



KPMG CEO Outlook 2021: Venezuela

**A la vanguardia, priorizando
a las personas y orientados
a un propósito**

KPMG en Venezuela
kpmg.com/ve



Mensaje del Socio Director

El optimismo vuelve a las salas de reuniones

Han transcurrido, aproximadamente, 20 meses desde que la Organización Mundial de la Salud declaró una pandemia a escala mundial. KPMG trae nuevamente su encuesta anual dirigida a los CEO, cuya finalidad es medir cómo han cambiado las estrategias e inquietudes de los líderes empresariales durante estos tiempos difíciles. Si tuviésemos que resumir nuestro informe en una sola palabra sería optimismo, lo cual constituye un cambio extraordinario y reconfortante.

Los CEO se muestran significativamente confiados en las perspectivas de crecimiento de sus empresas y de la economía mundial en general. Esperan alcanzar un fuerte nivel de crecimiento y persiguen la expansión de sus negocios y organizaciones de cualquier forma posible. Se hacen contrataciones, se analizan medidas de cierre y se percibe una sólida conexión con los propósitos asumidos.

Los problemas relacionados con asuntos operativos, como la cadena de suministros, seguridad en el ciberespacio y otros aspectos regulatorios, vuelven a ocupar los primeros lugares dentro de la lista de prioridades. Si bien la pandemia todavía influye en algunos de estos temas, los líderes empresariales son capaces de concentrarse en asuntos internos significativos, así como en las estrategias trazadas para alcanzar ese fuerte nivel de crecimiento comentado.

Una importante lección surgida de la pandemia es la necesidad de trabajar todos juntos en la resolución de grandes problemas y, adicionalmente, el papel protagónico y medular de la agenda sobre los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés) en la mayoría de los planes empresariales. Nuestros resultados evidencian que las empresas se están preparando para atender a cabalidad los compromisos asumidos en esta materia y asumir su responsabilidad por los resultados. Esto es un indicio alentador y estoy particularmente complacido de poder apreciarlo.

El mundo aún no funciona como de costumbre, especialmente ante la amenaza de las nuevas variantes y lo que podrían significar para el crecimiento. No obstante, comparto el optimismo de muchos de los CEO entrevistados y quiero agradecerles por tomarse el tiempo para participar en nuestra encuesta.

La oportunidad para construir más sólidamente un futuro sostenible existe, pero solo si trabajamos juntos, *For Better*.

Ramón de J. Ostos D.

Socio Director

KPMG en Venezuela



Contenido

04

Hallazgos clave

06

El camino hacia
la renovación

13

Propósito confiable

23

Agilidad digital

28

Reflexiones sobre el
camino a seguir

30

Metodología y
agradecimientos



Hallazgos clave

El camino hacia
la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre
el camino a seguir

Metodología y
agradecimientos

Hallazgos clave

La serie denominada CEO Outlook de KPMG ofrece un medio único para apreciar las implicaciones de la pandemia del COVID-19 en curso y las perspectivas de recuperación económica en la nueva realidad. CEO Outlook 2021, nuestra principal encuesta anual, delinea las perspectivas para el futuro de 1.325 CEO globales provenientes de 11 mercados significativos, 355 CEO de Latinoamérica y 25 CEO de las principales empresas en Venezuela.

Los principales acontecimientos evidencian cómo los CEO de hoy están a la vanguardia, priorizando a las personas y alineados con un propósito, para hacer que sus organizaciones emerjan y crezcan con mayor solidez:

Son optimistas, con plena confianza en alcanzar ese fuerte nivel de crecimiento deseado a través de adquisiciones y otros métodos inorgánicos. Continúan enfatizando la necesidad de liderar con propósito y transformar digitalmente sus organizaciones, mientras se mejora la capacitación de una fuerza de trabajo para que sea ágil dentro del nuevo mundo laboral.

En virtud de grandes presiones ejercidas por las partes de interés para una mejor reconstrucción, las empresas se han repotenciado con la finalidad de incrementar sus inversiones en prioridades relacionadas con los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés), así como en mantenerse fieles a sus propósitos.

Dado que la gente ha estado retornando progresivamente a sus lugares de trabajo y la sociedad persigue, con mayor interés, que las empresas lideren la vuelta a la normalidad; algunos CEO evitan la realización de cambios masivos vinculados con el futuro del trabajo. Sin embargo, reconocen las exigencias de los colaboradores en torno a la preservación de la flexibilización laboral experimentada durante la pandemia.



En líneas generales, son tres los temas centrales surgidos de la encuesta que corresponde a este año.

El camino hacia la renovación

A pesar de la continua incertidumbre y volatilidad en el mercado, la dirección ejecutiva confía y es optimista en cuanto al crecimiento económico. También siente una fuerte conexión con su propósito y busca impulsar la expansión.

Crecimiento en recuperación

72% de los CEO en Venezuela tienen un nivel de confianza elevado en cuanto a las perspectivas de crecimiento de su compañía. Para lograrlo en una etapa post-pandemia, seis de cada diez han identificado como principal estrategia las alianzas estratégicas con terceros.

Liderazgo con propósito

40% de los CEO en el país evaluará la cultura y valores de la compañía para contribuir a la consecución de sus objetivos de crecimiento.

Aceleración del crecimiento y la agenda digital

Cuatro de cada diez CEO en Venezuela tienen la intención de incrementar sus inversiones en la detección de procesos innovadores y disruptivos durante los próximos tres años, apostando por el desarrollo de modelos de negocio con procesos cada vez más ágiles y con enfoque en el cliente y en mejoras operativas.

Propósito confiable

Con el aumento en la presión por parte de los *stakeholders* para reconstruir eficientemente el mercado después de la pandemia, la dirección ejecutiva está incorporando aspectos de ESG en la estrategia de sus operaciones.

Adelantándose a los problemas sociales

32% de los CEO venezolanos considera que el mayor beneficio de ser una organización diversa e inclusiva es que ayuda a atraer talentos pertenecientes a las generaciones Z y *millennials*.

Colaborando para potenciar la sostenibilidad

Los CEO de Venezuela, como respuesta a la pandemia, se han enfocado en el componente social de su programa de ESG (80%) y quieren asegurarse de lograr avances en sostenibilidad y cambio climático (84%).

Vinculando la estrategia en materia ESG con el rendimiento financiero

52% de los CEO venezolanos encuestados consideran que el impacto de los programas ESG de sus empresas mejoran el desempeño financiero, y son conscientes de que los criterios ESG van a ser fundamentales en las operaciones y estrategia de la compañía de cara a atraer potenciales inversionistas.

Agilidad digital

La dirección ejecutiva está fortaleciendo la digitalización de sus organizaciones, pues lo ven como una ventaja para construir un futuro laboral más flexible y para operar en ecosistemas digitales.

Construyendo el futuro del trabajo flexible

56% de los CEO considera que invertir en capacitación, desarrollo y mejora de habilidades digitales garantizará que los *skills* de sus colaboradores permanezcan enfocados en el futuro. 24% considera que invertir en herramientas digitales es un factor clave de éxito en un ámbito de trabajo híbrido.

Provocando disrupción en los disruptores

60% de los CEO venezolanos señala que ve la disrupción tecnológica más como una oportunidad que como una amenaza, mientras que 58% piensa que, en lugar de esperar a ser sorprendidos por la competencia, sus organizaciones estarán participando activamente en el sector en el que operan.

Formando alianzas para la transformación y resiliencia

48% de los CEO en el país señalan que es posible que realicen adquisiciones y/o fusiones en sus organizaciones durante los próximos tres años.



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

Metodología y agradecimientos

El camino hacia la renovación

Luego de más de un año en el que todos los países han enfrentado los desafíos que ha impuesto la pandemia, en 2021 las perspectivas apuntan a que la economía mundial se recuperará este año gracias a las políticas fiscales, monetarias y a los avances en los procesos de vacunación. La velocidad con la que se retome la normalización de las actividades dependerá del nivel de acceso que cada país tenga a las vacunas y la evolución de las nuevas variantes del virus que puedan generarse.

