



# CEO Outlook 2017

**Capítulo Venezuela**



# Introducción

Por primera vez, en tres años, un total de 15 CEOs venezolanos participaron en la encuesta global que KPMG realiza a más de 1.200 ejecutivos alrededor del mundo y que lleva por nombre CEO Outlook. En el marco del lanzamiento global del estudio 2017, me complace presentar el capítulo Venezuela. La publicación resume los principales desafíos y perspectivas de los directores generales de empresas en el país y nos ofrece una visión privilegiada acerca del enfoque que estos líderes están dando a su estrategia en momentos de incertidumbre y grandes oportunidades.

Un 80% de los líderes que participaron en el estudio de Venezuela son CEOs de compañías que están vinculadas a diferentes sectores del mercado: consumo masivo y retail (27%), seguros (20%), banca (20%), energía (20%) manufactura (7%) y telecomunicaciones (6%).

En esta edición, destaca la visión positiva con la que los ejecutivos están afrontando los desafíos del presente en una cotidianidad marcada por la elevada incertidumbre. Resulta alentador que la gran mayoría (80%) considere que dirige una empresa con proyecciones de crecimiento durante los próximos tres años.

Igualmente, los CEOs venezolanos están invirtiendo en capacitar a sus empleados y en fortalecer en ellos los niveles de resiliencia, muy a pesar de que consideran que la fuga de talentos va a continuar durante los próximos 12 meses, como consecuencia de la emigración.

Por otra parte, la disruptión se está volviendo parte de la rutina y se está convirtiendo en un reto para los directores de empresas, quienes están trabajando para ser reconocidos

como el disruptor de su sector. Este aspecto resulta interesante puesto que el uso de la tecnología también está haciendo visibles las vulnerabilidades de las compañías en temas de seguridad cibernetica. Con preocupación, podemos decir que 87% de los CEOs venezolanos dicen no estar preparados para un ataque cibernetico.

Operar en un entorno complejo y cambiante también está presionando al CEO en el ejercicio de su rol. Los encuestados reconocen que deben tener una amplitud de habilidades, aptitudes y conocimientos para poder liderar sus organizaciones. Parte de su trabajo consiste en estimular la innovación, incentivar nuevas formas de relacionamiento con el cliente, gestionar riesgos reputacionales y tomar decisiones audaces en cuanto a inversión se refiere.

Como Socio Director de KPMG en Venezuela, quiero invitarlos a leer el reporte. Con gusto, estaremos encantados de conversar acerca de las conclusiones reflejadas y analizar de qué manera podemos ayudar a las empresas a impulsar la disruptión y el crecimiento.



Pedro M Rodríguez Rojas  
**Socio Director**

# Contenido

- 4** Hallazgos principales
- 6** Crecimiento como bandera
- 8** Panorama geopolítico y riesgo
- 9** Nuevas tecnologías y el impacto de la disruptión
- 11** Personalización del cargo del CEO en Venezuela

# Hallazgos principales



## Disrupción como oportunidad

En total, 80% de los ejecutivos encuestados considera que la disrupción tecnológica es una oportunidad y no una amenaza para su negocio.

Un aspecto interesante del estudio de Venezuela es que 67% de los CEOs consultados están buscando ser el disruptor del mercado. En Latinoamérica el porcentaje aumenta a 78%.



## Incertidumbre

La mayoría de los CEOs en Venezuela creen en que habrá un crecimiento económico en el país y en el mundo en los próximos tres años (80% y 60% respectivamente). Los resultados varían con respecto al estudio de Latinoamérica, donde 70% de los ejecutivos esperan que haya crecimiento local y 63% confía en el crecimiento global.

Los CEOs encuestados en Venezuela creen que el país va a crecer durante los próximos 12 meses, una diferencia de 11 puntos por encima de los resultados reportados en el estudio de Latinoamérica y 14 puntos por encima de la encuesta global.

Sólo 40% de los CEOs venezolanos considera que la economía global va a crecer en los próximos 12 meses. Se visualiza un panorama diferente en el estudio de Latinoamérica, donde 55% de los encuestados observa una proyección de crecimiento.



