



Construyendo la resiliencia

**Impulsar una cultura
ágil y disruptiva**

CEO Outlook 2019
Capítulo Venezuela



Prólogo

Un CEO ágil es un CEO exitoso.

Nuestra tercera edición anual del CEO Outlook, Capítulo Venezuela, resume los principales desafíos y perspectivas de 50 directores generales de empresas en el país y ofrece una visión del enfoque que estos líderes están aplicando en su estrategia; así como también, de las grandes oportunidades que se presentan con la revolución 4.0.

La disrupción en las organizaciones es un factor determinante para impulsar la transformación de los negocios hacia un nivel superior de innovación, no solo para satisfacer las necesidades de los clientes, sino también para mantener conexiones cercanas con ellos y romper con los estándares establecidos.

La agilidad se ha convertido en la nueva forma de hacer negocios y este enfoque redefine lo que entendemos por resiliencia. En el pasado, las organizaciones buscaban defender sus posiciones de mercado y utilizar estrategias de escala en el corto plazo para mantener la ventaja competitiva. Las alertas que hemos estado viendo en los últimos años están enfocadas en aspectos sociales, económicos y tecnológicos, y son percibidas como oportunidades atractivas de crecimiento dentro de un entorno complejo, volátil y cada vez más incierto. Ante este panorama, las organizaciones necesitan innovar en sus modelos de negocios, ser más ágiles y atender con mayor celeridad la toma de decisiones.

En el 2019, los principales riesgos que los CEO enfrentan son los operacionales y los relacionados con *cyber security*. Prevalece la tendencia hacia la automatización y

al intercambio de los datos y se buscan establecer planes de acción innovadores que generen conceptos alineados con las nuevas tecnologías, bien sea a través de la transformación digital interna o a través de asociaciones con terceros, lo que permitirá enfrentar tanto las amenazas de nuevos actores disruptivos, como de competidores tradicionales que ya han establecido tendencias digitales.

La habilidad que deben tener las organizaciones para integrar la disrupción tecnológica en sus procesos es clave para garantizar el crecimiento a largo plazo. Esto conlleva a que los directores ejecutivos vean el proceso de transformación digital más como una oportunidad para su organización que como una amenaza, y consideren importante que sus equipos de liderazgo formen parte del cambio constante que deben promover sus empresas para fortalecer la resiliencia.

Son tiempos de cambios indetenibles, propicios para mostrar la pasión, el entusiasmo y la convicción de que nuestras organizaciones se están preparando para un mejor futuro.



Ramón de J. Ostos D.
Socio Director



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Contenido

4

Hallazgos principales

22

La evolución del CEO

5

Terrenos desconocidos

25

Conclusiones

9

Liderando en tiempos inciertos

27

Metodología

14

Transformación interna



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos
inciertos

Transformación interna

La evolución del
CEO

Conclusiones

Metodología

Hallazgos principales



Terrenos desconocidos

Confianza de los CEO sobre la economía global, y el incremento de ideas disruptivas para el desarrollo de las estrategias dentro de la organización.

- **Riesgos dinámicos**
Cyber security se posiciona como el riesgo principal para el crecimiento de las organizaciones.
- **Confianza en el crecimiento**
El 90% de los CEO confían en el crecimiento económico mundial.
- **La nueva era competitiva**
Actualmente, el 70% de los CEO dicen ser disruptivos en el sector donde operan, incluso antes de que sus competidores lo sean.



Transformación interna

Impulso por parte de los CEO para transformar digitalmente sus organizaciones a través de la resiliencia.

- **Resiliencia cibernética**
En el 2019, el 64% de los CEO afirman que tener una estrategia de *cyber security* fortalecida dentro de sus organizaciones es crítico para la generación de confianza entre sus audiencias clave (*stakeholders*).
- **Workforce 4.0**
7 de cada 10 CEO buscan capacitar entre el 31% y 40% de sus colaboradores en competencias digitales en los próximos 3 años. Sin embargo, solo 4 de cada 10 CEO dan prioridad a invertir en capacitación sobre inversiones en tecnología.
- **Tecnología 4.0**
El 72% de los líderes de negocio en Venezuela afirma que la única manera de lograr que la organización sea ágil es aumentar el uso de asociaciones con terceros.



Liderando en tiempos inciertos

Para ser resilientes, los CEO deben ejercer constante presión para cambiar y adaptarse.

- **Agilidad como nueva regla de negocio**
5 de cada 10 CEO dicen que actuar con agilidad es la nueva manera de hacer negocios.
- **Impulso del C-suite**
El 64% de los CEO están activamente transformando su equipo de liderazgo para construir resiliencia.



La evolución del CEO

Los CEO resilientes deben buscar ser ágiles y estar dispuestos a desafiar el *status quo*.

- **El nuevo playbook**
El 86% de los entrevistados dice que el período promedio de su gestión como CEO (5 años), es más corto que al principio de su carrera. Y 78% de ellos afirma que esto aumenta su necesidad de actuar con agilidad.
- **Evolucionando el mindset**
62% se siente personalmente responsable de asegurar que las políticas ambientales, sociales y de gobernanza en sus organizaciones reflejen los valores de sus consumidores.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Terrenos desconocidos

Los líderes de negocio deben tomar decisiones que son trascendentales para la operatividad de sus compañías, una acción especialmente compleja en la constante incertidumbre y volatilidad del actual entorno empresarial que no solo se aprecia en los CEO de Venezuela, sino también en los CEO de otros países de LATAM y global.

Riesgos dinámicos

Los CEO deben entender y hacer frente a una variedad de riesgos que van en ascenso, que son impredecibles y que varían rápidamente. En este 2019, las preocupaciones globales se concentran en el cambio climático, la disrupción generada por nuevas tecnologías y tensiones geopolíticas que van en aumento.

En esta economía competitiva, los CEO de Venezuela manifestaron que el *Cyber Security* (20%) y Riesgo Operacional (16%) son los principales riesgos que enfrentan; esto genera nuevos niveles de incertidumbre mientras buscan alcanzar o, incluso exceder, sus metas de crecimiento.

La atención pública puesta en el riesgo fiscal

Globalmente, los gobiernos están haciendo cambios legislativos unilaterales y los países también están colaborando para abordar temas como la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios. Al mismo tiempo, las organizaciones enfrentan una creciente presión pública por una mayor transparencia fiscal, y por ende deben manejar las amenazas de riesgos que puedan resultar controversiales o que puedan dañar la reputación. Sin embargo, la investigación de este año plantea dudas sobre si los CEO se están enfocando lo suficiente en el riesgo fiscal en términos de cómo evalúan su función tributaria.

Cuando se solicitó a los CEO que identificaran el indicador de desempeño más importante para su organización en cuanto a la función tributaria, se encontró que existe mayor énfasis en la eficiencia que en el riesgo. Lo más importante de la lista era que la función tributaria “administra efectivamente los recursos de su departamento” y en contraste, “los riesgos tributarios se administran de manera apropiada de acuerdo con los valores y objetivos de la organización” fue ubicada como prioridad en el sexto lugar.

“Enfocarse en el riesgo fiscal como un indicador clave de rendimiento para la función fiscal será cada vez más importante”, dice Jane McCormick, Directora Global de Impuestos de KPMG. “Esto podría incluir, por ejemplo, medir la efectividad de los controles de riesgo tributario, o evaluar cómo la organización es percibida por el público en términos de sus asuntos tributarios”.

Situación similar se presenta en la visión de los CEO locales, donde la prioridad de la función tributaria está más enfocada en lograr una eficiencia en el flujo de caja para cancelar las distintas obligaciones fiscales que en el riesgo de la función tributaria.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos



Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología



“Los constantes cambios legislativos impactan el ámbito fiscal y las compañías deben ajustarse a la dinámica sobre la marcha. Al mismo tiempo, la opinión pública demanda una mayor transparencia fiscal que los CEO deben tener en el radar”.



