amenazas en juego. El riesgo operativo es el más popular entre los CEOs sudamericanos, citado por el 21% de ellos. Enseguida, viene la seguridad cibernética (18%) y las tecnologías disruptivas (17%). La reanudación de las prácticas territoriales es el principal temor del 15%, y los riesgos de regulación preocupan al 11%. Riesgos ambientales y de reputación fueron señalados por el 9% de los entrevistados cada uno. Riesgos de talento (7%), relacionados a tasas de interés (6%), la cadena de suministros (4%) y riesgo fiscal (2%) fueron los menos mencionados.

Los líderes también señalaron lo que consideran como los temas y estrategias más valiosos en cuestión de crecimiento. Exactamente la mitad de los entrevistados está de acuerdo con que actuar con rapidez es la nueva moneda de canje del mundo de los negocios, y que la lentitud para innovar es un pasaporte a la bancarrota. La otra mitad no está de acuerdo con esta idea. Un poco más de la mitad (52%) dijo que está luchando para vincular sus estrategias de crecimiento a un objetivo social más amplio, y el 59%, que tiene dificultad para encontrar los trabajadores que necesita. Las afirmaciones con las que los entrevistados están más de acuerdo se refieren a las necesidades de desafiar y romper normas de negocios con el fin de impulsar su crecimiento (63%),

y de mejorar procesos de innovación y ejecución (69%). En cuanto an los aspectos cualitativos que llevan al crecimiento sostenible de los negocios, el 31% de los entrevistados acepta que sus compañía debe mirar más allá del crecimiento puramente financiero con el fin de alcanzar el éxito a largo plazo, y el 61% opina que el crecimiento de su organización será determinado por la capacidad de los dirigentes de seguir y anticipar tendencias de adopción de tecnología limpia.

¿Cuál es la métrica de desempeño más significativa para la función fiscal de una empresa? La opción más popular (prioritaria para el 18%) es la alineación de la función tributaria a la estrategia corporativa, seguido por la función tributaria como gestión eficiente de recursos (16%). El tercer criterio más citado fue el "resultado satisfactorio de las auditorías de jurisdicción fiscal son los esperados" (13%).

### Métricas fiscales más importantes

Los riesgos fiscales son gestionados adecuadamente de acuerdo con los valores y objetivos organizacionales	12%
Precisión de los retornos y evitar sanciones	10%
Los plazos para el cumplimiento tributario se cumplen según el cronograma	11%
La función tributaria está alineada para respaldar la estrategia corporativa	18%
Los resultados de las auditorías de jurisdicción fiscal son los esperados	13%
Las unidades de negocios están satisfechas con los servicios fiscales proporcionados	11%
La función tributaria administra con eficiencia los recursos del departamento	16%
La función fiscal le ahorra dinero a la organización	9%

### Enfoque en el core business, adaptación e innovación son las palabras claves

En un ambiente de negocios incierto, lo que define una empresa flexible es su habilidad de tener resistencia a choques externos. ¿Cuál es el mejor camino para eso? Según el 36% de los entrevistados, la flexibilidad se logra a través de la protección del *core business*. Para el 26%, la mayor competencia que una compañía debe tener es su capacidad de causar disrupción, y el 25% cree que el secreto está en la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Para el 15%, las tres estrategias son igualmente importantes. En un ambiente en constante cambio, la toma de decisiones es, también, un factor subjetivo. Según la experiencia del 63% de los entrevistados, en los últimos años ellos dejaron a un lado *insights* proporcionados por datos porque no corroboraban sus instintos sobre el tema. El otro 37%, sin embargo, nunca lo hizo.

La integración entre diferentes áreas de la empresa y el fomento de una mentalidad flexible también están en el radar de estrategias de los CEOs. Para el 77% de los entrevistados, la posición de CEO los hace responsables de garantizar la conexión entre los denominados *front*, *middle* y *backoffices*, principalmente, si se comparan con sus antecesores, y para el 73% esa integración es un factor clave en el fortalecimiento de la marca y en la mejora de la experiencia de los clientes. Además, el 73% dijo que está trabajando junto con los demás líderes de la empresa para aumentar la flexibilidad local.

