



Crece con esfuerzo

CEO Outlook 2018
Capítulo Venezuela

Prólogo

Para la segunda edición de nuestro CEO Outlook Capítulo Venezuela, encuestamos a 50 líderes de grandes compañías en el país. Esto con la finalidad de conocer sus puntos de vista acerca de cuáles son las oportunidades que vislumbran y los retos a los que se enfrentarán en el corto plazo.

Como en años anteriores, hemos visto cuán rápido está cambiando el mundo y lo que esto significa para quienes tienen la responsabilidad de liderar y hacer que las empresas crezcan. El informe de este año, explora una amplia gama de factores impulsores del negocio, riesgos, puntos débiles y ofrece información de interés acerca de cómo las nuevas tecnologías están elevando el nivel de innovación.

En 2018, los CEO tienen menos confianza con respecto a las expectativas de crecimiento de sus empresas, la mayoría afirma que necesita alcanzar las metas de crecimiento antes de comenzar a contratar nuevas capacidades. Al evaluar los resultados y los puntos de vista de estos altos ejecutivos, es inevitable sorprenderse por el volumen y la profundidad de los retos y las circunstancias a las que se enfrentan y cómo enfocan personalmente sus esfuerzos para encararlos.

La tecnología sigue concentrando gran atención por su fuerza disruptiva que trae consigo avances y riesgos significativos como los ataques cibernéticos. Por este motivo, la privacidad de datos se convirtió en una prioridad para los CEO.

A pesar del aumento de la dependencia en los modelos basados en datos y análisis para tomar decisiones, los CEO encuestados continúan confiando en el valor de su experiencia e intuición para llevar a cabo cambios estratégicos que involucren el futuro de sus organizaciones.

Ser un CEO en este período plantea inmensos desafíos personales y profesionales. Sin embargo, los líderes de empresas en el país están más abiertos que nunca a obtener nuevas ideas, aprender nuevas habilidades y a desafiar los modelos convencionales.

Esperamos que disfruten de la publicación que preparamos para ustedes. Si desea conversar con nuestros profesionales acerca de las perspectivas y los temas planteados aquí, nos gustaría tener la oportunidad de discutir cómo su negocio puede beneficiarse de estos conocimientos.



Pedro M. Rodríguez Rojas
Socio Director

Contenido

5

Hallazgos principales

6

Vientos de crecimiento

8

La transformación empresarial

9

Seguridad cibernética y tecnologías emergentes

10

Principales desafíos de las empresas venezolanas

11

Características de las empresas participantes



Hallazgos principales



84%

de los CEO consideran que están en capacidad de liderar una transformación radical en su organización.



99%

cree que proteger la data de sus clientes es una de sus responsabilidades personales.



94%

espera que la inteligencia artificial va a generar más trabajos de los que va a eliminar.



16%

dice que puede ser víctima de un ataque cibernético.



48%

piensa que el principal desafío para satisfacer las necesidades de los millennials será el reposicionamiento de la imagen de marca.



92%

dice que espera alcanzar ciertas metas de crecimiento antes de contratar nuevas habilidades.



90%

se siente confiado acerca de las perspectivas de crecimiento de su empresa.

Vientos de crecimiento

Los CEO venezolanos que participaron en la encuesta tienen posiciones encontradas con respecto al crecimiento de su empresa durante los próximos tres años, 50% dice no estar seguro de crecer y el otro 50% piensa que sí lo hará. A pesar de ello, 80% de los ejecutivos considera que el crecimiento no será más difícil de conseguir que en años anteriores.

Desde la perspectiva empresarial, 82% de los encuestados manifestaron que el país crecerá y su industria también lo hará. En cuanto a la economía global, 74% considera que no experimentará mayor crecimiento durante los próximos tres años.

Por otra parte, una amplia mayoría de los CEO anticiparon que tanto sus ingresos como su plantilla de personal se incrementarán moderadamente durante los próximos tres años. Para 84% de los consultados el crecimiento de los ingresos será moderado, entre 0,01% y 1,99% al año, mientras que para 16% estará entre 2% y 4,99%.

Las plantillas de personal aumentarán, para 88% de los CEO, el incremento será menor a 5% y para 12% de los ejecutivos el crecimiento estará entre 6% y 10%.

Estrategias para el crecimiento

Trabajar con terceros será la principal estrategia que implementarán los CEO para alcanzar los objetivos de crecimiento en los próximos tres años. La prioridad la tendrán las fusiones y adquisiciones (28%), seguido muy de cerca por las alianzas estratégicas (20%), el crecimiento orgánico, (18%), los *Joint Venture* (18%) y la tercerización de servicios (16%).