Carlos Adrianza

Socio Líder de Impuesto y Legal
KPMG en Venezuela

Confianza en el crecimiento económico global, local y de sus industrias

Los CEO de Venezuela que participaron en la encuesta tienen una perspectiva esperanzadora en cuanto al progreso económico mundial, dado que el 90% de ellos considera que en los próximos 3 años habrá crecimiento en las finanzas globales. Asimismo, 84% considera que la economía del país crecerá en los próximos 3 años y en cuanto al crecimiento de la industria donde operan, el 96% espera que su sector también crezca.

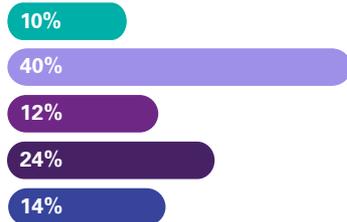
En la encuesta presentada a los líderes de negocio se preguntó cuál estrategia será la más importante para lograr los objetivos de crecimiento de su organización en los próximos tres años. Con un 40%, el "Crecimiento Orgánico" es la principal estrategia que los CEO venezolanos están eligiendo, seguida por "Alianzas Estratégicas con Terceros" con 24%.

En LATAM, el 29% también considera que el "Crecimiento Orgánico" es fundamental para lograr el desarrollo de sus organizaciones, mientras que para el 34% de los CEO global, las "Alianzas Estratégicas con Terceros" son primordiales para lograr dichos objetivos.

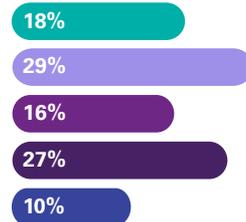
El "Crecimiento Orgánico" se logra en las organizaciones a través del uso de recursos propios; los resultados suelen alargarse en el tiempo pero con la ventaja de tener bajos costos inicialmente. Las "Alianzas Estratégicas con Terceros" representan una oportunidad para las organizaciones de enlazar intereses mutuos con el propósito de generar beneficios a mayor escala.

Estrategia para lograr los objetivos de crecimiento

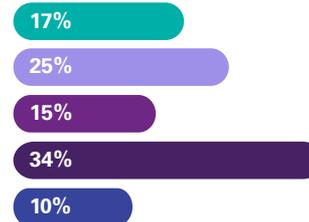
Venezuela



LATAM



Global



- M&A
- Crecimiento orgánico (innovación, R&D, inversiones capitales, nuevos productos y reclutamiento)
- Joint venture
- Alianzas estratégicas con terceros
- Subcontratación (*outsourcing*)
- Otros

Impulsando el crecimiento de la resiliencia: Mercados emergentes

Los mercados emergentes representan en la economía global una oportunidad para las organizaciones de desarrollar sus objetivos estratégicos si tienen como propósito crecer geográficamente en el mercado donde operan, y así obtener bases sólidas y propicias para fortalecer su modelo de negocio y ser resilientes ante los constantes cambios del mercado.

En términos de crecimiento, los CEO están utilizando la expansión geográfica como estrategia para construir resiliencia y los mercados emergentes son un factor crítico para dicho proceso. Cuando consultamos con los CEO de Venezuela sobre su principal estrategia en caso de buscar el crecimiento geográfico de su negocio durante los próximos 3 años, el 78% opina que lo haría en mercados emergentes. De igual manera, el 90% cree que construir su presencia en mercados emergentes convertirá a sus organizaciones en negocios más resilientes.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos



Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

La nueva era competitiva

La revolución 4.0 es la tendencia tecnológica que lidera las estrategias digitales a escala mundial. Consiste en la automatización de la data y su intercambio para lograr un mejor uso de los recursos; también conocida como "Smart Factories"; su estructura principal está basada en 4 factores: sistema ciberfísico, internet de las cosas, computación cognitiva y cloud computing.

En tiempos de la revolución 4.0, la disrupción es un factor determinante para impulsar la transformación de los negocios hacia un nivel superior de innovación para romper con los estándares establecidos. También es un factor determinante al momento de enfrentar tanto las amenazas de nuevos actores disruptivos, como de competidores tradicionales que adopten nuevas tendencias digitales.

Cuando preguntamos a los líderes de negocio si son activamente disruptivos en el sector donde operan - incluso antes de que sus competidores lo sean-, en Venezuela, Latinoamérica y global los CEO respondieron por encima de 60% que sí consideran ser pioneros en las estrategias disruptivas que implementan en sus negocios.

La disrupción se ha convertido en una necesidad para garantizar el crecimiento de las compañías. Pero a pesar de estar conscientes de esa necesidad, los CEO se sienten abrumados ante los plazos de espera que deben cumplir para lograr un progreso significativo ante la transformación y, a la vez, evitar que sus competidores adquieran ventajas que pudieran afectarlos. Con el propósito de lograr la transformación, los CEO encuestados afirman que tienen estructuras establecidas para revisar continuamente sus modelos de negocio y asegurar seguir siendo competitivos ante la disrupción.

La habilidad que deben tener las organizaciones para integrar la disrupción tecnológica a sus procesos es clave para garantizar el crecimiento a largo plazo, esto conlleva a que 9 de cada 10 CEO vean el proceso de transformación digital más como una oportunidad para su organización que como una amenaza.

Por otro lado, 5 de cada 10 CEO en Venezuela y en LATAM aceptan que existen otras disrupciones significativas además de la tecnológica con las cuales deben lidiar, mientras que en global la tendencia es 7 de cada 10.

Afirmaciones de los CEO sobre su percepción ante la disrupción

	Ser disruptivos antes que los competidores	Sentimiento abrumador ante los tiempos de transformación	Establecimiento de estructuras para mantener un modelo de negocio competitivo
Venezuela	70%	64%	72%
LATAM	68%	63%	75%
Global	63%	68%	69%

*El porcentaje indica el nivel de consentimiento



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos



Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Liderando en tiempos inciertos

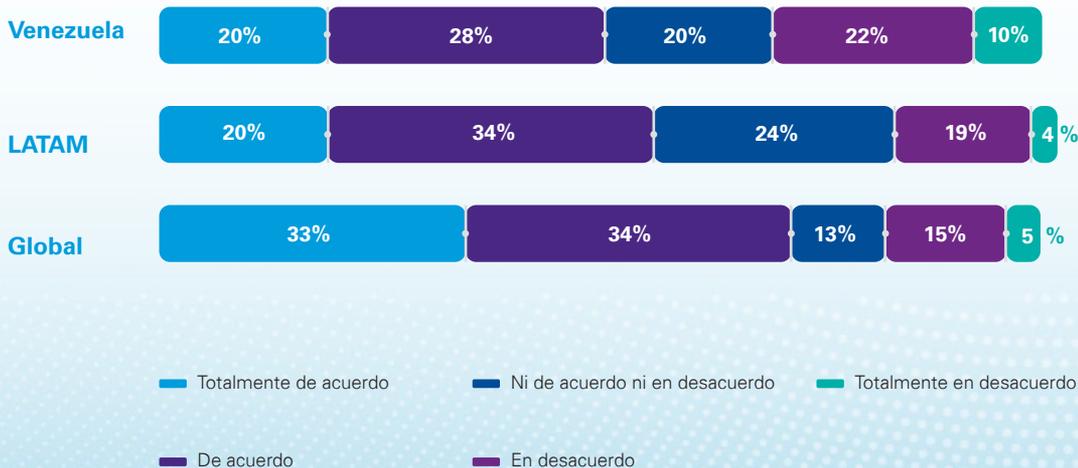
Para construir una compañía resiliente los CEO deben promover una cultura organizacional disruptiva que los oriente a adaptarse a constantes cambios. Debido a la velocidad con que esto ocurre y su consecuencia en las necesidades de los clientes, las organizaciones deben superar tiempos inciertos que las obligan a aplicar nuevas estrategias como garantía de su éxito y rentabilidad.