La misma actitud positiva y de confianza es vista respecto a la adopción de la tecnología de nube (*cloud technology*). Poco más de la mitad de los CEOs (55%) está preocupada con la migración de todos los datos de su empresa a la nube. Sin embargo, el 73% dice que, en este momento, está más confiado en aumentar el uso de tecnología de nube de lo que estaba en los tres años anteriores. Y por último, el 66% está liderando personalmente ese proceso. Los ejecutivos también se muestran bien preparados para lidiar con la disrupción

de sus mercados: el 71% tiene estructuras de revisión del modelo de negocios que aseguran su competitividad. Además, el 61% afirma que su empresa está en el front de disrupción de los mercados donde opera, en lugar de esperar la acción de la competencia, y el 60% mostró algo de ansiedad con ese proceso. Para ellos, el tiempo de espera para alcanzar un progreso significativo en esa área puede ser muy largo. Para la mayoría (83%), sin embargo, la disrupción tecnológica es más una oportunidad que una amenaza, y cerca de la mitad (55%) garantiza que el avance de la tecnología no es la única fuente de innovación que en su mercado.

La encuesta también constató que los CEOs esperan ver el retorno de diversas inversiones en tecnología. Para el 52%, el programa general de transformación digital de su empresa debe ofrecer retorno entre uno y tres años, al tiempo que el 31% trabaja con un horizonte menor (dentro de 12 meses) y el 26% piensa en el mediano plazo (entre 3 y 10 años). El otro 2% ya ha obtenido retorno.

Por otro lado, el ritmo de la solidificación de los sistemas de inteligencia artificial es visto desde una perspectiva temporal más dilatada. Apenas el 16% espera tener un retorno en 12 meses, el 43% ve el retorno en hasta tres años, el 44% está enfocado en el intervalo de 3 a 10 años, y el 3% prevé que las iniciativas darán retorno en, al menos, 10 años. En lo que respecta a la

automatización, el 15% espera retorno de las inversiones dentro de 12 meses, el 24% proyecta un horizonte de uno hasta tres años, y el 30% de tres a cinco años. Los que trazan una meta entre 5 y 10 años totalizan el 23%, y apenas el 7% espera ver resultados en más de 10 años. También es interesante notar que el 15% de los entrevistados ha obtenido un retorno significativo de las inversiones en automatización.

La **Inteligencia Artificial (IA)** ya forma parte de las empresas entrevistadas, aunque de modo puntual. Al menos, es lo que se puede afirmar sobre el 43% de los CEOs que dijo estar aplicando el recurso en una pequeña parte de sus procesos y otro 40% que lo hace en determinados sistemas, limitándola a cierto tipo de tareas. La aplicación de IA para automatizar algunos procesos es la opción del 12% de los entrevistados, mientras que el 5% aún no utiliza la tecnología. Es importante mencionar que la mayor parte de los CEOs (80%) opina que, en los próximos tres años, la IA producirá más empleos en vez de eliminarlos.

En una pregunta que permitió elegir entre dos opciones la que más aceptaran a partir de sus perspectivas de gestión, la intención de estimular la innovación entre los empleados prevaleció en un 70% de los casos, al tiempo que el 62% afirmó que está más inclinado hacia la visión de una organización cuya cultura celebra iniciativas de innovación bajo el concepto de *fast-failing*.