Los CEO se muestran optimistas en cuanto a la recuperación económica

Al ser consultados con respecto a sus expectativas de crecimiento, encontramos que la mayoría de los CEO esperan en los próximos tres años un crecimiento de la economía global, su sector económico y de su compañía. Además, estiman que su plantilla no tendrá un crecimiento mayor a 5%. Esta tendencia se mantiene tanto a escala global, como en Latinoamérica y Venezuela.

En cuanto a sus ingresos, la mayoría de los CEO en Venezuela esperan tener un crecimiento entre 2,5% y 5% por año, mientras que globalmente la tendencia es entre 0% y 2,5% por año. El Fondo Monetario Internacional considera que, si los países aprovechan la oportunidad para realizar las reformas adecuadas, podrían lograrse varios años de crecimiento sostenido y estima que las reformas integrales que impulsen el crecimiento de los mercados podrían incrementar los niveles de vida de las economías en desarrollo y mercados emergentes al doble del ritmo observado en los años previos a la pandemia.



“La toma de decisiones de los CEO debe ser hoy más que nunca guiada por el propósito empresarial, garantizando que las oportunidades de crecimiento derivadas de la reactivación de la economía sean aprovechadas de manera eficiente, sostenida y con retribución en igual medida a las comunidades del entorno.”

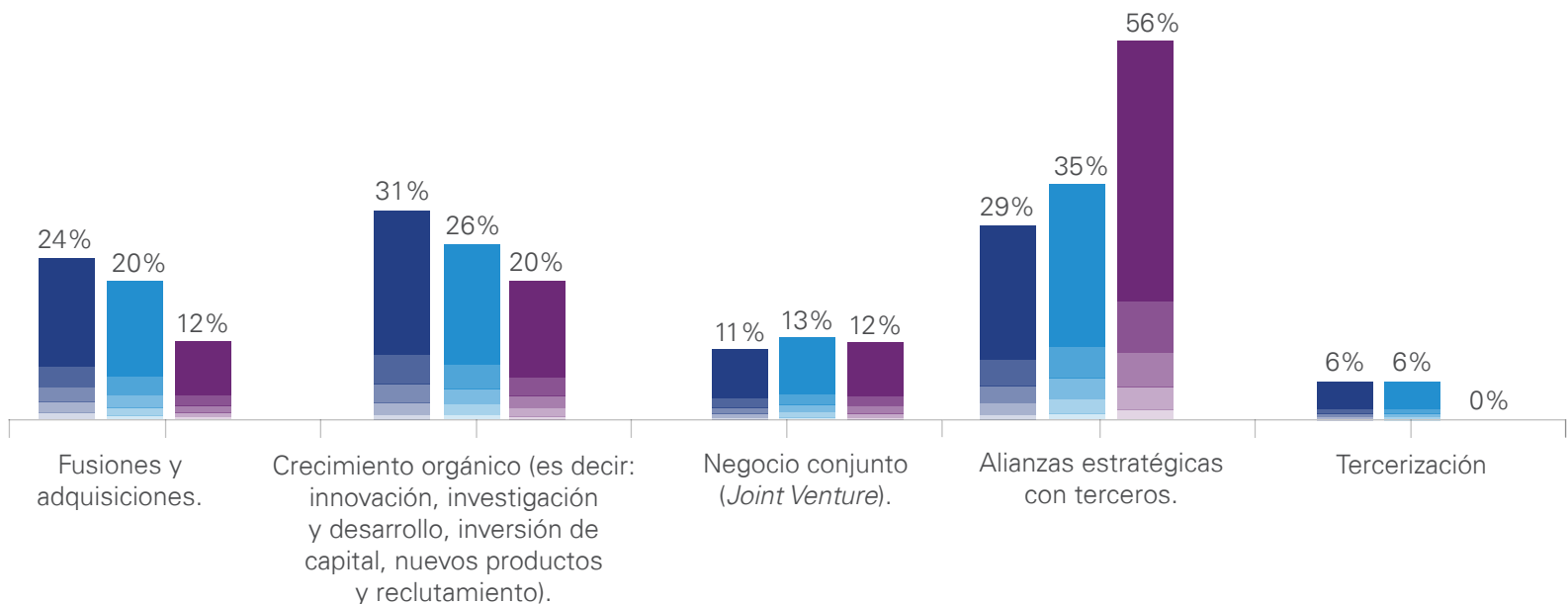
Ramón de J. Ostos D.
KPMG en Venezuela
Socio Director

La colaboración como principal estrategia

Gráfico 1:

¿Cuál de las siguientes estrategias será la más importante para alcanzar los objetivos de crecimiento de su organización en los próximos tres años?

Venezuela - 2021 (n=25)



Para lograr los objetivos de crecimiento de sus organizaciones en una etapa post-pandemia, seis de cada diez CEO venezolanos han identificado como principal estrategia métodos inorgánicos como alianzas estratégicas con terceros.

Al respecto, la Agenda Davos 2021 del Foro Económico Mundial explica que la colaboración fue un poderoso catalizador para el desarrollo de las vacunas de COVID-19 y que también las empresas están realizando alianzas y colaboraciones con múltiples partes interesadas para afrontar sus mayores retos y lograr un futuro mejor y más equitativo en otros ámbitos. Además, agrega que la cooperación mundial es el ingrediente necesario para la recuperación y un futuro más sostenible.

Por su parte, el [Fondo Monetario Internacional](#) considera que una de las medidas imprescindibles para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible es ampliar la cooperación mundial para contener la pandemia, sobre todo acelerando la vacunación a un costo asequible en todos los países, mediante una política fiscal flexible que brinde apoyo a los sistemas sanitarios, hogares, empresas y a la recuperación económica.

El apoyo fiscal ha evitado mayores contracciones económicas, pero, sumado a la caída de los ingresos, esta medida ha elevado los déficits públicos y la deuda pública a niveles sumamente altos en todos los países.

En este sentido, 76% de los CEO en Venezuela consideran que existe un fuerte vínculo entre la confianza del público en su negocio y cómo el enfoque fiscal se alinea con sus valores organizacionales. El mismo porcentaje también está de acuerdo con estar sintiendo una presión cada vez mayor para incrementar los reportes públicos de sus contribuciones fiscales globales.

En el caso de Venezuela, de acuerdo con el [Instituto de Investigaciones Económicas de la UCAB](#), “la consecuente caída en los ingresos fiscales de origen externo y la magnitud de la paralización de la actividad del sector privado han forzado un relajamiento en las políticas vigentes de control y regulación”. Este contexto ha propiciado a las empresas y emprendedores un mayor margen de maniobra para innovar y ser más competitivos en el mercado, pero también incrementa la informalidad de la actividad económica.



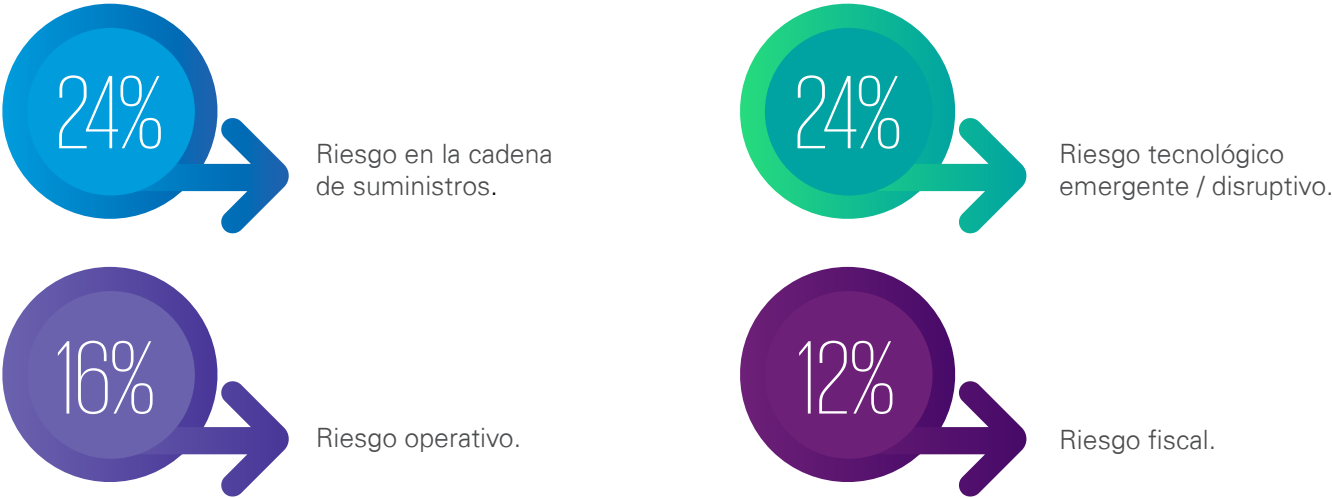
“Los resultados obtenidos son una señal inequívoca de que los tributos son una prioridad para los CEO; cómo se aborda la tributación afecta la reputación y no solo las finanzas. La transparencia fiscal genera confianza y debe alinearse con los valores de la organización.”