## Preocupación por el riesgo operacional

Los líderes de empresas en Venezuela indicaron tener cuatro riesgos principales y con el mismo orden de importancia (33%); entre ellos destacan: el riesgo regulatorio, el riesgo operacional, las tasas de interés y el talento. Estos están seguidos por los impuestos y el riesgo reputacional y de marca.



## Equilibrio estratégico

Los CEOs en Venezuela (73%) esperan que el ritmo de la globalización se incremente en los próximos tres años.

Para 60% de los encuestados, incrementar el segmento de mercado no representa una de sus principales preocupaciones.

Sólo 20% de los CEOs venezolanos considera como una prioridad la expansión a nuevos mercados y 53% tiene como alta prioridad el incremento de la penetración en los mercados existentes y la innovación, que incluye: nuevos productos, servicios y formas de hacer negocios.



## Mayor apertura del CEO

En Venezuela, 67% de los CEOs dice estar más receptivo a nuevas influencias y colaboraciones que en ningún otro momento de su carrera. Igualmente, están dedicando tiempo a desarrollar sus habilidades y cualidades personales para liderar mejor sus empresas. Por ejemplo, 60% de los encuestados ha tenido algún tipo de formación en los últimos 12 meses.

Como aspecto relevante, 47% de los CEOs venezolanos considera que hoy en día la inteligencia emocional es igual de importante que las habilidades técnicas para poder desempeñar su cargo adecuadamente.



### **La batalla por el talento en la revolución cognitiva**

Para sorpresa de muchos, 87% de los directores de empresas ha hecho una alta inversión en tecnologías cognitivas, incluyendo inteligencia artificial y aprendizaje computarizado.

Los CEOs consideran que las tecnologías cognitivas (automatización de procesos, informática cognitiva y automatización cognitiva) tendrán un impacto significativo en la plantilla de personal durante los próximos tres años. Según ellos, las áreas que tendrán mayor impacto serán: producción y áreas de servicios (80%), Tecnología de la Información (80%), gerencia senior (73%) e investigación y desarrollo (73%).



### **Estabilidad en el empleo**

En los próximos 12 meses, 53% de los CEOs venezolanos cree que su plantilla de personal crecerá no más de 5%. En un lapso de tres años, el mismo porcentaje de líderes considera que el crecimiento será entre 6% y 10%.



### **Intuición y análisis para entender al cliente**

El mayor desafío de los líderes de empresas en Venezuela, cuando se trata de la relación con clientes, tiene que ver con su dificultad para crecer en segmentos y grupos demográficos *target* en el mercado local.

Por otro lado, la mayoría (53%) considera que los incentivos para Alta Dirección están vinculados con los indicadores de satisfacción del cliente.



### **La seguridad cibernética está presente en la agenda**

Para 87% de los CEOs venezolanos la seguridad cibernética es uno de los principales riesgos. En la encuesta, los líderes dicen no estar completamente preparados para afrontar un potencial ataque cibernético.



### **Confianza en tiempos de cambio**

Cuando se trata de objetivos financieros, los CEOs en Venezuela (53%) indican que su empresa ha tenido una trayectoria exitosa en el corto plazo. Sin embargo, 67% considera que tener una mentalidad a corto plazo impacta negativamente los objetivos estratégicos de su organización a largo plazo.

# Crecimiento como bandera

El 93% de los CEOs venezolanos considera que va a haber un crecimiento en la economía del país durante los próximos 12 meses y 80% estima que va a continuar durante los próximos tres años.

En el corto plazo, las perspectivas de crecimiento locales son más alentadoras que las globales. Sólo 40% de los encuestados considera que la economía global va a crecer durante el próximo año. Este número aumenta a 67% cuando se hace una proyección a tres años.

El 100% de los directores generales piensa que su empresa va a crecer durante los próximos tres años. La mayoría de los CEOs (73%) dicen que van a crecer entre 0.01% y 1,99%; y que van a tener ingresos netos por encima de cero.

Para 62% de los encuestados, su plantilla de personal se va a mantener igual. Sin embargo, 53% piensa que va a crecer por debajo de 5%, en los próximos 12 meses. El panorama es más alentador cuando se hace una proyección a tres años, donde 53% de los directivos espera que su plantilla crezca entre 6% y 10%.