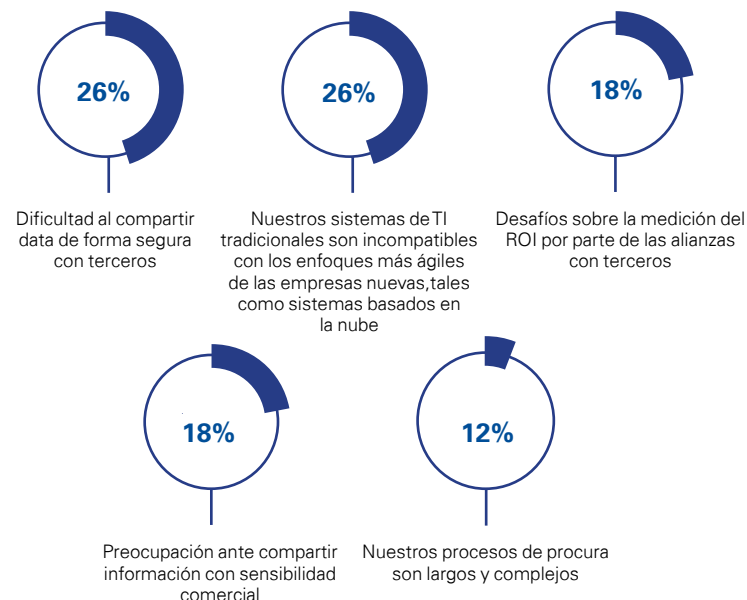
A pesar de ello, la mitad de los encuestados (50%) indicaron que es poco probable que hagan nuevas adquisiciones durante los próximos tres años, 38% manifestó que el impacto de esas adquisiciones será moderado y 12% dijo que llevarán a cabo adquisiciones que tendrán un impacto considerable sobre la

compañía en la que trabajan. Para el 96% de los CEO las fusiones han encajado con la cultura y propósito de la empresa y para el 78% son una forma para lograr la agilidad que necesitan.

Los elementos que impulsarán el apetito de las empresas venezolanas para llevar a cabo fusiones y adquisiciones serán:

1	Incrementar el segmento de mercado
2	Eliminar a un competidor directo
3	Usar financiamiento económico antes de que aumenten las tasas de interés
4	Incorporar nueva tecnología / innovación digital
5	Reducir costos a través de sinergias
6	Trasformar el modelo de negocio más rápido
7	Aprovechar las valoraciones favorables
8	Diversificar el negocio

Relacionarse con terceros para obtener valor será un reto, que también traerá consigo ciertas barreras durante la implementación de su estrategia:

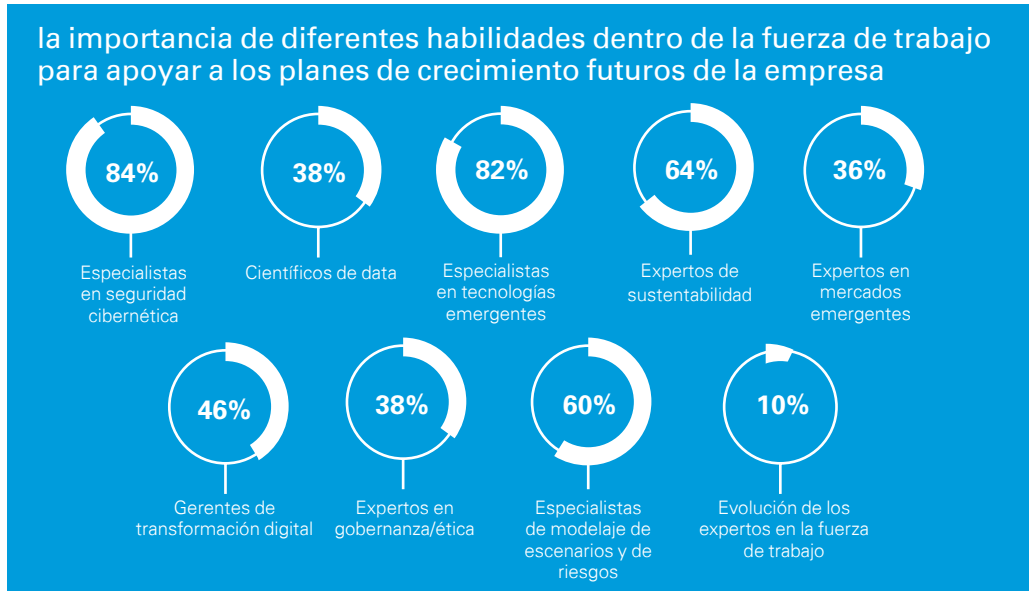


Impulsando los objetivos de crecimiento

Los CEO de Venezuela planean llevar a cabo acciones relacionadas con innovación y colaboración para alcanzar sus objetivos de crecimiento. Para 44% de los encuestados la principal acción será el aporte de riesgo a otras empresas, conocido como "corporate venturing". Este concepto implica una estrategia, donde las grandes compañías realizan conexión directa con emprendedores o *startups* para integrar talento, tecnología, herramientas o nuevos modelos de negocio, con la finalidad de dinamizar a la organización

creando competitividad, innovación y diferenciación en el mercado.