Alessandra Montagna
KPMG en Venezuela
Socia Líder de Impuesto y Legal

La falta de agilidad como principal amenaza para el crecimiento

Gráfico 2:
¿Cuáles de los siguientes riesgos suponen la mayor amenaza para el crecimiento de su organización?

Venezuela - 2021 (n=25)



Los CEO clasificaron el riesgo de la cadena de suministros como una de las mayores amenazas para el crecimiento de sus organizaciones, la cual aseguran que ha estado sometida a un estrés creciente en los últimos 20 meses. A esto se le agregan los riesgos de ciberseguridad y de cambio climático como las principales amenazas para el crecimiento. Además, para los CEO venezolanos también son muy relevantes los riesgos asociados con las tecnologías emergentes.

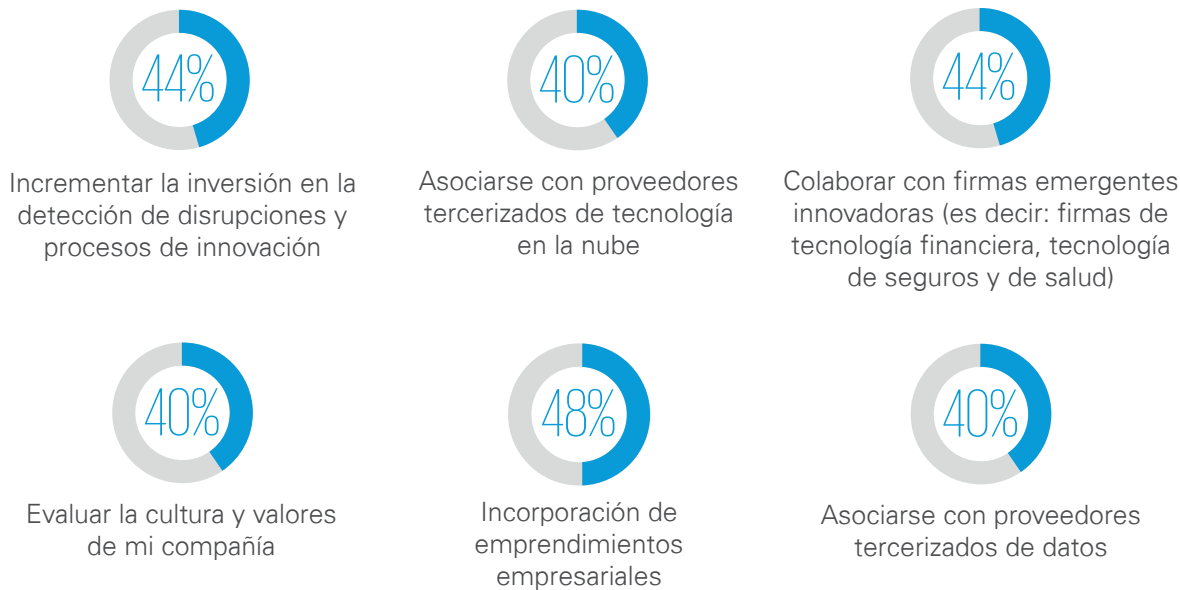
La pandemia ha impactado en todas las áreas y actividades de las organizaciones, que van desde la forma de producción y su estructura organizacional hasta el rediseño de productos y de la cadena de suministros. 24% de los CEO venezolanos que entrevistamos piensan que esto dificultará sus metas de crecimiento.

Este contexto ha contribuido con la aceleración de la implementación de nuevas tecnologías o de la transformación digital, lo cual ha sido un factor clave para reducir los costos de producción y distribución, adaptarse a las necesidades del consumidor y seguir siendo competitivos en el mercado.

Cumplimiento del propósito organizacional con un enfoque en innovación ágil

Gráfico 3:
¿Su organización tiene la intención de emprender alguna de las siguientes acciones en los próximos tres años para contribuir a la consecución de sus objetivos de crecimiento?

Venezuela - 2021 (n=25)



Cuatro de cada diez CEO en Venezuela tienen la intención de incrementar sus inversiones en detección de procesos innovadores y disruptivos durante los próximos tres años, apostando por el desarrollo de modelos de negocio con procesos cada vez más ágiles y con enfoque en el cliente y en las mejoras operativas. De igual forma, los CEO pondrán especial atención a la incorporación de emprendimientos empresariales, colaborar con *startups*, asociarse con proveedores de datos tercerizados y evaluar la cultura y valores de la compañía.

Gráfico 4:

¿Cuáles serán sus principales prioridades operativas para alcanzar sus objetivos de crecimiento en los próximos tres años?

Venezuela - 2021 (n=25)



Para lograr sus objetivos de crecimiento planteados para los próximos tres años, los CEO tanto a nivel global, como de Latinoamérica y Venezuela consideran como prioridad operativa seguir avanzando en la digitalización y conectividad de todas las áreas funcionales.

La innovación en el desarrollo de habilidades dinámicas requiere la comprensión del mercado y la capacidad dinámica de aprovechar las oportunidades detectadas y de reconfigurar los recursos, capacidades y competencias de la empresa.

También, los CEO venezolanos consideran como prioridad operativa mantener su capital y costos a prueba de la inflación, por lo que es de vital importancia la comprensión de los efectos de los indicadores macroeconómicos en la estructura financiera de su organización.



María Cocho

Presidenta Ejecutiva de Nestlé Venezuela

84% de los CEO suramericanos afirmó que la pandemia ha provocado que las empresas cambien el enfoque de sus acciones de gobierno corporativo, poniendo mayor énfasis en el rol social de las empresas. ¿Cómo ve este enfoque?

Se trata de repensar el futuro con acciones sostenibles, que impacten positivamente a individuos, comunidades y planeta. Antes de la pandemia ya muchas empresas se habían sumado

y comprometido con estos objetivos, hoy debemos pensar más allá de la sostenibilidad: ayudar a proteger, renovar y restaurar comunidades, medios de vida, el bienestar de los consumidores y revitalizar los ecosistemas naturales.

La única forma de lograrlo es teniendo marcas con propósito, que dirijan acciones en un corto, mediano y largo plazo. Para hacerlo realidad, debemos procurar un abastecimiento responsable, transformar empaques, conectar con valor con los distintos miembros de la cadena de distribución y establecer una comunicación transparente con los consumidores. A la par, es necesario un trabajo con instituciones públicas y privadas para generar una infraestructura y las gobernanzas necesarias para que el cambio en el que estamos trabajando sea sostenible. Los líderes de empresas y organizaciones debemos tener la convicción de profundizar y movilizarnos en los compromisos que hemos asumido en esta década de la acción.

67% de los CEO suramericanos afirmaron que sus cadena de suministros estuvieron bajo presión en los últimos 20 meses. ¿Cuál es su valoración respecto al período de tensión que han atravesado recientemente las distintas cadenas y mercados?

La cadena de valor enfrentó retos considerables, impuestos por esta nueva realidad. Cada mercado tuvo desafíos muy particulares de movilidad, volúmenes, flujo de caja y tiempos de respuesta, entre otras condiciones. Sus retos no distaron mucho de los problemas que enfrentaron los consumidores, gobiernos, instituciones y empresas; la clave fue responder desde la propuesta de valor, fue increíble ver como planes de contingencia que no se habían desarrollado, se implementaron en tiempo récord por parte de todos los miembros de las cadenas de valor.

Las lecciones fueron muchas: ser flexible, siempre apegados al propósito de cada organización, permitió que las operaciones se mantuvieran, priorizando la salud de los trabajadores y encontrando nuevas maneras de hacer las cosas, rompiendo los esquemas existentes y estableciendo formas de trabajo que anteriormente eran inimaginables.