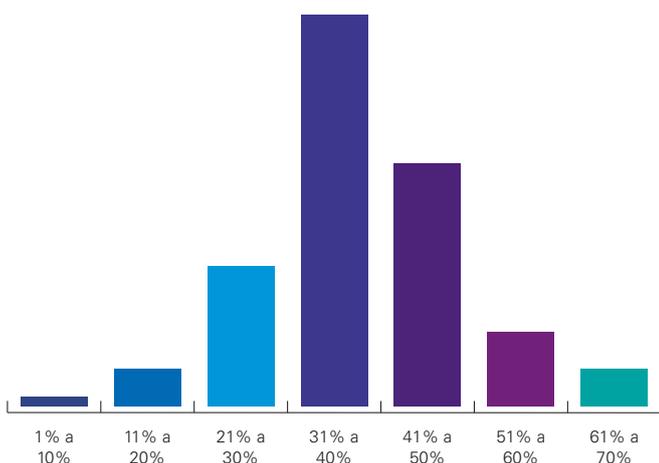
Continuando en este modelo de pregunta, los CEOs opinaron sobre el nivel de aprobación que dan a tres diferentes aspectos de la estrategia *cyber*. Sesenta y seis por ciento de ellos está de acuerdo con la declaración de que su empresa tendría la seguridad de la información como una función estratégica y fuente potencial de ventaja competitiva. Otro 62% también está de acuerdo con la declaración de que una fuerte *cyber* estrategia es fundamental para generar confianza en sus grupos de interés.

Una parte un poco menor (55%) también cree que el hecho de que su compañía sufra un *cyber* ataque es apenas una cuestión de tiempo – y ya no una mera hipótesis. En el momento en que esto ocurra, el 60% afirmó que su organización está preparada para enfrentar el ataque, mientras que el 29% se posicionó de un modo neutro respecto a este tema y otro 11% declaró que está mal preparado.

Para que una organización se defienda de un *cyber* ataque uno de los elementos esenciales es contar con un buen equipo preparado. Al consultarles al respecto, el 42% de los CEOs tiene la intención de, en los próximos tres años, mejorar las capacidades digitales del 31% al 40% del total de empleados de su personal actual. El gráfico a continuación muestra más detalles sobre las proporciones de empleados que podrán ser capacitados para optimizar sus habilidades en tareas como visualización avanzada de datos y capacidad de codificar, entre otras.



### Proporción de empleados que serán capacitados en procesos digitales



Por su parte, la **intención de contratar colaboradores que ya tengan habilidades avanzadas para los procesos de innovación** no parece ser una preocupación de las compañías en este momento. Así opina el 63% de los entrevistados, que afirmó que prefiere esperar a llegar a determinadas metas de crecimiento antes de contratar equipos dotados de tales calificaciones.

Los ejecutivos también clasificaron las **habilidades de sus colaboradores en diferentes áreas**. El cuadro a continuación muestra el porcentaje de los especialistas en la clasificación definida como "eficaz":

Tecnologías emergentes	68%
Análisis de datos	58%
Gobernanza/ética	54%
Gestión de la transformación digital	51%
Sostenibilidad	49%
Modelado de escenarios y riesgos	48%
Cyber seguridad	48%
Desarrollo de recursos humanos	47%
Mercados emergentes	44%

\* Los entrevistados pudieron elegir más de una alternativa, por lo tanto, la suma de los porcentajes es superior al 100%.

Cuando se trata de **estrategias para promover el crecimiento en los próximos tres años**, los CEOs señalaron cuales son las que más les atraen (en una pregunta que permitió elegir más de una opción). Unirse a consorcios de la industria con un enfoque en el desarrollo de tecnologías innovadoras recibió el 62% de las respuestas dadas; otro 61% indicó que podría configurar programas de aceleración o incubadoras para nuevas empresas; el 59% cree que puede colaborar con startups innovadoras; el mismo porcentaje fue el obtenido por la opción "suministrar productos y servicios por medio de un proveedor de plataforma *on-line*"; el 56% también indicó la posibilidad de firmar alianzas con proveedores de datos externos; el 53% considera incursionar en *corporate venturing*; el 49% piensa



en aumentar la inversión en procesos de detección de disrupción e innovación; y el 41% eligió la alternativa de realizar alianzas con proveedores externos de tecnología en la nube.

También con la posibilidad de elegir más de una alternativa, los CEOs opinaron sobre el nivel de aprobación que tienen con relación a las experiencias de sus organizaciones en **alianzas con empresas externas**. Para el 70%, la única manera de que la organización logre la rapidez que necesita es aumentar el uso de alianzas externas. En segundo lugar aparece, con un 67% de las respuestas, que valoran más la calidad que la cantidad de alianzas firmadas. Poco más de la mitad de los CEOs (un promedio del 59%) indicó que, en algún momento, reconsideró una alianza que habría ayudado en el crecimiento porque la organización externa no encajaba bien con la cultura y el objetivo de su empresa.