Asimismo, las compañías necesitarán tener una fuerza laboral con habilidades específicas que les permita impulsar y apoyar los planes futuros de crecimiento. A través de la encuesta, los CEO manifestaron que los Especialistas en Seguridad Cibernética y los Especialistas en Tecnologías Emergentes son quienes tienen las habilidades más importantes para el crecimiento de su negocio. Este segundo grupo también fue considerado como el más efectivo.



Expandirse geográficamente también es uno de los objetivos de crecimiento que manifestaron los CEO de Venezuela. Un 84% de los ejecutivos tiene como prioridad abrirse campo en los mercados emergentes y 16% en los mercados desarrollados. De los líderes que dijeron estar evaluando sus oportunidades de crecimiento en mercados emergentes, 48% está pensando en Centro y Suramérica, 26% África, 12% Medio Oriente, 10% Europa del Este y 5% Asia Pacífico.

Al igual que los CEO de otros países de LATAM, los ejecutivos de Venezuela expresaron que su estrategia de crecimiento se asocia a un propósito social. También manifestaron que no siempre se necesita

operar con agilidad para evitar que la empresa se vaya a la quiebra y que poseen buenos esquemas de monitoreo para detectar la disrupción. Así mismo, dijeron que durante los próximos tres años no necesitarán mejorar (en gran medida) sus procesos de innovación y ejecución.

Principales riesgos

Son muchos los riesgos que pueden impactar el crecimiento de una compañía. Un 62% de los líderes venezolanos expresaron que el riesgo operacional es su principal amenaza, seguidos por el talento (50%) y la seguridad cibernética (44%).

Riesgos que amenazan el crecimiento de las empresas en Venezuela



La transformación empresarial

La mayoría de los ejecutivos que participaron en el estudio perciben la disrupción tecnológica como una oportunidad y no como una amenaza. El 86% de los CEO dijeron estar causando disrupción en el sector en el que operan, en lugar de esperar a ser víctimas por parte de la competencia.

Un 98% de los CEO consultados creen estar preparados para liderar a su empresa a través de un proceso de transformación radical de su modelo de operaciones, con la finalidad de mantenerse competitivos en el mercado. Igualmente, este porcentaje indicó que confían en su gerencia y que tienen un equipo lenamente capacitado para supervisar el proceso.

Inversión en transformación digital

Actualmente, las empresas están tratando de combinar la transformación digital con la no digital. Un 96% de los CEO expresó estar luchando para llevar en paralelo ambos procesos, una cifra mucho mayor a la de LATAM (78%).

El 90% de los ejecutivos están trabajando para mantener la tasa de innovación tecnológica en su sector. Además, consideran que su empresa tiene un conocimiento muy sólido para calcular el ROI de las inversiones que llevan a cabo en el área.

De igual manera, los CEO manifestaron que las Juntas Directivas de las compañías tienen expectativas razonables con respecto al retorno de la inversión tecnológica. Por otro lado, creen que no la perciben como una táctica sino como una estrategia, ya que están enfocadas a largo plazo.

Sobre el cálculo del ROI en inversiones tecnológicas

1

72% considera que su empresa tiene un conocimiento muy sólido para calcular la tasa de retorno de inversión (ROI) de los programas de transformación digital de la empresa.

2

94% considera que su empresa tiene un conocimiento sólido para calcular el ROI de los sistemas de inteligencia artificial de la empresa.

3

30% indica tener un conocimiento muy sólido para calcular el ROI del proceso de automatización robótica de la empresa. El otro 70% considera que estos procesos no aplican para la medición del ROI.