Expandirse a mercados internacionales no es una prioridad en este momento, sólo 20% lo está considerando. De este porcentaje, 60% piensa que Suramérica y Centroamérica son las regiones que tienen mayor potencial, seguido por Estados Unidos (33%).

El incremento de la penetración en los mercados existentes y la innovación (incluyendo productos y servicios) son las iniciativas estratégicas de crecimiento que están considerando los CEOs en Venezuela. El 79% de ellos dice que para poder hacerlas realidad piensan incrementar sus procesos y 36% manifiesta que necesitará hacer adquisiciones, fusiones o transformaciones a su modelo de negocio.

## Iniciativas estratégicas de crecimiento a tres años

- 1 Incremento en la penetración de los mercados existentes.
- 2 Enfoque en la innovación (incluyendo nuevos productos / servicios y nuevas formas de hacer negocios).
- 3 Integración vertical con la cadena de suministros.

## Foco de las inversiones

Los CEOs venezolanos seguirán haciendo inversiones para mejorar sus procesos. Durante los próximos 12 meses, el foco estará concentrado en la gerencia de riesgo empresarial y la seguridad cibernética (80%), seguido por el cumplimiento normativo (73%) e infraestructura digital, física y de reclutamiento (67%).

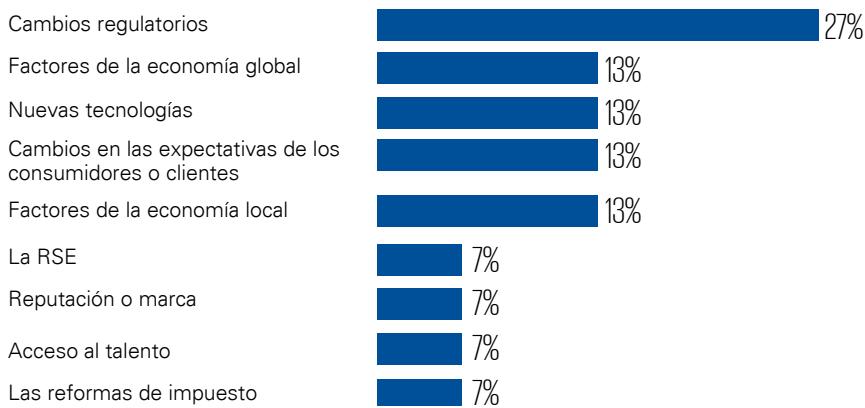
A tres años, las inversiones estarán enfocadas principalmente en reclutamiento y entrenamiento de personal, además de las inversiones en infraestructura física. Igualmente, los CEOs seguirán destinando capital para reforzar la seguridad cibernética y la infraestructura digital (67%). La innovación también será un punto de inversión para 53% de los encuestados.

Resalta el interés que tienen los CEOs venezolanos en fortalecer la resiliencia organizacional. Para 64% de ellos, éste es el objetivo que pretenden alcanzar con sus inversiones durante los próximos años; seguido por incrementar la productividad (55%) y acercarse al cliente (36%).

Las principales preocupaciones de los CEOs con respecto al segmento de mercado e inversiones están relacionadas con los siguientes factores:

- 1 Trasladar los costos a los clientes por el incremento de la inflación.
- 2 Generar confianza en los clientes y en los grupos de interés.
- 3 La inhibición del crecimiento por el incremento normativo.
- 4 Incrementar el segmento de mercado.
- 5 Implementación de una estrategia efectiva para contrarrestar la convergencia del sector.

## Elementos que pueden impactar en el crecimiento de las compañías



## El reto de leer al cliente

Abordar segmentos demográficos en crecimiento, dentro del mercado local, es el principal desafío para 40% de los CEOs venezolanos, mientras que 33% se preocupa por acercarse más a segmentos en el extranjero y 13% está pensando cómo va a abordar a los *millenials*.

La mayoría de los directores generales de empresas en Venezuela (73%), se siente

responsable de velar por los intereses de sus clientes y 60% de ellos considera que puede articular de forma segura el valor agregado que genera su compañía. A su vez, 53% indica que los incentivos de la alta gerencia están vinculados con los indicadores de satisfacción del cliente.