La aceleración de la transformación digital en las empresas durante este período fue uno de los grandes cambios que sigue vigente hoy en día; tecnologías que dan vida a una nueva dinámica empresarial y social, que continuará progresivamente influyendo en la manera como aportamos valor a los consumidores.

Por último, ante la distancia impuesta por la pandemia se rompieron paradigmas sobre el uso y disposición de plataformas tecnológicas de comercio electrónico en algunos países de Suramérica, en donde se desarrollaron tiendas y canales electrónicos en corto tiempo para atender las necesidades de los consumidores.



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

Metodología y agradecimientos

Propósito confiable

Hoy, el propósito corporativo como marco de referencia para las decisiones empresariales y la asignación de capital toma más importancia. Las partes de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidades) esperan que las organizaciones tengan un impacto positivo en diversas áreas, desde impulsar la diversidad hasta ayudar a proteger el planeta.

La transformación sostenible constituye, junto a la digital, uno de los principales retos a los cuales se enfrentan las compañías y tiene impacto en sus modelos de negocio, de gobierno corporativo y en la gestión empresarial. Sus efectos se pueden ver reflejados en la estrategia, en los modelos de riesgos, en los procesos de financiamiento, desarrollo y en la cultura de la compañía.

En este orden de ideas, desde la [Comisión Económica para América Latina y el Caribe \(CEPAL\) de la Organización de las Naciones Unidas](#) se menciona que es vital una transformación productiva en sectores ambientalmente sostenibles, que favorezcan la generación de empleos y la innovación tecnológica para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo.



“Las organizaciones están más expuestas que nunca al escrutinio del público, por lo que requieren de una dirección ejecutiva conectada con los aspectos de ESG, que las pueda conducir a la creación de valor compartido para todas sus partes de interés.”

Yanelly Márquez C.
KPMG en Venezuela
Socia Líder de GRCS (Governance, Risk & Compliance Services)



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

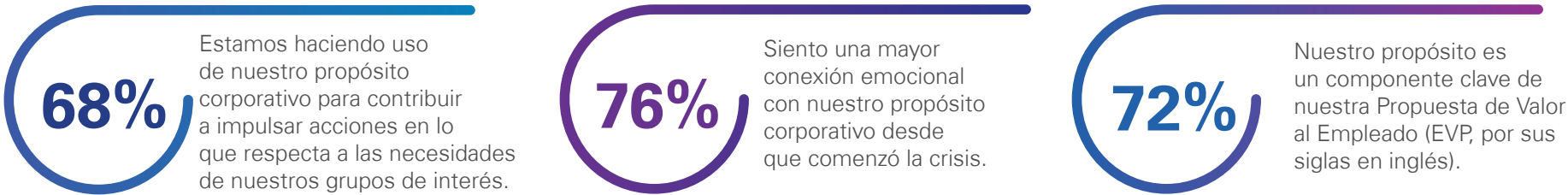
Metodología y agradecimientos

Crecimiento con propósito

La mayoría de los CEO encuestados indicaron que sienten una conexión emocional más fuerte con el propósito desde que comenzó la pandemia, además de considerarlo como un componente clave alineado a su propuesta de valor para los empleados, situando en tercer lugar la aplicación de su propósito corporativo para ayudar a impulsar acciones que aborden las necesidades de los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidades).

Gráfico 5:
¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la influencia del propósito corporativo en la toma de decisiones?

Venezuela - 2021 (n=25)



Al consultar a los CEO sobre la afirmación que mejor describe su visión del objetivo general de sus organizaciones, tuvimos los siguientes resultados:



Las sociedades exigen que las organizaciones en las que invierten sean más responsables cada día, por lo que aquellas que cuenten con estrategias basadas en un propósito significativo, con un enfoque en la creación de un impacto sostenible a largo plazo para las partes interesadas, están mejor posicionadas tanto para demostrar y medir el valor que crean como para beneficiarse de este.

▼ 🏠 ▼	
Hallazgos clave	
El camino hacia la renovación	
Propósito confiable	
Agilidad digital	
Reflexiones sobre el camino a seguir	
Metodología y agradecimientos	

Los líderes ejecutivos venezolanos consideran que las áreas que ameritan tener mayor prioridad durante los próximos tres años para inculcar un enfoque impulsado por propósito son las siguientes:

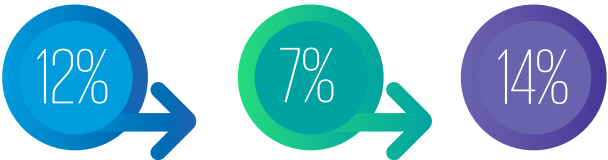
Gráfico 6:
Al tratar de integrar el propósito corporativo en el corazón de su organización, ¿cuál de las siguientes áreas tendrá prioridad en los próximos tres años para inculcar un enfoque orientado al propósito?

■ Global - 2021 (n=1.325)
■ LATAM - 2021 (n=355)
■ Venezuela - 2021 (n=25)

Poner en comunicación a los inversionistas de rendimiento y a los grupos de interés.



Oportunidades de aprendizaje y entrenamiento para nuestros empleados.



Reclutamiento de personas y evaluación del rendimiento del empleado.



Cómo recompensamos a nuestros líderes más antiguos.



Construyendo una estrategia basada en ESG

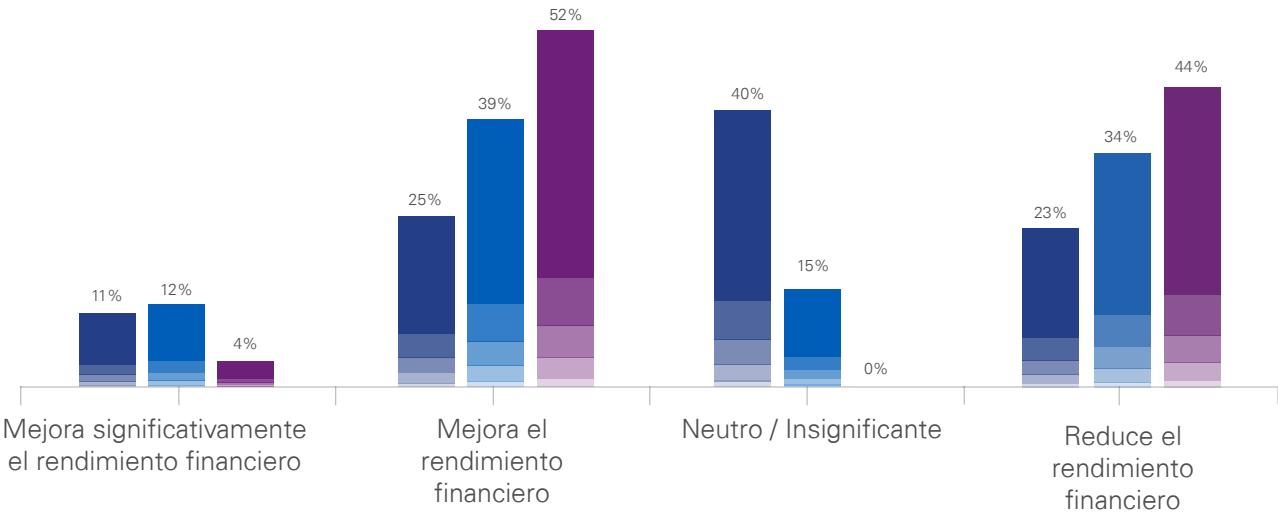
El público exige objetivos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés) cada vez más ambiciosos. Los primeros en adoptar la tecnología digital han logrado una ventaja competitiva, pero si las organizaciones descuidan su propósito, corren el riesgo de erosionar la lealtad de los clientes y de convertirse en blanco de los gobiernos, los reguladores, los medios de comunicación y el público en general.

Los CEO de Venezuela, como respuesta a la pandemia, se han enfocado en el componente social de su programa de ESG (80%) y quieren asegurarse de lograr avances en sostenibilidad y cambio climático (84%).