Período en el que esperan obtener el ROI

Transformación digital



Entre 12 meses y los 3 años

78% - 12 meses

18% - entre 1 y 3 años

Inteligencia artificial



Entre 12 meses y los 3 años

36% - 12 meses

54% - entre 1 y 3 años

Seguridad cibernética y tecnologías emergentes

Seguridad cibernética

El riesgo de una amenaza a la seguridad cibernética está cada vez más presente en el radar de las organizaciones. Ocho de cada 10 CEO encuestados considera que están muy bien' o 'bien' preparados ante futuros ataques cibernéticos. A la vez, 86% dice que son capaces de contener el impacto de un posible ataque sobre sus operaciones estratégicas.

Por otra parte, vale la pena destacar que 98% de los CEO dicen estar muy bien preparados para administrar a las partes interesadas (clientes, entes reguladores o aliados) en caso de un ataque cibernético, así como para identificar nuevas amenazas cibernéticas.

Inteligencia artificial

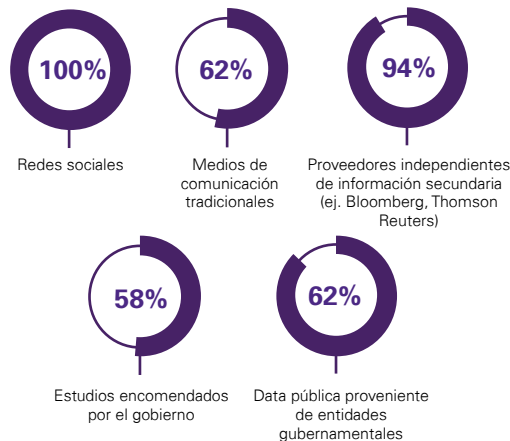
Para el 94% de los CEO la inteligencia artificial (IA) y las tecnologías robóticas tendrán un impacto significativo sobre la empresa durante los próximos tres años. Además, consideran que van a generar más trabajo del que van a eliminar.

El 48% de los empresarios venezolanos encuestados están haciendo pruebas piloto en pequeñas cantidades de procesos de su organización. También, 40% de los CEO dijeron estar comenzando a aplicar inteligencia artificial en algunos procesos específicos y 12% aseguró que ya la han implementado para automatizar alguno de sus procesos.

Data & Analytics

Durante los próximos tres años, los CEO venezolanos señalaron que no incrementarán el uso de análisis predictivos y de data no estructurada (*text heavy*), a pesar de que tienen seguridad en su exactitud sobre la data histórica. Sin embargo, cuando piensan en las decisiones estratégicas que han tomado durante los últimos años, 68% de los encuestados indicó que ha considerado las perspectivas ofrecidas por los modelos de análisis de data, controlados por computadoras.

Existen diferentes fuentes que permiten recolectar información de interés y sirven como base para que los CEO tomen sus decisiones. Los ejecutivos venezolanos indicaron su nivel de confianza con respecto a cada una de las herramientas:



Beneficios más importantes del uso de inteligencia artificial durante los próximos 3 años



Principales desafíos de las empresas venezolanas

Desde la perspectiva del cliente

Un 98% de los CEO venezolanos opinan que una de las responsabilidades más importantes de su rol consiste en proteger la data de sus clientes. Esto lo consideran vital para conservar la base actual e incrementarla con futuros clientes.

Hacer inversiones para personalizar la experiencia del cliente será otro de los desafíos. Para 96% de los encuestados, se trata de una estrategia efectiva para sus objetivos de crecimiento. A pesar de ello, 46% respondió tener conocimiento de que el desempeño de su empresa está por debajo de las expectativas de sus clientes y consumidores.

La brecha sugiere que existen oportunidades para satisfacer las expectativas del cliente por una experiencia personalizada.

Adicionalmente, existen grandes desafíos para satisfacer las necesidades de los clientes, específicamente aquellos que son millennials.

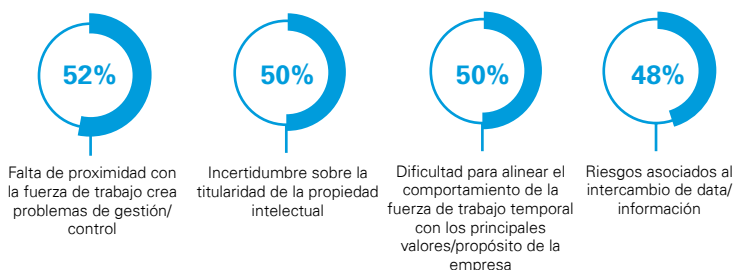
Los CEO manifestaron estar trabajando para:

- 1 Lograr el reposicionamiento de la imagen de la marca
- 2 Atraer la atención de los millennials con contenido en línea, en medio de la competencia entre otras marcas y publicaciones
- 3 Atender las expectativas de los millennials con servicios a demanda
- 4 Comprender las necesidades de los millennials
- 5 Nombrar líderes senior de ventas que puedan relacionarse mejor con este segmento
- 6 Adaptar el modelo de ventas y distribución
- 7 Interactuar a través de canales digitales.