Agilidad como nueva regla de negocio

Las organizaciones tradicionales que operan a través de las economías de escala están luchando con nuevos competidores de menor tamaño, los cuales tienen ventaja competitiva que proviene de estrategias ágiles y disruptivas. Por este motivo, se presenta ante estas organizaciones tradicionales la necesidad de cambiar la manera en que operan con el propósito de responder a las nuevas tendencias.

Los líderes de negocio reconocen el riesgo que enfrentan si reaccionan lentamente y si no responden de forma disruptiva. El 48% de los CEO en Venezuela consideran que la agilidad en la toma de decisiones es la nueva manera de hacer negocios, un resultado muy similar a sus pares de LATAM que con 54% piensan de la misma forma. Mientras tanto, el 67% de los CEO global piensan que se debe actuar con agilidad para lograr el crecimiento de su organización.

La agilidad como herramienta para hacer negocios



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos



Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología



“La agilidad es la nueva regla de negocios, por lo tanto los CEO deben tener la capacidad de cambiar y adaptarse constantemente para hacer frente a la complejidad de los desafíos del entorno”.



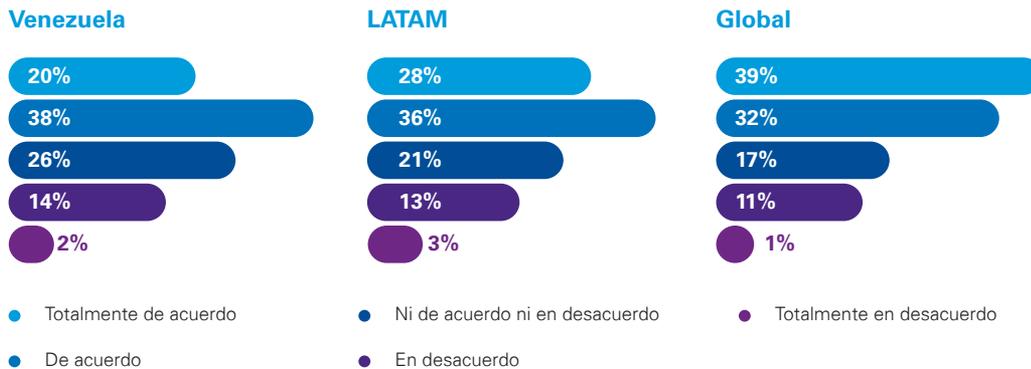
Ramón de J. Ostos D.

Socio Director

KPMG en Venezuela

En Venezuela, el 58% de los líderes de negocio cree en su habilidad de ser retadores y disruptivos ante los estándares de negocio -modelos o patrones tradicionales- para alcanzar el desarrollo de las compañías que ellos representan. Los CEO de LATAM lo afirman con 64% y los CEO de global tienen una convicción más elevada sobre su capacidad para ser retadores y disruptivos con 71%.

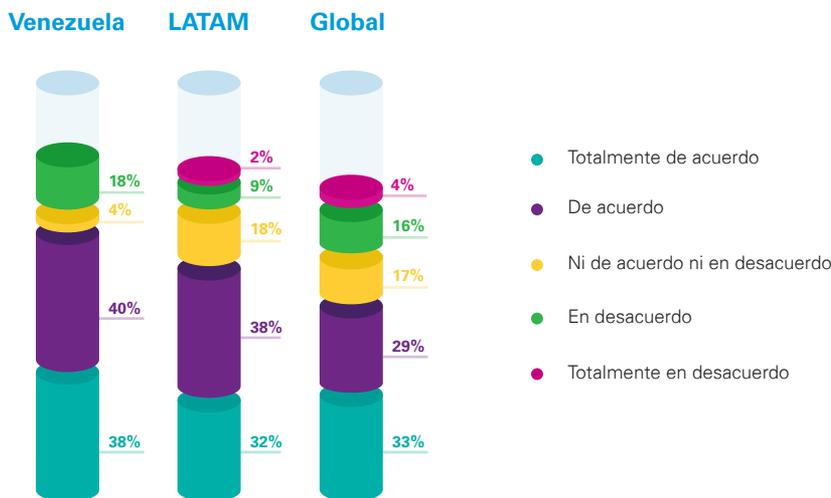
Disrupción ante los estándares de negocio



En cuanto a la optimización de sus procesos innovadores, el 78% de los CEO venezolanos confirman la necesidad que tienen de mejorarlos y ejecutarlos. Sus pares de LATAM respondieron con un 70% de certeza ante esa afirmación y los CEO de global con 62%.

Esto demuestra la aspiración de las industrias venezolanas por ser más innovadoras en sus procesos, y ejecutarlos adecuadamente, para conseguir mejores resultados en sus operaciones.

Optimización de los procesos de innovación y su ejecución



Para lograr la disrupción y la innovación, la resiliencia es clave; se trata de un término conocido como la capacidad para enfrentar de manera positiva las adversidades y es una actitud que las organizaciones ponen en práctica ante climas inciertos para ser exitosas.

Cuando se consultó cuál es la principal estrategia para lograr una organización verdaderamente resiliente, los CEO en Venezuela y en LATAM afirmaron que la protección del *core business* ocupa el primer lugar. Otras estrategias seleccionadas fueron: la rápida adaptación de las empresas ante los cambiantes ecosistemas de negocios y la disrupción del mercado como estrategia para alcanzar la resiliencia.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos



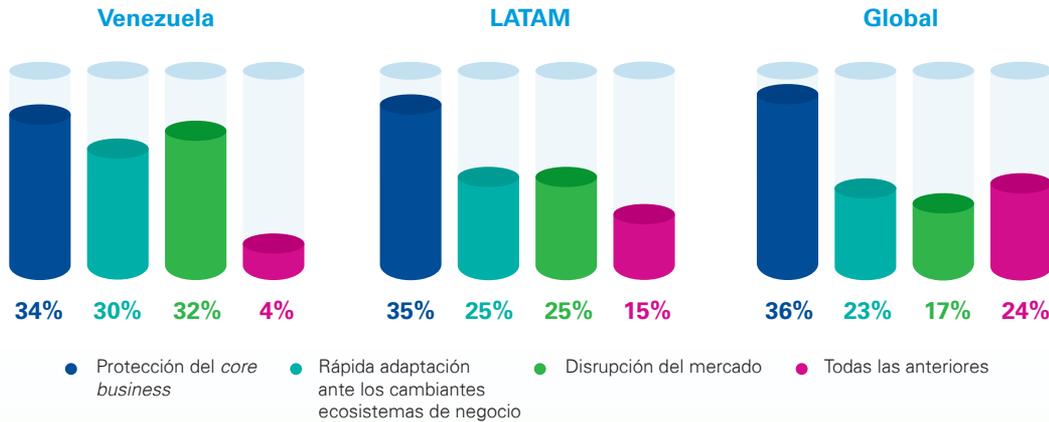
Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Principal estrategia para una organización verdaderamente resiliente

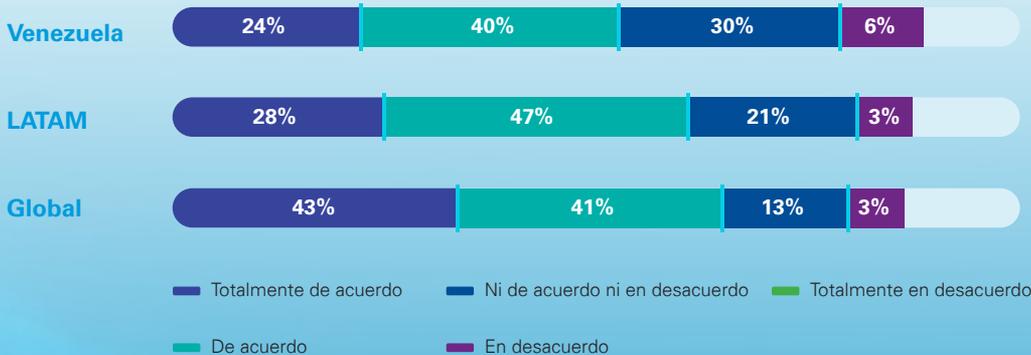


Impulso del C-suite

El rol y el liderazgo de los CEO han cambiado significativamente en los últimos años. Los equipos de liderazgo se han expandido con base en sus competencias y se han creado nuevas funciones C-suite que son necesarias para la organización como: *Chief Digital Officer* o *Chief Analytics Officer*, que se suman a los tradicionales CFO y COO.