Preguntamos a los CEO a qué nivel han sentido presiones de las partes de interés acerca de mayor transparencia y presentación de reportes en materia de ESG y encontramos que 64% de los CEO venezolanos han percibido una demanda significativa, versus 63% en LATAM y 52% en global, donde la mayor presión ha venido por parte de los inversionistas. En este contexto, 42% de los CEO tiene dificultades para articular una historia ESG convincente para sus grupos de interés.

Gráfico 7: Califique el impacto de los programas ESG de su empresa en los resultados financieros

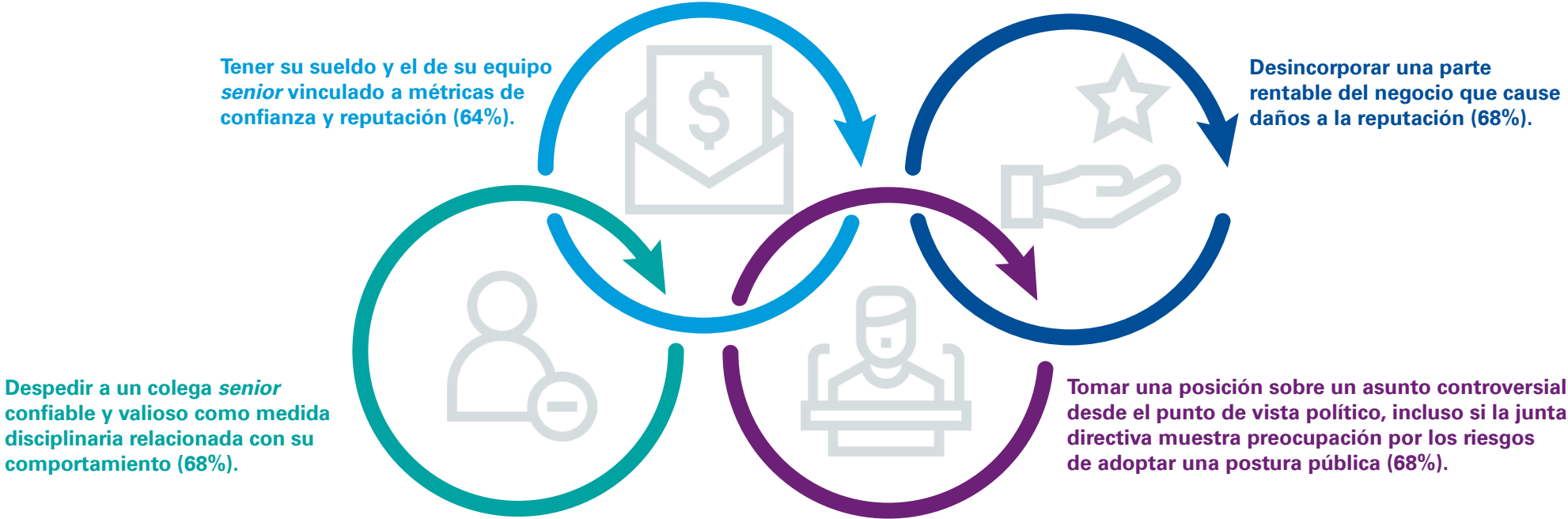
■ Global - 2021 (n=1.325) ■ LATAM - 2021 (n=355) ■ Venezuela - 2021 (n=25)



52% de los CEO venezolanos encuestados consideran que el impacto de los programas ESG de sus empresas mejoran el desempeño financiero, y son conscientes de que los criterios ESG van a ser fundamentales en las operaciones y estrategia de la compañía de cara a atraer potenciales inversionistas. Por esta razón, muchas compañías ya han decidido incluir o aumentar el peso de las métricas y programas ESG en sus sistemas retributivos.

55% de los CEO a escala global considera que dependerán cada vez más de la garantía externa de sus datos ESG para cumplir con las expectativas de las partes interesadas en torno a informes de sostenibilidad consistentes y sólidos.

Con la reputación de la empresa estrechamente ligada a tener un CEO de confianza, los CEO en Venezuela están dispuestos a tomar las siguientes medidas para demostrar su ética personal:



Es importante destacar que los líderes empresariales encuestados coinciden en que la compensación no debería basarse en el desempeño de los objetivos y metas de ESG, adicional a los objetivos tradicionales de desempeño financiero (84% Global, 69% LATAM, 72% Venezuela). Esto refleja una contradicción con respecto a la inclinación previa de los CEO a vincular su remuneración y la del equipo *senior* a las métricas de confianza y reputación, lo que puede deberse a que aún es un tema en revisión en el ámbito corporativo y una práctica de compensación que aún no está arraigada en el liderazgo, pero que sin duda alguna podría ganar terreno en el futuro.

Actualmente los salarios no se basan en los objetivos y metas de ESG; los CEO encuestados coincidieron en su visión al respecto (70% Global, 65% LATAM, 57% Venezuela).

Cabe mencionar que, en muchos sectores con cadena de suministros extensas, la continuidad de la volatilidad y la disrupción está obligando a las compañías a considerar la adaptabilidad y la flexibilidad de los pagos casi al mismo nivel que los costos y la eficiencia.



▽ 🏠 ▽	
Hallazgos clave	
El camino hacia la renovación	
Propósito confiable	
Agilidad digital	
Reflexiones sobre el camino a seguir	
Metodología y agradecimientos	

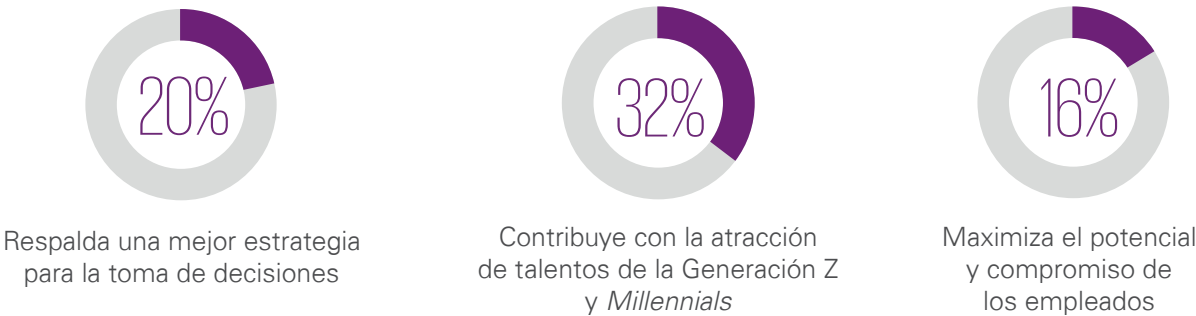
La inclusión y diversidad muestran beneficios tangibles

Hoy en día, la inclusión y la diversidad dentro de las organizaciones es un tema que está cobrando cada vez más relevancia. Contratar y promover perfiles diversos en una empresa puede ser positivo para la obtención de resultados, por lo que es importante que esté muy presente a la hora de desarrollar la estrategia.

La diversidad dentro de un ambiente laboral afecta el desarrollo de las relaciones interpersonales, la manera en que supervisores y gerentes interactúan con los demás colaboradores y cómo estos se relacionan entre sí. Por este motivo, trae muchos beneficios en temas de retención y productividad.

Gráfico 8:
¿Cuál cree que es el mayor beneficio de ser una organización diversa e inclusiva?

Venezuela - 2021 (n=25)



32% de los CEO venezolanos considera que el mayor beneficio de ser una organización diversa e inclusiva es que ayuda a atraer talentos pertenecientes a las generaciones Z y *millennials*; seguidamente 20% señala que apoya una mejor estrategia para la toma de decisiones y en tercer lugar 16% de los líderes empresariales coinciden en que maximiza el potencial y el compromiso de sus colaboradores.

▼ 🏠 ▼	
Hallazgos clave	
El camino hacia la renovación	
Propósito confiable	
Agilidad digital	
Reflexiones sobre el camino a seguir	
Metodología y agradecimientos	

La pandemia aceleró el impacto del cambio climático

De acuerdo con el [Banco Interamericano de Desarrollo](#), la pandemia ha acelerado el impacto del cambio climático, generando la mayor crisis en el último siglo. América Latina y el Caribe son particularmente vulnerables a los impactos del cambio climático, los cuales podrían provocar un costo anual aproximado de 4% del PIB anual de la región para el año 2050 si no se toman acciones a tiempo.