Por otra parte, 40% de los directivos indica que no están

midiendo el impacto que toda nueva inversión, cambio y *joint venture* tiene sobre su cliente final; y vale destacar que 33% de los encuestados no se está esforzando por evaluar el retorno de inversión de los programas enfocados en clientes. Según indican, los análisis de clientes son cada vez más débiles por falta de información.

## Estrategia y transformación

La transformación de los modelos de negocio es un hecho. Ofrecer productos y servicios innovadores es el objetivo que persigue 100% de los CEOs en Venezuela. Para lograrlo, están enfocando sus prioridades estratégicas (a tres años) en:



Mayor velocidad para salir del mercado.



Responder de forma efectiva ante los cambios normativos.



Diversidad e inclusión.



Construir la confianza del público.



Expansión geográfica.



Adopción de la innovación.



Minimizar el riesgo de la seguridad cibernética.



Estar mejor informados.



Garantizar que nuestros KPIs son adecuados y están siendo medidos correctamente.



Articular nuestra visión/cultura/propósito.



Gestión y desarrollo.



Hacer adquisiciones, fusiones o *joint venture*.



Controlar el riesgo de marca en la era de la transparencia.



Diversificación hacia otras áreas de negocio.



Digitalización de la empresa.



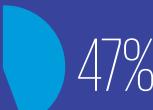
Implementación de la tecnología disruptiva.

La mayoría de los encuestados (67%) expresa que están buscando transformaciones guiadas, seguidas por transformaciones enfocadas en el cliente (53%) y transformaciones inducidas (53%). A pesar de ello, 93% piensa que dentro de tres años su empresa va a ser muy parecida a lo que es hoy en día.

## Principales preocupaciones en cuanto a estrategia y transformación



Habilidad de la competencia de llevarse los negocios y porque la empresa no está creando disruptión.



Estar a la vanguardia de nuevos productos y servicios.

## Mentalidad a corto plazo

Tener una mentalidad a corto plazo ha impactado negativamente los objetivos de la empresa a largo plazo. Para 60% de los CEOs, los accionistas y la Junta Directiva le dan el mismo nivel de importancia a sus objetivos a corto y largo plazo.

Resulta impactante que para más de la mitad de los encuestados (60%) su objetivo de ser más responsables con la sociedad es un aspecto incompatible con sus objetivos de desempeño a corto plazo. Aun así, el mismo porcentaje indica que las empresas más empáticas obtienen mayores ingresos.

Por último, vale la pena acotar que los directores de compañías están otorgando más importancia a los niveles de confianza, los valores y la cultura organizacional.

# Panorama geopolítico y riesgo

Los CEOs del país monitorean constantemente los cambios del entorno y, aunque resulta muy difícil, identificar riesgos específicos y poder anticiparse a posibles escenarios, los líderes de empresas tienen muy claro cuáles son los factores que pudiesen impactar el desempeño de su empresa.

Entre las principales preocupaciones de los directores generales de empresas se encuentran:



Con respecto al contexto país, los CEOs esperan que:



Va a haber un aumento de la emigración.



La inflación se va a mantener igual.



Van a aumentar las tasas de interés.



Van a aumentar las cargas fiscales.



La confianza del público sobre su empresa se va a mantener igual.

## Preocupaciones sobre el riesgo global

Desde hace un par años, hemos visto cómo el panorama geopolítico global ha ido cambiando. Estas transformaciones han generado incertidumbre en gran parte de los CEOs alrededor del mundo, quienes constantemente se preguntan qué impacto tendrán las decisiones de algunos países en su modelo de negocio.

La mitad de los CEOs venezolanos considera que el panorama geopolítico global sí ha impactado a su empresa y el otro 47% piensa que no. A pesar de ello, 73% de los directores manifiesta que está invirtiendo gran parte de su tiempo en planificar escenarios que hagan frente a la incertidumbre geopolítica y el riesgo actual. Esta capacidad de análisis también se está buscando al momento de reclutar nuevos talentos para niveles gerenciales, 40% de los encuestados indica que tener una buena comprensión de los cambios globales es uno de los factores que consideran al momento de hacer la selección del candidato.