Los CEO consideran importante que sus equipos de liderazgo formen parte de la constante transformación que deben promover sus organizaciones para fortalecer la resiliencia. En Venezuela, 64% de los líderes de negocio encuestados afirman participar activamente en dicha transformación, 75% en LATAM y 84% los CEO de global.

Participación del equipo de liderazgo ante la transformación digital



La nube: CEO en acción

Para muchas organizaciones la agilidad es difícil de alcanzar debido a una fragmentada infraestructura de IT y a la falta de alineación entre las funciones y/o áreas de negocio. Esto conlleva a una falta de colaboración entre los silos de la organización, y restricciones en el desarrollo del área de Tecnología, lo cual hace imposible responder de manera rápida ante los constantes cambios en el ambiente de negocios.

Los CEO están tomando el liderazgo para crear una mejor alineación. Estas acciones se pueden ver reflejadas con un 74% de los líderes de negocio en Venezuela que afirman hacer un esfuerzo para asegurarse de que las áreas de negocio (*front*, *middle* y *back*) estén perfectamente conectadas, y así hacer más eficientes y efectivos sus procesos de negocio para fortalecer la relación comercial con sus clientes y la marca.

El porcentaje obtenido para Venezuela se alinea con sus pares en LATAM y global, que tienen 72% y 77% respectivamente. Esto demuestra que el cliente es para los CEO un factor de gran importancia al momento de definir su visión para las diferentes áreas de función.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos



Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Miriam Hernández-Kakol, Directora Global de Clientes y Operaciones en KPMG Estados Unidos, cree que la intervención personal del CEO es clave para lograr una organización centrada en el cliente.



“Se necesita una alineación en toda la organización -un enfoque empresarial interconectado- para satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar el rendimiento del negocio y lograr un crecimiento rentable”

La nube, o *cloud computing*, es un recurso de los sistemas de computación que busca entre otras cosas integrar todas las aplicaciones empresariales con mayor capacidad de adaptación; tiene una implementación rápida y con menos riesgo, con considerables niveles de personalización e integración. Se trata de un recurso digital que transforma a las organizaciones a través de las competencias tecnológicas y que cambia la manera en que opera el negocio dado que integra a todas sus áreas.

Se consultó a los CEO sobre su nivel de involucramiento con la estrategia tecnológica de la organización y confianza en tecnologías de la nube. El 64% de los líderes de negocio en Venezuela afirman participar personalmente en estos aspectos, en LATAM el resultado fue 67% y en global 85%.

El 88% de los líderes de negocio en Venezuela afirma que ha crecido su nivel de confianza para aumentar el uso de *cloud computing* dentro de sus organizaciones; mientras que 62% afirma tener inquietudes al momento de migrar toda su data a la nube.

Percepción de los CEO sobre tecnologías de la nube

	Participación activa en la estrategia de tecnología	Confianza en la nube en comparación a hace 3 años	Preocupación sobre la migración total a la nube
Venezuela	64%	88%	62%
LATAM	67%	77%	58%
Global	85%	78%	61%

*El porcentaje indica el nivel de consentimiento

Transformación interna

Si bien la resiliencia y la agilidad son características que los líderes deben aplicar para alcanzar sus objetivos, los CEO también deben desarrollar “resiliencia cibernética”. En el actual mundo de los negocios el riesgo ante *cyber attacks* es inminente, por este motivo resulta primordial el desarrollo de estrategias orientadas hacia la transformación interna que permitan liderar a la organización hacia una reinversión tecnológica a través de inversiones en la fuerza laboral (competencias) y en herramientas digitales.

Resiliencia cibernética

El reto para las empresas en Venezuela es tener enfoques ágiles y, en paralelo, generar impacto a través de la implementación de estrategias tecnológicas con el objetivo de construir una resiliencia cibernética, para que las preocupaciones en cuanto a los *cyber attack* no impidan la innovación digital. Estar preparados no es una defensa o mitigación de capacidades, sino una estrategia para la creación de ventajas competitivas.

Por eso, en Venezuela el 64% de los CEO afirman que tener una estrategia de *cyber security* fortalecida dentro de sus organizaciones es crítico para la generación de confianza entre sus audiencias claves (*stakeholders*). Para esto, es necesario ver la seguridad de la información como una función estratégica y una potencial fuente de ventaja competitiva, una afirmación con la que el 58% de los líderes de negocio en nuestro país están de acuerdo.

Parte de esas funciones estratégicas está estrechamente relacionada con la protección de la data de los clientes, una acción que 8 de cada 10 CEO en nuestro país considera una de sus responsabilidades más importantes para permitir que aumente en el futuro la base de clientes.

Debido a la agilidad con que puede llegar a transmitirse la información, sumado a la necesidad de las organizaciones por generar confianza en sus audiencias claves, el 68% de los CEO en Venezuela reconocen que los ataques cibernéticos son un asunto que no solo debe considerarse como un acontecimiento que podría llegar a suceder, sino que esperan a que se presente en cualquier momento, es decir, un hecho y no una posibilidad.

Percepción de los CEO sobre Cyber Security



*El porcentaje indica el nivel de consentimiento



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna



La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología



“Tener una estrategia tecnológica es fundamental para lograr el éxito y la rentabilidad de las compañías en la era digital. La cuarta revolución industrial demanda un CEO informado y actualizado, capaz de enfrentar las oportunidades y riesgos derivados de la tecnología en workforce 4.0”.



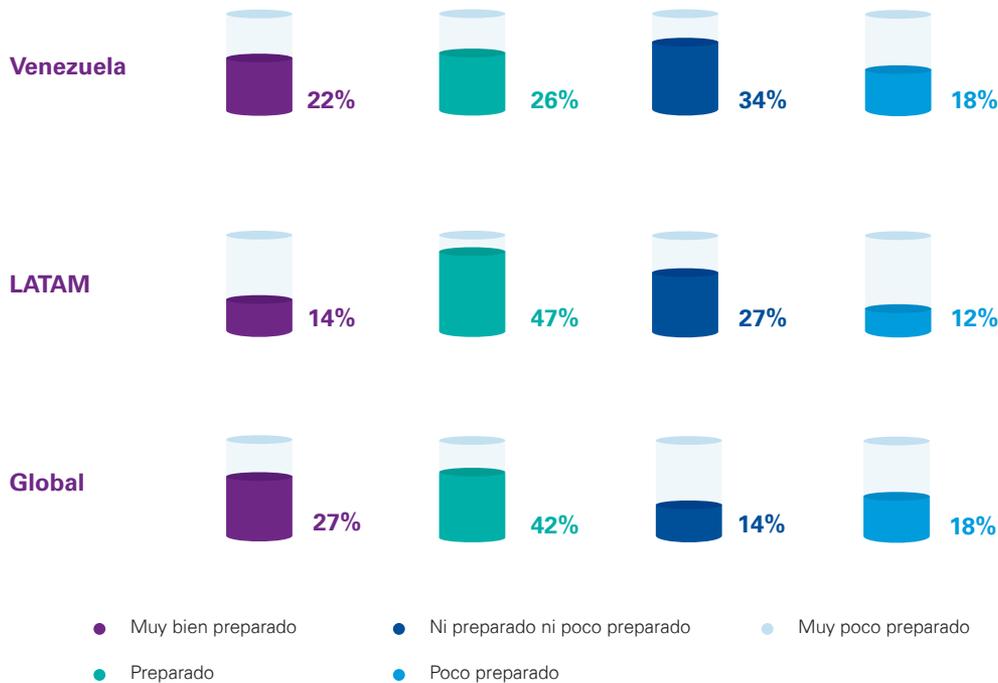
Román Yáñez

Socio Líder de Asesoría
KPMG en Venezuela

A pesar de ser conscientes de los riesgos que esto implica, el 18% de los CEO indican que no tienen la preparación suficiente para hacerle frente, mientras que el 22% dicen estar muy bien preparados y 26% bien preparados.