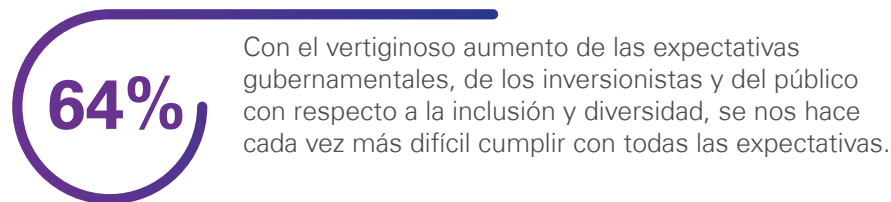
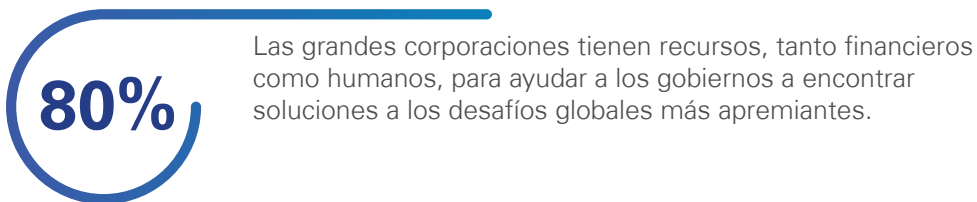
El imperativo para las empresas es claro en dos frentes; primero, las empresas deben responder a las preocupaciones de los inversionistas sobre la sostenibilidad. Un posible escenario es que la crisis del COVID-19 sea la antesala de lo que puede ser una crisis climática: sistémica, de rápido avance y global. Entonces, hay razones para que las empresas tomen medidas para mitigar los riesgos climáticos; por ejemplo, haciendo que sus inversiones de capital sean más resilientes para el clima o diversificando sus cadenas de suministros.

El Informe de [Riesgos Globales del Foro Económico Mundial](#) resalta que los cinco principales riesgos globales son de índole ambiental. La meteorología extrema domina la clasificación de riesgos más probables, seguida del fracaso a la hora de gestionar la crisis climática, el daño ambiental causado por el hombre, las enfermedades infecciosas y la pérdida de biodiversidad. Las prácticas están cambiando, lo cual representa una oportunidad para innovar y hacer las cosas de manera diferente.

Gráfico 9:

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el papel cada vez más importante que desempeñan los CEO a la hora de abordar los retos mundiales, desde la desigualdad de ingresos hasta el cambio climático?

Venezuela - 2021 (n=25)



El [Banco Mundial](#) resalta que la crisis climática se agrava y su relación con la pobreza y la desigualdad es claramente visible. Al respecto, cada vez son más los CEO que desempeñan papeles importantes al momento de abordar estos desafíos globales.

Los líderes empresariales venezolanos están de acuerdo con la afirmación de que las grandes corporaciones tienen los recursos, tanto financieros como humanos, para ayudar a los gobiernos a encontrar soluciones a los apremiantes desafíos globales (80%), seguidamente por las expectativas del público en cuanto a la inclusión y diversidad, los inversionistas y el gobierno corporativo se han de esforzar por cumplir con las expectativas (64%).



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

Metodología y agradecimientos



Dr. Andrés Simón González-Silén
Presidente Ejecutivo y Co-fundador
Asistenci y Venemergencia

Uno de nuestros hallazgos clave para la edición del CEO Outlook de este año, es que con el aumento en la presión por parte de los *stakeholders* para reconstruir eficientemente el mercado después de la pandemia, la dirección ejecutiva está incorporando aspectos de ESG en la estrategia comercial. ¿Cómo ves este enfoque?

Dado que somos una empresa que trabaja con la salud y por la vida de las personas, nuestro enfoque social siempre ha estado dirigido a

trabajar bajo los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*), alineando nuestra dinámica corporativa, de manera de controlar el impacto que tenemos sobre el medio ambiente, sobre la comunidad y sobretodo de cara a nuestros colaboradores, lo cual nos ha permitido convertirnos en referencia de la inversión socialmente responsable (ISR). No solo medimos el impacto en calidad de vida y costos que nuestras operaciones tienen, como muestra nuestra certificación ISO 9001:2015 de calidad, sino que innovamos para ser más eficientes al mismo tiempo que protegemos el medio ambiente como se evidencia al ser la única empresa que ha transformado el sector utilizando moto-ambulancias para transportar a nuestro equipo médico a los domicilios a nivel nacional, disminuyendo considerablemente las emisiones de CO² que se obtienen al conducir vehículos convencionales con los miles de kilómetros que recorremos a diario.

La dirección ejecutiva está fortaleciendo la digitalización de sus organizaciones, pues lo ven como una ventaja para construir un futuro laboral más flexible y para operar en ecosistemas digitales. En Venezuela, ¿cómo consideras que es el camino a seguir para que las empresas alcancen la agilidad digital?

Conforme avanza la transformación tecnológica, el mundo dio un paso de gigante en esta área, luego que la pandemia se instalara en nuestras vidas. Cada vez son más frecuentes los análisis para medir este movimiento sin precedentes. La operatividad de las grandes empresas se movilizó de canales tradicionales a canales virtuales, para no poner en riesgo el funcionamiento de la logística y transformó lo material a lo digital. De esta forma, nos tocó reinventarnos y adaptarnos a las tendencias del nuevo mercado para mantenernos competitivos y poder medir el grado de madurez digital de las compañías y sectores. Esta será la nueva autopista de comunicaciones, transacciones y operación de las empresas. El camino debe ser de apertura y flexibilidad para permitir desmontar los paradigmas del pasado y dar pie a la modernización no solo de las operaciones sino de los modelos de negocios; ahora las personas quieren organizaciones más cercanas y para esto está la tecnología si le permitimos ayudarnos.

¿Cuál es la importancia que tienen los ecosistemas digitales para los negocios en el mercado venezolano?

El ecosistema digital nos permite estar en el contexto global, en la mesa del mundo, y esto es fundamental sobre todo cuando los entornos son retadores para lograr tener mejores soluciones a los problemas y buscar hacerlas escalables. Además, el desarrollo de tecnologías adaptadas a las realidades venezolanas tiene el potencial de incluir a millones de personas a sistemas que tienen el objetivo de mejorar su calidad de vida. Esto no solo lo vemos en nuestro caso de salud y seguros, sino también en transporte terrestre, *delivery*, entre otros. Todos los modelos de negocio que estamos teniendo éxito escalable en Venezuela vivimos en el ecosistema digital.



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

Metodología y agradecimientos

Agilidad digital

La agilidad digital se ha convertido en un verdadero motor en las compañías, desde las más tradicionales y artesanales hasta las digitales nativas. La dinámica actual ha demostrado que es necesario adoptar una cultura de innovación con enfoque en la estrategia del negocio para acompañar e impulsar el crecimiento de las empresas a través de la transformación digital, permitiendo lograr una posición estratégica en el mercado.

Crecimiento y digitalización van de la mano

Los CEO han reducido la brecha entre los objetivos de transformación digital para sus organizaciones, la inversión en el futuro del trabajo y una fuerza de trabajo habilitada digitalmente. 56% de los CEO venezolanos afirmó que invertirá más capital en la compra de nuevas tecnologías, mientras que 44% está buscando invertir más capital en el desarrollo de las habilidades y capacidades de sus colaboradores; es decir, los líderes empresariales venezolanos están priorizando la inversión en tecnología sobre el desarrollo de las habilidades de su fuerza de trabajo. Se destaca que la tecnología es vital para que las empresas sigan siendo competitivas, también los CEO ven cada vez más que la contratación de personas con talento es vital para el crecimiento y el futuro de sus organizaciones.

En cuanto al apetito de fusiones y adquisiciones de las organizaciones durante los próximos tres años, los CEO venezolanos encuestados señalan que poseen un apetito moderado (48%). Es decir, es posible que realicen adquisiciones y/o fusiones, pero con un impacto moderado en sus organizaciones en general.