### Opiniones acerca del cambio de administración en EEUU



En los próximos tres años, qué impacto tendrá la nueva administración de los EEUU:

67%	considera que va a tener un efecto positivo en el crecimiento de EEUU.	80%	considera que no va a tener ningún efecto sobre el crecimiento de su sector.
67%	considera que no va a tener un efecto determinante en el crecimiento de la economía global.	67%	indica que no va a impactar el crecimiento de su empresa.

### Opiniones acerca de la salida de Reino Unido de la UE



Qué impacto tendrá la salida del Reino Unido de la UE para su empresa:

53%	considera que va a tener un efecto positivo en los procesos de investigación y desarrollo en el Reino Unido.	60%	opina que no va a haber un impacto en las contrataciones de nuevos talentos en el Reino Unido.
53%	piensa que va a tener un efecto positivo para realizar inversiones en el Reino Unido.	67%	cree que no va a tener un efecto negativo ubicar la casa matriz de las operaciones en el Reino Unido.

# Nuevas tecnologías y el impacto de la disrupción

Para sorpresa de muchos, 80% de los directivos encuestados ve la disrupción como una oportunidad y no como una amenaza. Mejor aún, 67% de ellos quiere ser el disruptor del sector en el que opera, lo cual eleva el nivel de competencia en el país.

El uso de la tecnología está creciendo a pasos agigantados. Aunque 53% de los CEOs en Venezuela considera que está a la vanguardia de las nuevas tecnologías, 67% ve con preocupación que su empresa no pueda contar con la capacidad sensorial o los procesos de innovación necesarios para responder con rapidez ante la disrupción.

Durante los próximos tres años, los CEOs van a conseguir barreras

para implementar esas nuevas tecnologías. En Venezuela, los directivos consideran que los factores que pueden impactar un correcto despliegue son: la complejidad de la implementación (47%), la ausencia de una estrategia a largo plazo (13%) y la utilización de sistemas tradicionales (13%).

Por otra parte, 53% de los encuestados asegura que la disrupción debilitará o eliminará a algunas de las empresas que -por tradición- son líderes en el mercado. Sin embargo, 40% proyecta que no habrá mayor disrupción en su sector durante los próximos tres años

## Efectividad del análisis de datos

El uso de herramientas de Análisis de Datos (D&A, por sus siglas en inglés) está creciendo a escala global. Con el paso del tiempo, más CEOs se están apoyando en la data que tiene la compañía para mejorar su toma de decisiones.

En Venezuela, podemos observar que aún existe una brecha con respecto a este tema; 60% de los directores generales de empresas están usando la data que está a su alcance, pero 47% considera que para tomar decisiones empresariales importantes debe invertir en mejorar sus bases de datos.

## Principales inversiones en tecnología



## El desafío de la seguridad cibernética

Un aspecto relevante del estudio tiene que ver con que 40% de los encuestados considera que la seguridad cibernética dejó de ser un costo operacional para las empresas y se convirtió en una oportunidad para obtener nuevas fuentes de ingreso e innovación. A pesar de ello, los CEOs expresan que necesitan ser más rigurosos al momento de hacer seguimiento a la inversión que realiza su compañía en este aspecto.