Es importante que las organizaciones desarrollen estrategias que permitan generar confianza en sus audiencias claves para la protección de la información. En la era de la digitalización esto representa un asunto ampliamente delicado porque si existen errores, la reputación de las empresas puede resultar afectada debido a la rapidez con que se transmite la información a través de los diversos canales de comunicación que hay en la actualidad.

Preparación de la organización ante ataques cibernéticos



Workforce 4.0

Las competencias que las compañías necesitan, y la forma en que los colaboradores aprenden y progresan en sus carreras está evolucionando; y las tecnologías disruptivas –desde la inteligencia artificial hasta la realidad virtual- tienen el potencial de transformar el mundo del trabajo.

Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa, líder mundial en energía renovable, cree que las empresas deben equilibrar su inversión en personas y tecnología si quieren crear organizaciones eficientes con una cultura de aprendizaje continua.

“Las organizaciones actuales necesitan ser entidades que aprendan y cambien rápidamente, que se adapten en términos de tecnología, pero también en términos de personas.”

“Las capacidades que eran muy valiosas hace 10 años siguen siendo confiables, pero deben complementarse con otras capacidades. Entonces, invertir en ambos, en forma equilibrada, es lo que las empresas tienen que hacer.”

El 54% de los CEO en Venezuela consideran que es retador conseguir a los trabajadores que necesitan, una realidad que dificulta el objetivo que tienen de hacer que su organización crezca. Este es un desafío que no solo se presenta en Venezuela, sino que se repite en LATAM con 62% y en global con 59%.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

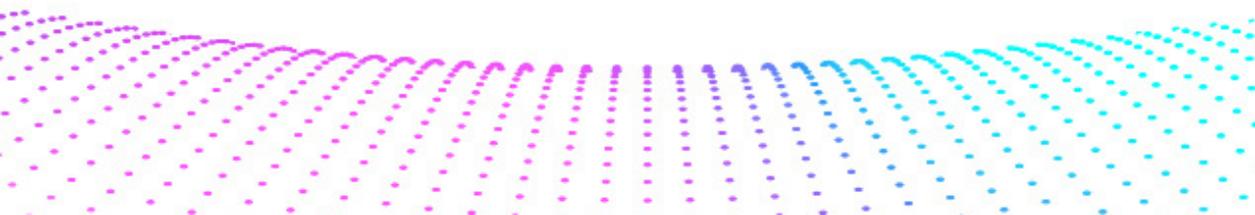
Transformación interna



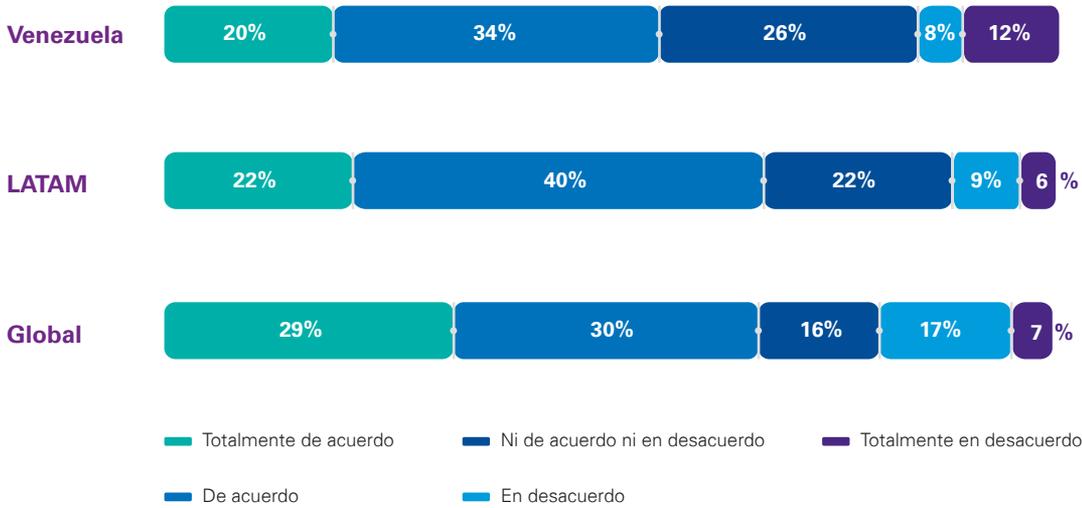
La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología



Dificultad de las organizaciones para conseguir a los trabajadores que necesitan



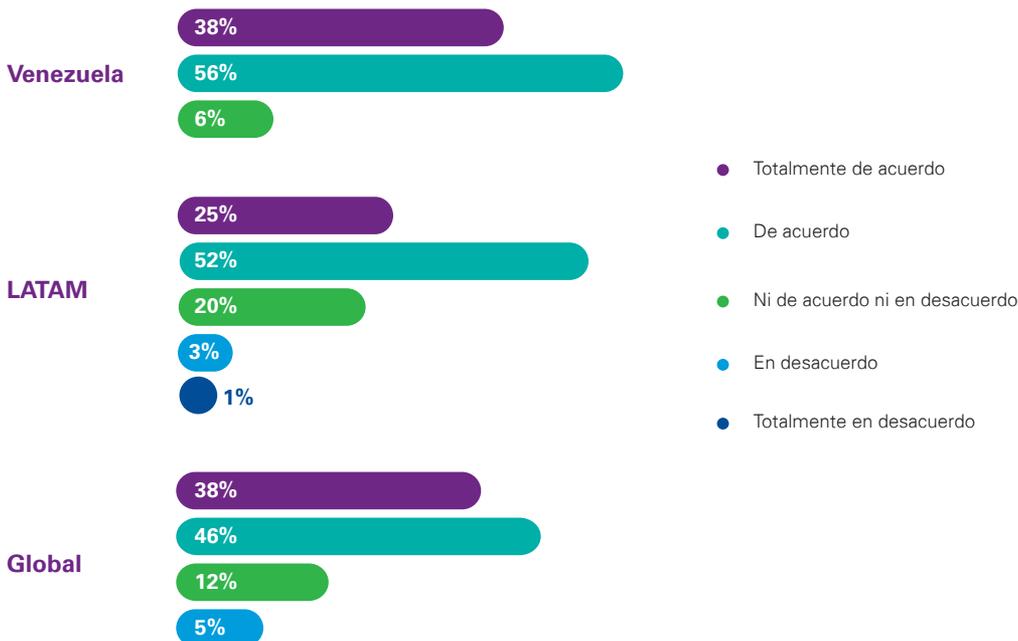
También, se están viendo en la obligación de adoptar una nueva manera de pensar sobre el talento, sobre estrategias para esa fuerza de trabajo y sobre la necesidad de mejorar sus capacidades. En este sentido, 94% de los líderes de negocio en Venezuela quieren que sus colaboradores se sientan empoderados para innovar, sin que sientan preocupación sobre consecuencias negativas en caso de que la iniciativa falle; esta misma afirmación repite en global con 84% y en LATAM con 77%.