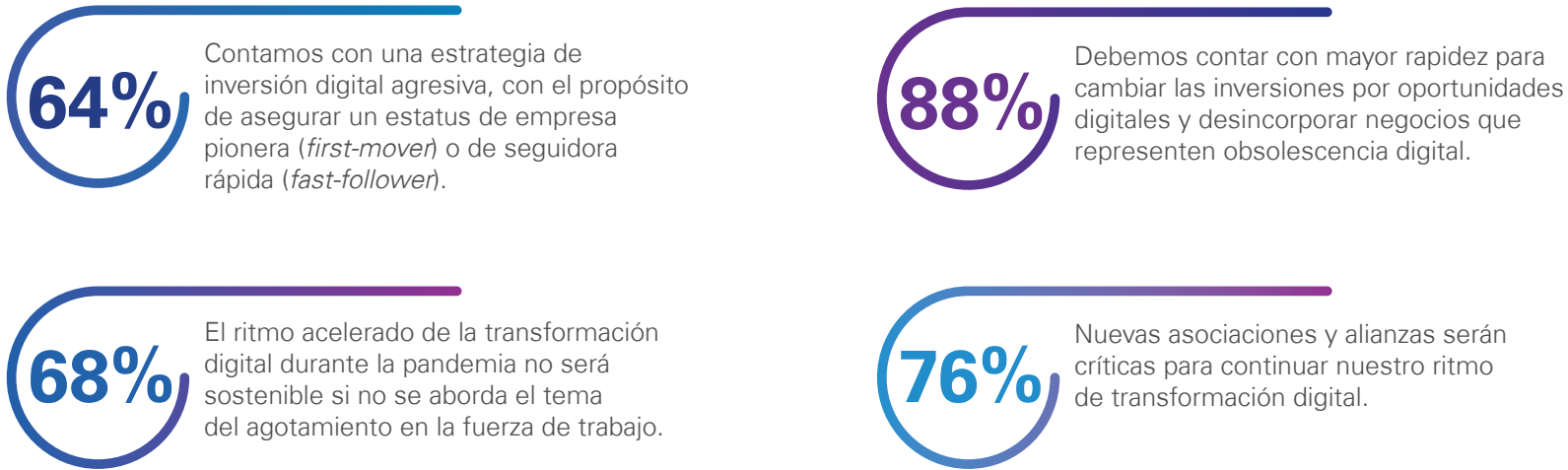
“ Los líderes empresariales continúan potenciando la digitalización y la innovación en sus empresas, considerando la relación con el cliente como valor diferencial, con principal énfasis en la ciberseguridad y en un modelo de trabajo flexible, en constante evolución, como pilar fundamental en este proceso. ”

Mónica B. Barrios Ali
KPMG en Venezuela
Socia Líder de Consulting

Gráfico 10:

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su estrategia de transformación digital?

Venezuela - 2021 (n=25)



88% de los CEO venezolanos está de acuerdo con la necesidad de ser más rápido para trasladar la inversión a oportunidades digitales y desinvertir en negocios que enfrentan la obsolescencia digital. De igual manera, 76% de los líderes encuestados están de acuerdo con que las nuevas asociaciones serán fundamentales para continuar con el ritmo de transformación digital que tienen sus empresas.

En este orden de ideas, 76% de los CEO venezolanos establece que tratará de asegurarse de que una gran proporción de sus reuniones de liderazgo *senior* sean con directivos, inversionistas y gerentes, mientras que 68% de los líderes empresariales venezolanos se asegurará de que su cadena de suministros sea resistente en caso de un bloqueo global o restricciones de viaje.

Ciberseguridad, uno de los principales riesgos para el crecimiento

80% de los líderes en el país considera que establecer una cultura de seguridad en *cyber* es tan importante como establecer controles tecnológicos. 76% está de acuerdo con un plan para abordar un ataque de *ransomware* en caso de que su organización se enfrente a uno, mientras que 76% de los ejecutivos está de acuerdo con que su organización considere la seguridad de la información como una función estratégica y como una fuente potencial de ventaja competitiva. De igual forma, los líderes están de acuerdo con necesitar un enfoque de toda la industria para abordar adecuadamente el problema de las demandas de *ransomware*.

Gráfico 11:
¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre ciberseguridad?

Venezuela - 2021 (n=25)



60% de los CEO venezolanos señala que ve la disrupción tecnológica más como una oportunidad que como una amenaza para sus organizaciones, mientras que 58% establece que en lugar de esperar a ser sorprendidos por la competencia, sus organizaciones estarán actuando activamente en el sector en el que operan.

La mayoría de los CEO venezolanos (56%) considera que sus organizaciones están bien preparadas en caso de presentarse un ciberataque y también tienen previsto seguir centrándose en la mejora de las competencias en materia de ciberseguridad y otras áreas de riesgo tecnológico para sus organizaciones.

▽ 🏠 ▽	
Hallazgos clave	
El camino hacia la renovación	
Propósito confiable	
Agilidad digital	
Reflexiones sobre el camino a seguir	
Metodología y agradecimientos	

Gráfico 12:

Pensando en los riesgos digitales -incluidas las amenazas cibernéticas, interrupciones del servicio por fallos tecnológicos y daño a la reputación por problemas de privacidad de datos-, ¿cuáles son los pasos clave que tiene previsto dar para aumentar la resiliencia digital en los próximos tres años?

Venezuela - 2021 (n=25)



Actualmente los CEO venezolanos están planteando principalmente dos pasos clave que planean tomar en cuenta en sus organizaciones para desarrollar la resiliencia digital durante los próximos años, los cuales son:

- 1 Fortalecer el gobierno corporativo en torno a la resiliencia operativa y su capacidad para recuperarse de un incidente mayor dentro de su organización (68%).
- 2 Centrarse en la seguridad y la resistencia de sus cadenas de suministros, lo cual refleja que, tanto a escala global como en América Latina y Venezuela, los CEO se están enfocando en la cadena de suministros, con el objetivo de ser más ágiles frente a las necesidades cambiantes de los clientes y poder garantizar el desarrollo de la resiliencia digital para los próximos tres años.

¿Cuáles son los factores clave de éxito para garantizar que los empleados estén comprometidos, motivados y sean productivos en un mundo en el que el trabajo híbrido es cada vez más común?

Incorporar la inclusión y la diversidad para que ningún grupo o individuo se sienta en desventaja o desprotegido.



Enfoque en la salud mental y el bienestar de los empleados.



Crear una cultura basada en propósitos y valores en la que los líderes sean ejemplo de lo que predicán.



Invertir en entrenamientos digitales, desarrollo y mejoramiento de las capacidades del empleado para asegurar que las mismas se mantengan enfocados en el futuro.



El talento humano ha demostrado durante la pandemia que estar en espacios de trabajo formales no determina su productividad o compromiso. También han descubierto que la flexibilidad puede ayudarles a sentirse más exitosos no solo en el trabajo, sino como personas, padres, cuidadores, activistas sociales u otros.

No es sorprendente, entonces, que muchos de los trabajadores que han experimentado la flexibilidad de los entornos de trabajo híbridos y remotos no estén dispuestos a dar marcha atrás y regresar a esquemas tradicionales del pasado.

Las empresas han tenido que desarrollar estrategias para retener y atraer el talento, otorgando gran importancia a la experiencia del empleado y los paquetes de compensación, impulsando la modalidad de trabajo híbrida, capacitando a los colaboradores a través del *upskilling*, *reskilling* y nuevas métricas de desempeño.

Los beneficios de estas nuevas dinámicas de trabajo son igualmente evidentes en el desempeño y en otros factores clave del éxito como la innovación y la mitigación de riesgos. En tal sentido, 68% de los CEO venezolanos señala que se centrará en la salud mental y el bienestar de sus colaboradores, mientras que 56% de los líderes empresariales considera que invertir en capacitación, desarrollo y mejora de habilidades digitales garantizará que las habilidades de sus colaboradores permanecerán enfocadas en el futuro.

Reflexiones sobre el camino a seguir

Existen tres áreas de acción sobre las cuales los CEO interconectados de hoy pueden enfocarse a medida que procuran alcanzar el crecimiento y gestionar el impacto continuo de la pandemia.