En la práctica, el 33% de los CEOs opina que la modernización del personal – como la adopción de automatización ajustada e inteligente y la contratación de habilidades bajo demanda – es la **estrategia en la cual más confía para garantizar que su organización esté preparada para el futuro**. En este mismo aspecto, el 25% apuesta más en el mejoramiento del modelo de valoración de activos, incluyendo datos. Para el 23%, la estrategia principal es promover una mejor participación del cliente y, por último, otro 19% apuesta en la redefinición de funciones internas como servicios.

Pensando específicamente en **mejorar la flexibilidad de las organizaciones**, la mayoría (62%) afirma que está realizando más inversiones de capital en la compra de nuevas tecnologías. Por otro lado, el 38% restante prefiere destinar recursos en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados.

## La motivación de los CEOs

El crecimiento de las organizaciones, meta máxima que desean alcanzar los CEOs, es un objetivo compuesto por diferentes elementos que generan motivación en los ejecutivos para buscar la continua optimización de su modelo de gestión. Y estos "ingredientes motivacionales" están muy bien equilibrados en el horizonte de los ejecutivos.



Los ejecutivos también fueron invitados a manifestarse sobre el nivel de aprobación que le dan a determinadas declaraciones relacionadas a sus funciones como CEOs. El setenta y ocho por ciento está de acuerdo con que, hoy, el mandato promedio de un CEO, que es de cinco años, exige actuar con más rapidez. Otro 74% también corroboró que este mandato promedio es más corto de lo que era al inicio de su carrera. Para el 68% no hubo problema en admitir que ya ha dado un paso en falso significativo en su carrera, que fue adecuadamente superado. El sesenta y cuatro

por ciento está poniendo en práctica medidas para garantizar que su visión personal sea percibida después de dejar el cargo. Por último, el 61% acepta que son necesarios diferentes tipos de CEO para actuar en las diversas etapas del ciclo de vida de una empresa.

En el mismo sistema de evaluación se les preguntó qué tanto están de acuerdo con determinadas afirmaciones respecto a sus clientes. Los CEOs registraron las siguientes respuestas: El 71% cree que podría mejorar significativamente la comprensión de sus clientes;

el 70% considera que proteger los datos de los clientes es una de sus responsabilidades más importantes, con el fin de permitir que la organización pueda aumentar su base de clientes en el futuro; el 66% siente que es su responsabilidad personal garantizar que las políticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de la organización reflejen los valores de sus clientes; y el 18% admitió que, hasta ahora, las inversiones en la personalización de la experiencia del cliente no han producido los beneficios de crecimiento esperados.

# Contacto

**Charles Krieck**

Presidente de KPMG en Brasil y América del Sur  
ckrieck@kpmg.com.br

**Néstor García**

Presidente de KPMG en Argentina  
nrgarcia@kpmg.com.ar

**Sergio Ruiz-Mier**

Presidente de KPMG en Bolivia  
sruizmier@kpmg.com

**Cristian Bastian**

Presidente de KPMG en Chile  
cbastian@kpmg.com

**Jorge Rios**

Presidente de KPMG en Colombia  
jhrrios@kpmg.com

**Gino Eraso**

Presidente de KPMG en Ecuador  
gerazo@kpmg.com

**Oscar Caipo**

Presidente de KPMG en Perú  
oscarcaipo@kpmg.com

**Alvaro Scarpelli**

Presidente de KPMG en Uruguay  
alvaroscarpelli@kpmg.com

**Ramon Ostos**

Presidente de KPMG en Venezuela  
rostos@kpmg.com

Para más información sobre este estudio y cómo  
KPMG puede ayudarlo en su negocio, visite

**[kpmg.com.br/ceooutlookSA](https://kpmg.com.br/ceooutlookSA)**

**#CEOoutlookSA**

© 2019 KPMG, una sociedad civil firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International")

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.

Projeto gráfico e diagramação: Ex-Libris Comunicação Integrada