Doug McMillon, Presidente y CEO de Walmart International.

“Para mantenernos ágiles hoy, tenemos que incorporar información continuamente, conectar y aprender de personas con las que no estemos normalmente en contacto”.

“Es importante que nos convirtamos en aprendices de por vida en toda la compañía. Tenemos muchos líderes en la compañía en todo el mundo, pero es necesario que cada uno de nosotros, individualmente, crezca y aprenda diariamente”.

Deseo que tienen los CEO para que sus colaboradores se empoderen en generar ideas innovadoras, sin importar que la iniciativa falle



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna



La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología



“La capacitación de los colaboradores en competencias digitales es vital para mantener a las compañías a flote a largo plazo. Los CEO deben apostar por una fuerza laboral 4.0 que pueda desenvolverse con éxito en tiempos cambiantes”.

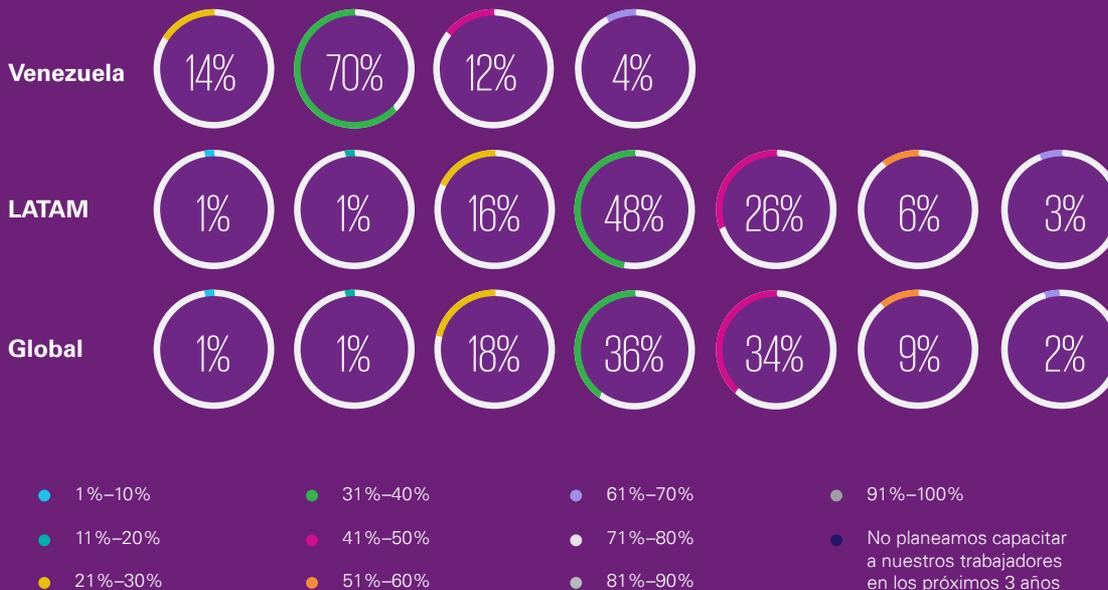


Giovanni Della Figliuola C.

Socio Líder de Auditoría
KPMG en Venezuela

En cuanto a la proporción del personal que los CEO pretenden capacitar en competencias digitales durante los próximos 3 años, el 70% en nuestro país estima que sea entre el 31% y el 40% de sus colaboradores –menos de la mitad– en visualización de data, habilidad para crear códigos y otros relacionados con la tecnología.

Proporción de los colaboradores a ser capacitados en los próximos 3 años



Considerando esta transformación de las organizaciones como resultado de la revolución 4.0, la implementación de la inteligencia artificial y tecnologías de robótica en la organización podrían tener impacto en la sustentabilidad de los puestos de trabajo. Se consultó con los CEO si ellos consideran que estas tendencias eliminen o creen nuevos empleos y, en Venezuela (80%), LATAM (79%) y global (65%) afirman que se crearán más puestos de los que se eliminarán.

Como ejemplo de nuevos puestos de trabajo, el Foro Económico Mundial indica que el fenómeno de la revolución 4.0 necesita más graduados en carreras humanísticas para la evolución del ámbito cibernético, por eso destacan cuatro características que serán las más importantes: creatividad, resolución de problemas, liderazgo y gestión de personal, y pensamiento crítico.

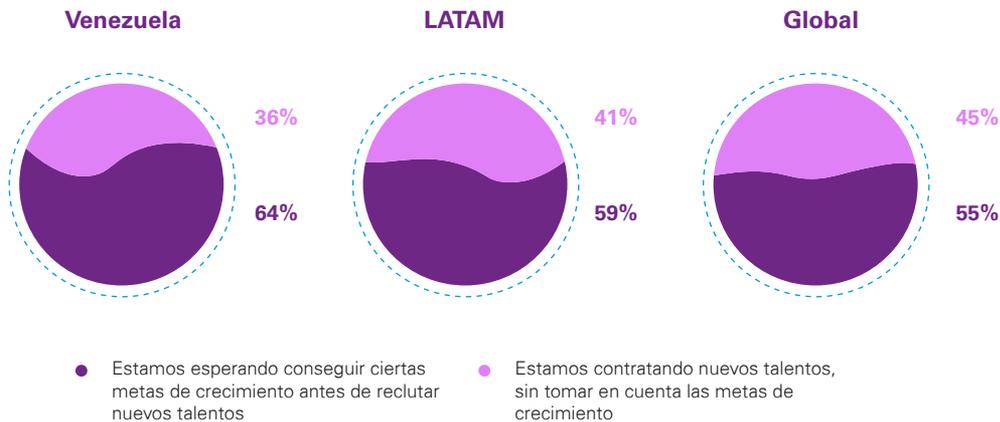
Impacto de IA* y robótica en las organizaciones



*Inteligencia Artificial

También, consultamos con los CEO el enfoque que tienen sus organizaciones en cuanto al reclutamiento de nuevas competencias, entendiendo esto como el conocimiento, habilidades y experiencia que son necesarios para desempeñar un trabajo. En Venezuela, el 64% de los líderes de negocio dijo que está esperando alcanzar ciertas metas de crecimiento antes de contratar nuevas competencias, mientras que el 36% lo hará sin tener en cuenta sus objetivos de crecimiento.

Enfoque en el reclutamiento

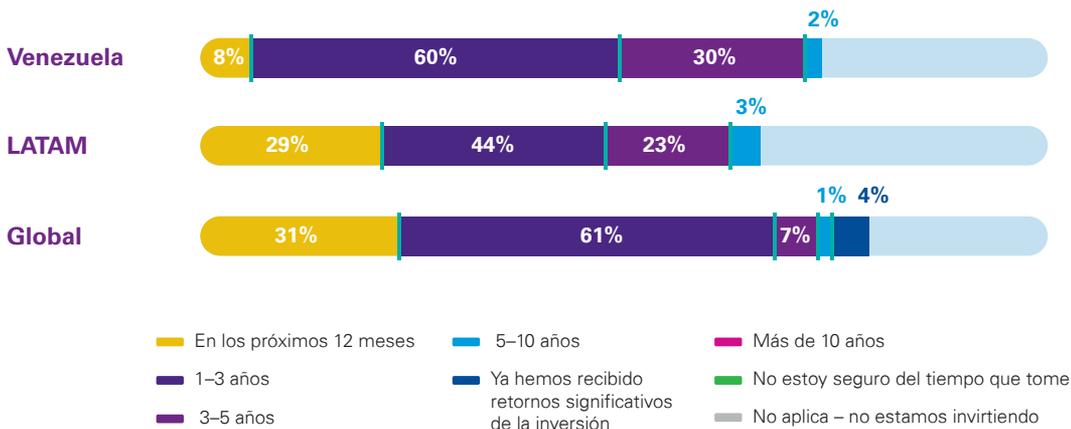


Tecnología 4.0

Todas las tecnologías y sus aplicaciones, desde las automatizaciones inteligentes hasta el reconocimiento de voz, ofrecen oportunidades para transformar el desempeño de las organizaciones. Estas y otras herramientas pueden ser usadas para recuperar información de enormes repositorios de datos estructurada y desestructurada, y mejorar así la calidad y la rapidez en la toma de decisiones. Son procesos que requieren de la elaboración de planes de trabajo de manera que se obtengan los resultados en el momento deseado.