Crecimiento y resiliencia

Muchas organizaciones enfrentaron la pandemia con extrema diligencia, mostrando adaptabilidad a medida que manejaban cambios notorios, la incertidumbre y la disrupción. La resiliencia también será un elemento clave para la recuperación económica. Por ejemplo, lo será para gestionar el riesgo climático y otras amenazas, así como para afrontar la continua disrupción digital. Además de llevar a cabo intervenciones específicas — desde la gestión del riesgo asociado a la cadena de suministros hasta la construcción de protección y defensa en el ciberespacio — los CEO necesitarán rodearse de personas resilientes. Existen dos prioridades:

1. Asegurarse de que los empleados cuentan con herramientas digitales, datos y habilidades necesarias para colaborar con toda la empresa, brindándoles la capacidad para responder rápida y creativamente ante amenazas emergentes.
2. La resiliencia también implica contar con un equipo de colaboradores motivados y comprometidos, con determinación, de cara a cualquier crisis. Ello significa transmitirles energías a través de un propósito común.

ESG y el valor financiero

Las investigaciones revelan que persiste un importante número de CEO que no está convencido del impacto financiero positivo de los programas ESG. Dichos programas pueden garantizar que la organización cumple con las normas regulatorias o pueden contribuir a solventar los problemas relacionados con esta materia y que son fundamentales para las comunidades locales, como la inclusión y diversidad. Para ayudar a garantizar que el ámbito ESG también impulsa el crecimiento financiero, los CEO necesitan enfocarse en tres áreas:

1. Identificar las inversiones esenciales en la materia, necesarias para impulsar tanto el valor a largo plazo como los esfuerzos respecto al proceso de descarbonización. Ello exige incluir inversiones en soluciones digitales para atender mejor las grandes oportunidades relativas a la sostenibilidad y los riesgos.
2. Establecer cómo las iniciativas en ESG pueden impulsar directamente el crecimiento en los ingresos a través de las oportunidades para nuevos productos y servicios innovadores.
3. Establecer métricas y normas para informar acerca del desempeño en materia ESG, lo cual fija el nivel de ambición y garantiza que la empresa puede comunicar una historia convincente en este ámbito a los inversionistas y otras partes de interés.

El futuro del trabajo

Los CEO reconocen que el futuro del trabajo va mucho más allá del lugar donde la gente se encuentra. Las organizaciones de alto desempeño son aquellas que pueden flexibilizar su músculo tecnológico y aumentar su capacidad de mejorar las habilidades de su gente. Esto significa tener una fuerza de trabajo digital motivada y altamente capacitada, que opere con rapidez y agilidad.

1. Los CEO deberán garantizar que las decisiones tomadas acerca del futuro del trabajo se profundicen en la medida en que los empleados están comprometidos con la compañía. Los líderes obviamente están dispuestos a ver a su gente retornar al lugar de trabajo, pero muchos colaboradores aún muestran ansiedad por preservar aquellas áreas del trabajo vía remota que les resultan ventajosas. Escuchar con atención, comunicarse con empatía y comprometerse en alcanzar el equilibrio correcto a largo plazo serán aspectos clave.
2. Los CEO deberán invertir en habilidades digitales, así como en la modernización tecnológica. Esto no implica simplemente que su gente pueda hacer uso de nuevas herramientas, sino que se les ayude a acoger una cultura donde se prioriza lo digital y donde la gente procure naturalmente integrar la tecnología a su trabajo.



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

Metodología y agradecimientos

En resumen

Los CEO de hoy — aquellos que están a la vanguardia, que priorizan a las personas y que están alineados con un propósito — acogen estos duros desafíos sobre liderazgo. Pueden cumplir con sus compromisos asumidos en torno a un propósito, haciendo las inversiones y cambios necesarios en materia de ESG para atender la inequidad e iniciar la carrera hacia la neutralidad en las emisiones de carbono. Su objetivo es procurar el impulso del crecimiento y la prosperidad mediante la agilidad digital e innovación en el modelo de negocios, mientras persiguen garantizar que las fuertes inversiones en materia de tecnología se equiparen a la inversión en habilidades y capacidades humanas. Están en búsqueda de un propósito para impulsar la rentabilidad y crecimiento a largo plazo, mientras reconocen sus amplias responsabilidades frente al planeta y su gente.

En Venezuela, los CEO evaluarán la cultura y valores de la compañía e incrementarán su inversión en procesos innovadores y disruptivos, apostando por el desarrollo de modelos de negocio con procesos cada vez más ágiles y con enfoque en el cliente. A su vez, buscarán atraer talento joven y asegurarse al mismo tiempo de lograr avances en los asuntos de ESG y sostenibilidad, conscientes de que este es un tema fundamental en las operaciones y estrategia para el futuro de sus organizaciones.



Hallazgos clave

El camino hacia la renovación

Propósito confiable

Agilidad digital

Reflexiones sobre el camino a seguir

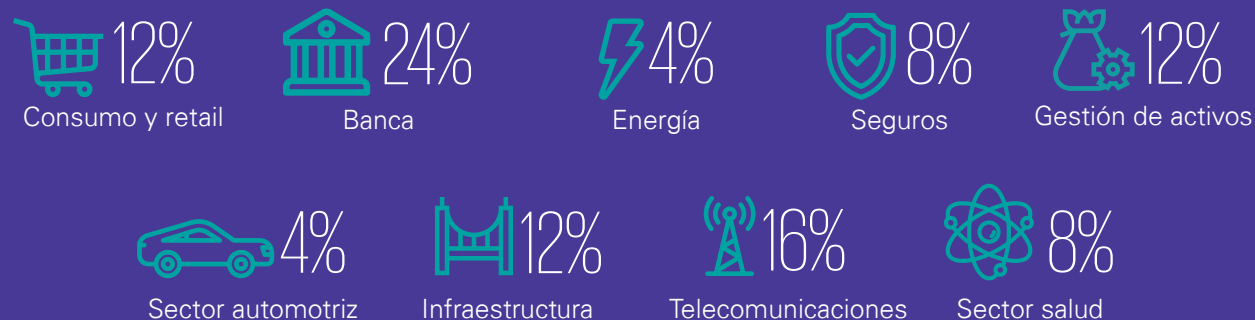
Metodología y agradecimientos

Metodología y agradecimientos

El CEO Outlook 2021 realizado por KPMG proporciona una perspectiva detallada a tres años. Para su elaboración, fueron encuestados 1.325 CEO globales de las principales organizaciones sobre su opinión respecto a crecimiento empresarial y económico.

Este estudio fue realizado entre julio y agosto de 2021 y ofrece una perspectiva única sobre el cambio de mentalidad de los CEO frente a los desafíos que ha impuesto la pandemia para la recuperación posterior. Incluyó 11 de las economías más grandes del mundo: Alemania, Australia, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido. En cuanto a Latinoamérica y Venezuela, la distribución es como sigue:

Los CEO encuestados en Venezuela pertenecen a los siguientes sectores económicos:



Otros datos relevantes sobre el estudio realizado en Venezuela:

- 52% de los CEO indicó que los ingresos de su organización durante el año fiscal en curso aumentaron en comparación con el año anterior.
- En cuanto al capital accionario de su organización, 72% de los CEO venezolanos indicó que cotizan en la bolsa y 28% son de participación privada.
- 80% de los directores ejecutivos tienen entre 50 y 59 años, y 20% entre 60 y 69 años.

KPMG en Venezuela desea agradecer a los líderes empresariales que participaron con sus respuestas en este estudio; especialmente la contribución de María Cocho, Presidente Ejecutiva de Nestlé Venezuela, y del Dr. Andrés Simón González-Silén, Presidente Ejecutivo y Co-fundador de Asistensi y Venemergencia.

Contactos



Ramón de J. Ostos D.
Socio Director
rostos@kpmg.com



Mauro J. Velázquez
Socio Líder de Clientes y Mercados
mjvelazquez@kpmg.com

Sobre KPMG en Venezuela



Informe de Sostenibilidad 2019-2020

Descargue un reporte público sobre la gestión económica, ambiental y social de KPMG en Venezuela, así como las acciones que realizamos para dar solución a retos locales y globales.



Brochure de servicios

Le invitamos a acceder para conocer la oferta de servicios de KPMG en Venezuela.



KPMG CEO Outlook 2021

Conoce más sobre los desafíos que enfrentan los líderes, así como sus estrategias para planificar el éxito de sus organizaciones en los próximos años.

kpmg.com/ve/



© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. 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. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 146 países y territorios y tenemos más de 227.000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.