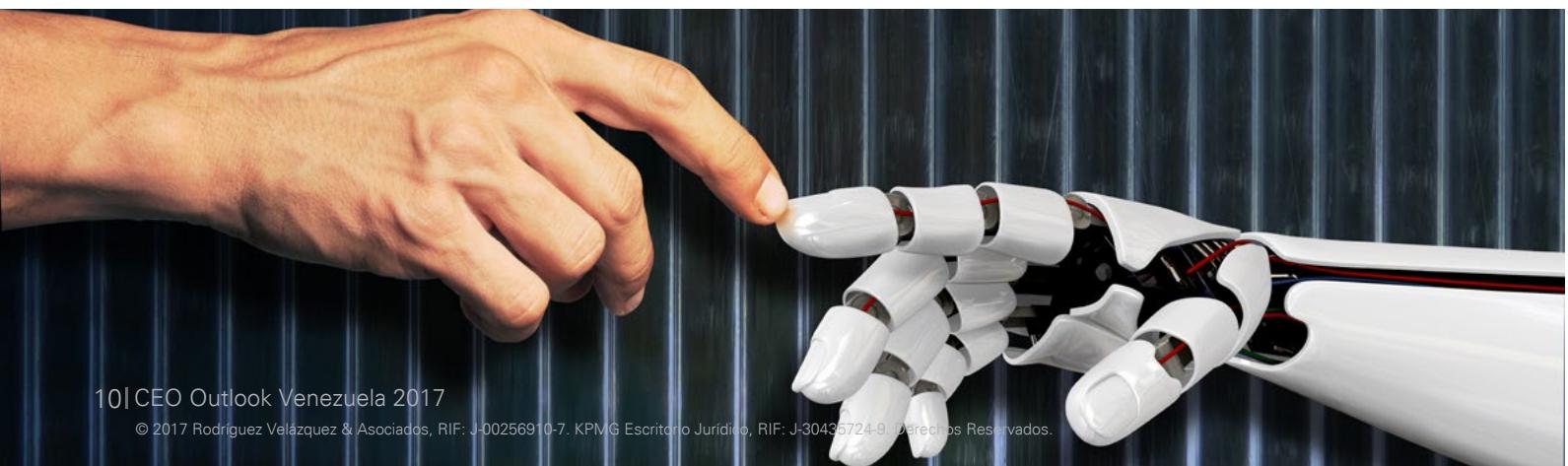
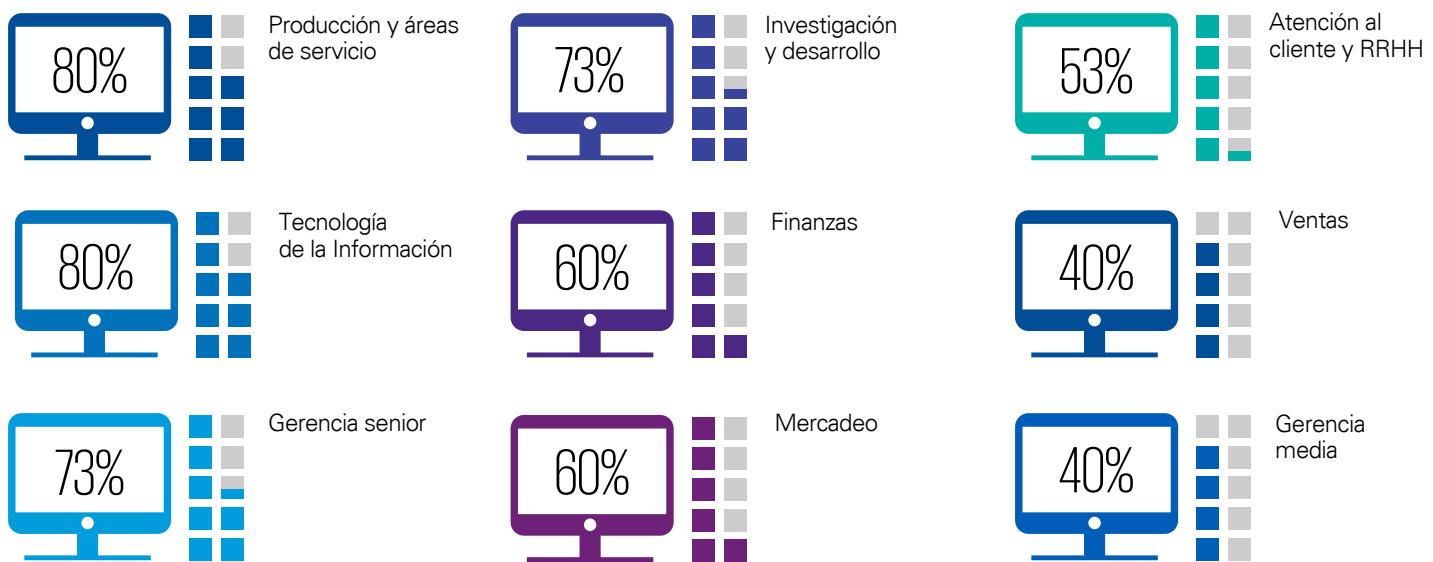
Para 87% de los directores, su empresa no está preparada para un ataque cibernético y se observa con preocupación que para 40%, el capital humano es el desafío más grande al momento de abordar los temas relacionados con seguridad cibernética.