En relación con esos tiempos de espera para materializar un retorno significativo en cuanto a la transformación digital, sobre el 60% de los CEO de Venezuela y global creen poder percibirlo en un período de 1 a 3 años. Mientras tanto, los líderes de negocio de LATAM esperan poder percibirlo en el mismo período de tiempo con 44% de confianza y 29% en los próximos 12 meses.

Retorno de la inversión - Transformación digital



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna



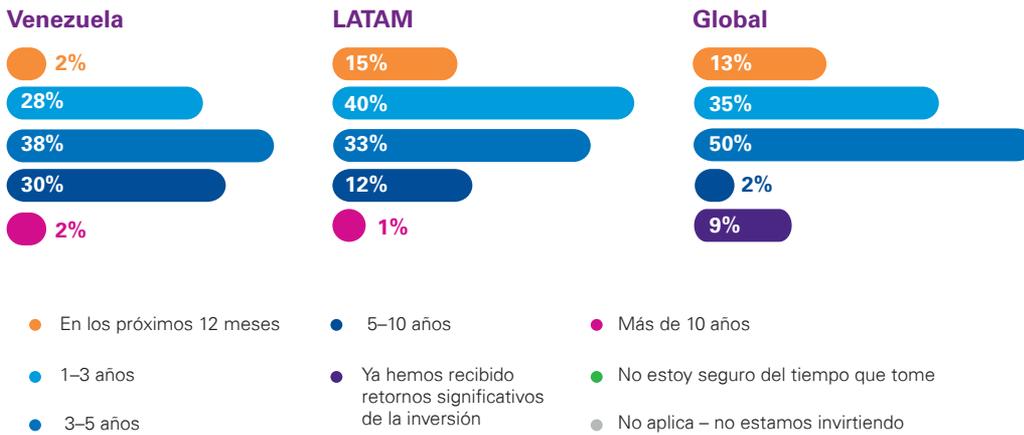
La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Y sobre el retorno de la inversión realizada en inteligencia artificial, los CEO de Venezuela (38%), LATAM (33%) y global (50%) esperan recibirlo en un período de 3 a 5 años. Dada la dificultad del desarrollo de la inteligencia artificial, 2%, 15% y 13%, respectivamente, esperan percibir el retorno en los próximos 12 meses.

Retorno de la inversión - Inteligencia artificial



Con el objetivo de asegurar que las organizaciones estén preparadas para el futuro, el 34% de los líderes de negocio en Venezuela consideran que deben modernizar su fuerza de trabajo. Esto se refiere específicamente a temas como: adopción del método lean (minimización en el nivel de pérdidas en los sistemas de manufactura y maximización en la creación de valor), automatizaciones inteligentes y desarrollo de competencias.

Otras estrategias en las cuales los CEO de nuestro país están confiando son: re-imaginar las funciones internas como servicios (24%), mejorar la conexión con el cliente (22%) y redefinir cómo se valoran los activos –incluida la data- (20%).

En la era de la revolución 4.0, donde prevalece la tendencia hacia la automatización y el intercambio de la data, los líderes de negocio en nuestro país buscan establecer planes de acción innovadores alineados a las nuevas tecnologías, bien sea a través de la transformación digital puertas adentro, o a través de asociaciones con terceros que le permitan alcanzar ese nivel de eminencia que necesitan.

Por eso, los CEO de Venezuela seleccionaron múltiples respuestas sobre los proyectos que pretenden emprender tecnológicamente para alcanzar sus objetivos de crecimiento en los próximos 3 años. Las iniciativas que obtuvieron mayor porcentaje fueron:

1. 64% - Establecer un acelerador o incubador de programas para promover el desarrollo de ideas.
2. 56% - Unirse a consorcios de industria enfocados al desarrollo de tecnologías innovadoras.
3. 54% - Aumentar la inversión en la detección de disrupción y en los procesos innovadores.

En cuanto a sus experiencias asociándose con terceros (*third-parties*) para obtener la agilidad que requieren en el logro de sus objetivos (tales como la disrupción, innovación y generación de ideas), el 72% de los líderes de negocio en Venezuela afirma que la única manera de conseguir que la organización alcance esa agilidad, es aumentar el uso de asociaciones con terceros, lo que representa una oportunidad para compartir fortalezas y, naturalmente, ser más resilientes.

En este sentido resulta fundamental saber escoger con qué empresas los líderes de negocio realizarán tales asociaciones. Hay dos aspectos que se evaluaron en ese sentido: en primer lugar, calidad sobre cantidad y, en segundo, alineación con la cultura y propósito. En el primer caso, el 74% de los CEO en Venezuela buscan tener relaciones más profundas y de calidad con *third-parties*; y en el segundo, el 54% afirma haber reconsiderado en el pasado la asociación con un tercero debido a incompatibilidades en la cultura (y el propósito) a pesar de que la asociación pudiera haberles ayudado con el crecimiento que necesitaban.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna



La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

La evolución del CEO

El aporte que se espera de los CEO para alcanzar el crecimiento y desarrollo de sus compañías está cambiando. Los líderes deben ser ágiles y ajustar sus acciones para responder rápidamente a las necesidades tan cambiantes de los clientes, pero también deben mantenerse abiertos a nuevas ideas para desafiar gestiones tradicionales.

El nuevo *playbook*

La resiliencia en el dinamismo del mercado actual consiste en la capacidad de evolucionar constantemente y adaptarse a cambios acelerados. Por tal motivo, los líderes de negocio se ven en la necesidad de lograr una profunda comprensión de los clientes para personalizar sus experiencias.

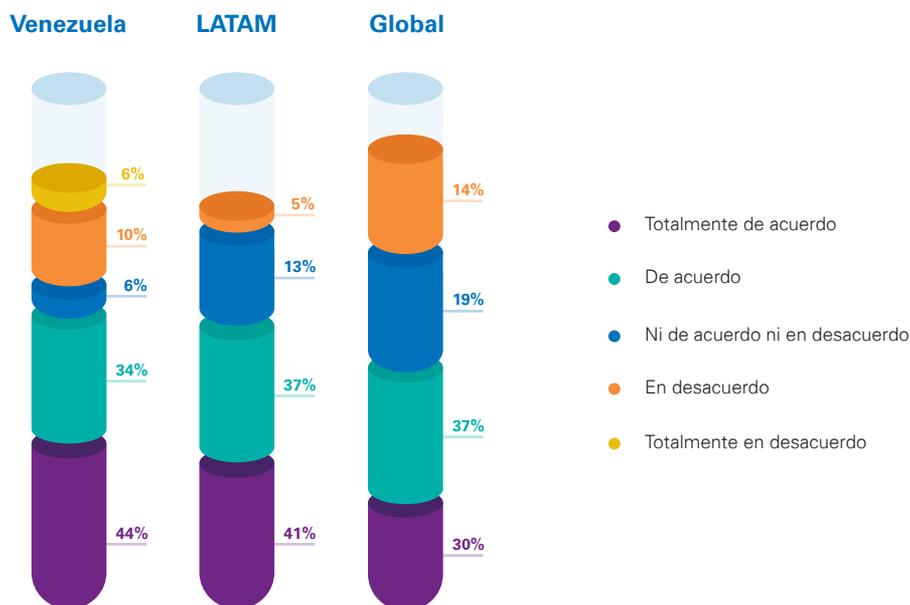
La necesidad de ser ágiles viene dada a que los líderes de negocio sienten que tienen menos tiempo para causar el impacto que desean en comparación con las generaciones anteriores, una teoría respaldada con el 86% de los CEO de Venezuela que consideran que el período actual de su gestión como líder (5 años) es más corto de lo que era al principio de su carrera. Además, el 78% de ellos afirma que ese período de tiempo hace que aumente la necesidad de actuar con agilidad.