Desde la perspectiva del talento

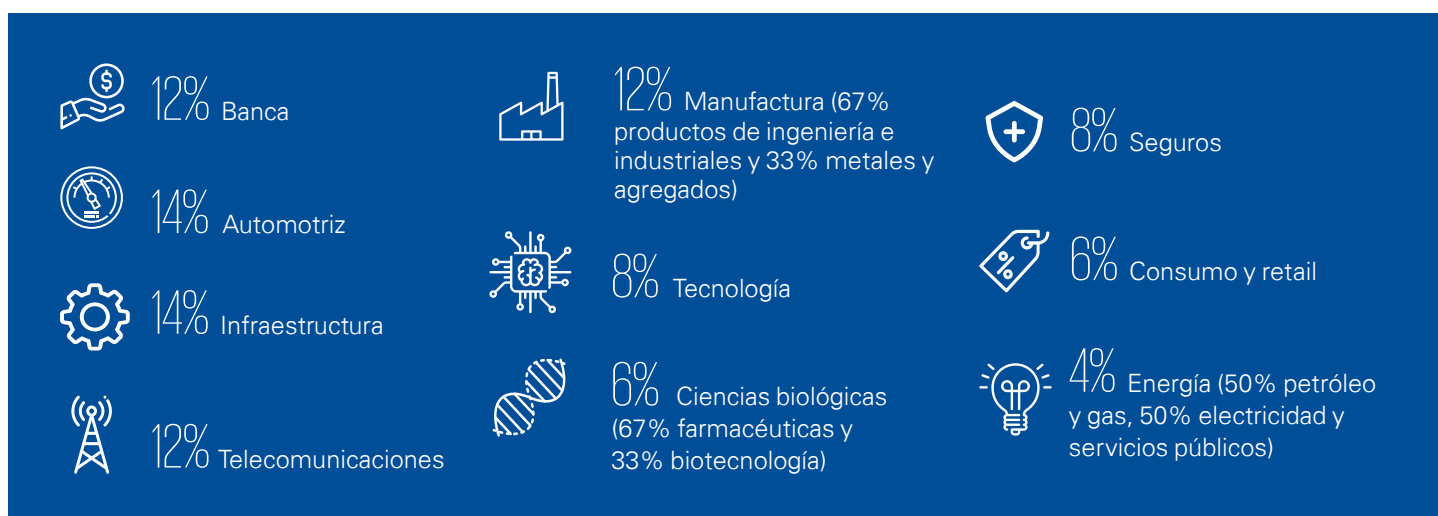
El uso de la fuerza de trabajo temporal es otro de los retos que deben encarar las empresas venezolanas para poder garantizar que cuentan con las habilidades necesarias. Para el 54% de los CEO encuestados su compañía está haciendo un uso amplio o moderado de la fuerza de trabajo temporal: freelancers, trabajadores contratados y empleados independientes.

Los ejecutivos encuestados expresaron que depender de una fuerza de trabajo temporal implica desafíos. Algunos de los retos que destacaron fueron:



Características de las empresas participantes

Sectores económicos



Cambios en los ingresos con respecto al año anterior

1	50% se mantuvieron
2	50% se incrementaron

Características del CEO venezolano

- En promedio, los CEO venezolanos que participaron en el estudio han ocupado su cargo durante cinco años y medio.
- El 20% de los CEO consultados son mujeres, un porcentaje mayor al que arrojaron los estudios realizados en otros países de LATAM.
- En cuanto a su remuneración, durante el último año fiscal, 68% de los CEO manifestaron que no ha estado atada al crecimiento de la empresa.
- Con respecto a la medición de desempeño y los indicadores utilizados para determinar sus bonificaciones en dinero, 100% de los encuestados manifestó que únicamente se usaron indicadores de desempeño financiero. Aquí se pudo observar una diferencia marcada con otros países, quienes están utilizando indicadores y mediciones financieros y no financieros.



kpmgvenezuela@kpmg.com



@KPMG_VE



KPMGVenezuela



KPMG en Venezuela



KPMG Venezuela



kpmg.com/ve

Caracas

Avenida Francisco de Miranda, Torre KPMG, Chacao, Caracas, estado Miranda, Venezuela.

Telfs.: 58 (212) 277.78.11

Fax: 58 (212) 263.63.50

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

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

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) 233.51.67 / 237.14.12

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

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

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

© 2018 Ostos 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 basadas 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 197.000 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.