## Habilidades que están evaluando los CEOs para enfrentar amenazas cibernéticas

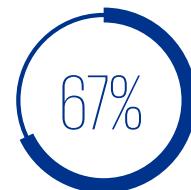


## Trabajo digital cognitivo e inteligencia artificial

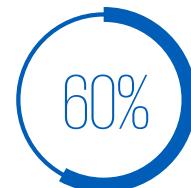
Cómo va a impactar la tecnología cognitiva emergente (automatización de procesos, informática y automatización cognitiva) sobre su plantilla de personal en los próximos tres años:



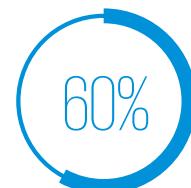
# Personalización del cargo del CEO en Venezuela



se siente más abierto a nuevas influencias y colaboraciones en su carrera.



no necesita comprender el lado técnico de su empresa para desempeñar el cargo.



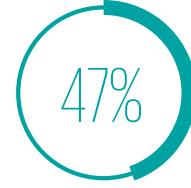
asegura que ha estudiado u obtenido alguna certificación en el último año para desafiar su cargo.



considera que conocer su personalidad y limitaciones es crucial para ser exitoso en el cargo.



cree que la inteligencia emocional es igual de importante que sus habilidades técnicas.



asegura que no representa una preocupación abordar nuevos problemas.



kpmgvenezuela@kpmg.com



@KPMG\_VE



KPMGVenezuela



KPMG en Venezuela



KPMG Venezuela



### Caracas

Avenida Francisco de Miranda, Torre KPMG, Chacao, Caracas, estado Miranda, Venezuela.  
Telfs.: 58 (212) 277.78.11  
Fax: 58 (212) 263.63.50

### Puerto La Cruz

Centro Comercial Plaza Mayor, edificio 6, nivel 2, Ofic. 6C-254 Complejo Turístico El Morro, municipio Urbaneja, Puerto La Cruz, estado Anzoátegui, Venezuela.  
Telfs.: 58 (281) 282.08.33 / 01.33  
Fax: 58 (281) 282.25.50

### Barquisimeto

Multicentro Empresarial Crystal Plaza, entre Av. Terepaima y prolongación Av. Los Leones vía urbanización El Pedregal, PH-A, Barquisimeto, estado Lara, Venezuela.  
Telfs.: 58 (251) 267.65.66  
Fax: 58 (251) 267.55.74

### Puerto Ordaz

Centro Comercial Orinokia Mall, nivel Titanio. piso 1, Ofic. 1, Av. Guayana, Alta Vista, Puerto Ordaz, estado Bolívar, Venezuela.  
Telfs: 58 (286) 922.33.59 / 85.02  
Fax: 58 (286) 962.16.92

### Maracaibo

Torre Financiera BOD, piso 5, calle 77 / Av. 5 de Julio, entre Av. 3C y 3D, Maracaibo, estado Zulia, Venezuela.  
Telfs.: 58 (261) 793.47.80 / 49.33  
Fax: 58 (261) 793.45.75

### Valencia

Torre BOD, piso 5, urbanización San José de Tarbes, parroquia San José, Valencia, estado Carabobo, Venezuela.  
Telfs.: 58 (241) 823.50.25 / 74.60  
Fax: 58 (241) 823.95.35

### Maracay

Av. Las Delicias entre calles Los Pinos y Chuao Centro Financiero BANVENEZ, piso 6, oficina número 65, municipio Girardot, Maracay, Venezuela.  
Telfs.: 58 (243) 237.14.12 / 49.33  
Fax: 58 (243) 233.51.67

© 2017 Rodríguez Velázquez & Asociados firma miembro de KPMG network, firma independiente afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad Suiza. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7. Impreso en la República Bolivariana de Venezuela.

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 basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas profesionales que ofrecen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 152 países y contamos con el apoyo de más de 189.000 profesionales quienes trabajan para las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas miembro de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Cada firma de KPMG es una entidad legal distinta y separada y se describe a sí misma como tal.