Como parte de su legado siendo líderes de negocio, les consultamos a los CEO si ponen en práctica medidas para asegurar que su visión personal sea cumplida después de haber dejado su cargo actual, a lo cual 46% de los encuestados en Venezuela consideran estar de acuerdo con esa afirmación.

Además de la necesidad de ser ágiles debido a la dinámica del mercado y el corto período de tiempo con el que cuentan para dejar un legado, 6 de cada 10 CEO en Venezuela y en LATAM piensan que diferentes tipos de líderes de negocio son necesitados en diferentes etapas del ciclo de vida de la organización.

Es decir, si la estrategia de la empresa para un período de tiempo en particular es crecimiento, reestructuración o transformación, se necesitará de CEO que tengan el perfil requerido para ello – competencias, carácter y experiencia- para dar cumplimiento a la particularidad de esos objetivos.

El promedio de antigüedad de un CEO (5 años), hace que aumente la necesidad de actuar con agilidad



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO



Conclusiones

Metodología



“Los CEO deben incentivar la innovación y preparar sus entidades para reaccionar a esquemas disruptivos en el sector en el cual operan, con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y marcar la diferencia con respecto a los estándares establecidos manteniendo la competitividad en el mercado”.



Mauro J. Velázquez
Socio Líder de Mercados
KPMG en Venezuela

Diferentes tipos de CEO son necesarios en varias etapas del ciclo de vida de la organización



Evolucionando el *mindset*

Los CEO deben estar preparados para cuestionar creencias y suposiciones tradicionales. Esa mentalidad de liderazgo, sumado a la agilidad, les permitirá tener una visión macro en donde converjan de forma simultánea: las necesidades de la empresa, de sus clientes, de sus colaboradores y de la sociedad para establecer planes de acción en donde se generen nuevas ideas y se impulsen cambios radicales.

Para lograrlo, se requieren dos acciones críticas:



Construcción de resiliencia emocional.



Mantener conexiones cercanas con el cliente.

Los líderes organizacionales deben cambiar sus paradigmas y poner en primer lugar al cliente. Practicar la resiliencia emocional con este propósito es fundamental, se necesita crear un ambiente en donde la voluntad de cambiar sea reconocida como una fortaleza y no como una debilidad.

Si los CEO desean enfrentar exitosamente el constante cambio del mercado, deben entender la resiliencia emocional como una oportunidad para crecer y para ofrecer productos y servicios completamente personalizados en torno a las necesidades del cliente. En ese sentido, 56% de los CEO indican que las inversiones que han hecho tratando de personalizar las experiencias de sus clientes han producido los beneficios que estaban esperando.

En Venezuela, 5 de cada 10 CEO afirma que pudieran mejorar significativamente el entendimiento sobre sus clientes; mientras que el 62% se siente personalmente responsable de asegurar que las políticas ambientales, sociales y de gobernanza en sus organizaciones reflejen los valores de sus consumidores.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO



Conclusiones

Metodología

Conclusiones



Terrenos desconocidos

Los CEO se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más incierto y volátil. Para la gestión de riesgos altamente complejos, deben tener una visión absoluta de cómo los riesgos -desde *cyber security* hasta operacionales- están interconectados y garantizar que sus líderes participen en el diseño de respuestas. Con estrategias de crecimiento que han durado décadas bajo la amenaza de la interrupción digital, los CEO deben poner un alto en los modelos de negocio heredados, desafiando las creencias y ortodoxias de larga data que han gobernado sus compañías y sectores durante muchos años.



Liderando en tiempos inciertos

Los CEO deben impulsar el cambio dentro de sus organizaciones con la construcción de resiliencia, lo que implicará un cuidadoso manejo de la resistencia dentro del negocio. Mientras fomentan la innovación al aceptar “fracasos productivos”, también deben impulsar la disciplina para no sacrificar calidad. Esto también significará examinar las capacidades de sus equipos de liderazgo y prestar atención a las debilidades.

Deben liderar una transformación de sus modelos operativos creando una empresa ágil, centrada en el cliente y con intercambio de información que combine tecnologías avanzadas.



Transformación interna

Los CEO también deben impulsar una reinención digital en toda la organización con la construcción de resiliencia cibernética, promover el uso de la tecnología y capacitar a la fuerza laboral. También deben fomentar una profunda comprensión de los riesgos de seguridad cibernética que enfrenta la organización, y establecer los programas de comunicación y educación necesarios para garantizar que las mejores prácticas de seguridad formen parte del ADN de sus negocios.

Para impulsar esta ambiciosa remodelación, tanto de los sistemas como del personal, los CEO deben ofrecer el respaldo estratégico y recursos necesarios a los equipos que coordinan la capacitación del personal, y establecer una gobernanza eficaz para que la inversión se centre en las áreas donde tendrá mayor impacto. Finalmente, deben liderar estrategias de inteligencia artificial en términos de cómo, dónde y cuándo se pueden implementar para lograr resultados óptimos.



La evolución del CEO

El CEO de la actualidad debe aceptar y adoptar el hecho de que tiene más que hacer y menos tiempo para hacerlo. Debe convertirse en un disruptor interno de su propio negocio, desafiar el dogma gerencial y las prácticas arraigadas. Tendrá que fortalecer vínculos con sus clientes, aceptando la necesidad de anticipar sus exigencias a través de información obtenida a partir de análisis de datos. También debe crear un ambiente laboral en donde se puedan probar nuevas ideas sin prejuicios y en el que la voluntad de cambiar se reconozca como una fortaleza, no como una debilidad.



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

En resumen

Los CEO se enfrentan a una era de cambios sin precedentes. Con terrenos desconocidos por delante, están decididos a desarrollar la resiliencia necesaria para garantizar que sus organizaciones surjan aún más fuertes en el futuro. Ante un entorno empresarial que evoluciona rápidamente y de forma impredecible, los líderes de negocio están impulsando nuevas prioridades para lograr el progreso de sus propias organizaciones, desafiando prácticas tradicionales y actitudes obsoletas, todo en nombre del crecimiento.

Metodología

— Se encuestaron a 2535 CEO a escala mundial:

- 1300 pertenecen a 11 de las economías más grandes del mundo: Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Países Bajos, España, Reino Unido y Estados Unidos de América.
- 285 son de LATAM: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.
- En Venezuela, fueron encuestados 50 CEO.

— El estudio se realizó entre el 8 de enero y el 20 de febrero de 2019.

KPMG agradece a los siguientes profesionales por sus aportes:

- Doug McMillon, CEO de Walmart
- Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa

Sectores económicos:



Hallazgos principales

Terrenos desconocidos

Liderando en tiempos inciertos

Transformación interna

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología

Información de contacto



Carlos Adrianza

Socio Líder de Impuesto y Legal
cadrianza@kpmg.com
+58 212 2777959



Giovanni Della Figliuola C.

Socio Líder de Auditoría
gdella@kpmg.com
+58 212 2777976



Mauro J. Velázquez

Socio Líder de Mercados
mjvelazquez@kpmg.com
+58 212 2777855



Ramón de J. Ostos D.

Socio Director
rostos@kpmg.com
+58 212 2777967



Román Yáñez

Socio Líder de Asesoría
ryanez@kpmg.com
+58 212 2777824



Caracas

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

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

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 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

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

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

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



@KPMG_VE



KPMG en Venezuela



Kpmg.com/ve



KPMG en Venezuela



@KPMG_VE

© 2019 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.

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 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.