



Ser exitoso en tiempos de crisis

**Tres factores críticos para el éxito
de la transformación empresarial**

Estudio Global sobre Transformación de KPMG 2016



A man in a dark suit and white shirt is shown in profile, looking out of a window. The background is a blurred cityscape with buildings and lights, suggesting an urban environment.

47%

Menos de la mitad de los ejecutivos indican que pueden obtener un valor sustentable luego de un proceso de transformación en su negocio.

Las principales empresas alrededor del mundo están en sincronía con la necesidad urgente de transformar su negocio y su modelo de operaciones, alineados con la evolución de las conductas del cliente, las tecnologías disruptivas, las políticas regulatorias y la globalización. Sin embargo, muchos ejecutivos sienten que su empresa no tiene la capacidad para manejar los cambios transformacionales necesarios para crear una empresa de mayor rendimiento.

Los ejecutivos de alto nivel están alerta ante los riesgos y oportunidades que rápidamente están aconteciendo en su entorno, pero puede que carezcan o tengan pocas habilidades claves para poder enfrentarlos de forma efectiva. Esta es una de las principales conclusiones alcanzadas por el estudio global del 2016 realizado por KPMG sobre transformación empresarial, el cual se basa en las respuestas y entrevistas realizadas para la encuesta, en la que participaron más de 1.600 ejecutivos de alto nivel en varios sectores industriales, ubicados en 16 países.

De hecho, este estudio sobre Transformación encontró que el 96% de las empresas están en alguna fase de un proceso de transformación, así como también reveló que casi la mitad de las empresas han completado al menos una iniciativa de transformación en los últimos 24 meses. Si bien esta oleada de actividad parece sugerir que la mayoría de las empresas están en el camino indicado –repensando las bases fundamentales de sus modelos de negocios e implementando grandes cambios en la forma en la que las organizaciones operan– el estudio realizado por KPMG también reveló una amplia variedad de dudas entre muchos de estos ejecutivos acerca de si este esfuerzo intenso originará

los resultados necesario y en última instancia, el valor esperado.

“Los líderes en las empresas no sólo reconocen la urgencia, sino que también reconocen que la transformación no puede ser un esfuerzo único de ‘una vez y listo’ para resolver un desafío específico o pequeño del negocio. Los ejecutivos de alto nivel se han dado cuenta de que sus organizaciones deben crear mecanismos para continuar evolucionando y responder a su entorno,” palabras de Stephen G. Hasty, Jr. Líder Global de Transformación de KPMG. Asimismo, Hasty señala que “desafortunadamente, los líderes de negocios están frente a grandes barreras para poder alcanzar estos objetivos, así como también para atender las grandes innovaciones en tecnología y las preferencias y exigencias del cliente.”

Los hallazgos del estudio muestran que menos de la mitad de los ejecutivos (47%) consideran que ellos pueden extraer y mantener el valor planificado para una iniciativa de transformación futura. Adicionalmente, solo la mitad de los ejecutivos (51%) creen que pueden generar transformaciones ganadoras a corto plazo.

Contenido

¿Qué permite que las transformaciones tengan éxito?2

Enfoque en el cliente3

Implementar en el negocio un programa de innovación continuo4

Aprender a prosperar gracias al cambio.....6

Conclusión8

Cómo puede KPMG ayudarle a transformar su negocio9

Metodología9

Casos de éxito en el mercado venezolano Reconocimientos9

¿Qué permite que los procesos de transformación tengan éxito?

¿Cuáles son las características que ilustran la diferencia entre una transformación que logra el valor óptimo y aquellas que no? El estudio realizado por KPMG muestra que el éxito de un proceso de transformación requiere fundamentalmente del cambio en la forma en la que la empresa opera.

“Hemos estado en el viaje de la transformación por muchos años,” dice Simon Jose, Vicepresidente Senior y Director de Franquicias y Plataformas Globales de GlaxoSmithKline. “Existen dos grandes cosas en el entorno exterior que están impulsando esto. La primera, gira en torno a la transparencia y confianza del cliente. La segunda, la dinámica en la que el mundo está cambiando digitalmente. El mundo se está haciendo más global, se están abriendo nuevos canales y las personas se están comunicando de diferentes formas. Este modelo según el cual todo se realiza mediante representantes o cara a cara (en persona), claramente, tiene que cambiar debido a que nuestros clientes esperan tener acceso a información de alta calidad cuándo, dónde, y cómo ellos quieran; lo cual no necesariamente debe ser en una interacción en persona.”

“La dinámica del mercado y la velocidad en la cual las prácticas actuales se vuelven obsoletas –y entran en juego nuevas alternativas innovadoras– ha causado tanto una necesidad como una oportunidad sin precedentes para las empresas y para la innovación de los modelos de operaciones; así como para poder mantener e incrementar la rentabilidad,” dice Robert T. Vanderwerf, Líder Global de Estrategia de Transformación de KPMG.

“Para obtener el éxito en el entorno actual, las empresas necesitan mejorar su capacidad para recolectar y analizar una inmensa cantidad de información, para luego poder desarrollar oportunamente perspectivas operacionales y competitivas sobre el cliente. Las empresas necesitan incorporar la innovación dentro de las bases del negocio para continuar desarrollando nuevas formas de crear y entregar valor a los clientes, de forma más rentable. Finalmente, las empresas deben considerar lo último en tecnología y la rapidez de éstas, como un facilitador para la innovación del negocio y para crear una cultura ágil que pueda asentar, en la organización, las bases acertadas en un entorno de cambios.”

El estudio global de KPMG indica tres factores críticos para que la transformación de la empresa sea exitosa:

1. Enfoque en el cliente
2. Implementar en el negocio un proceso de innovación continuo.
3. Aprender a prosperar gracias al cambio.

¿Qué hace que los procesos de transformación fracasen?

Uno de cada tres CEOs (34%) indicó que su empresa ha fallado en no identificar de forma anticipada el valor de las iniciativas de transformación, debido a:

La falta de comprensión de la complejidad del modelo de operaciones: la barrera del éxito más comúnmente identificada (por el 37% de los ejecutivos) es subestimar la importancia de los cambios del modelo de operaciones, los cuales son necesarios para causar un efecto transformador a lo largo de la empresa.

La poca capacidad para innovar: casi un tercio (31%) de los ejecutivos indicaron que sus empresas no tienen la capacidad para implementar o administrar formalmente los procesos de innovación, o no cuentan con el presupuesto para estos.

La no existencia de una conexión cultural: el 28% de los ejecutivos indican que su cultura organizacional es una barrera para la ejecución de procesos de transformación.

La falta de adopción de la tecnología bajo un enfoque como “valor principal del negocio”: el 30% de los ejecutivos indican que las tecnologías/sistemas tradicionales de sus empresas son una barrera para el éxito. Las transformaciones que comienzan con una tecnología específica (en vez de con objetivos estratégicos) tienen el doble de posibilidades de fracasar.

Incapacidad para ejecutar: sólo el 17% de los ejecutivos indicaron que sus empresas están altamente capacitadas para ejecutar un plan de implementación para crear y operar un nuevo modelo de operaciones.



Enfoque en el cliente

“No queda duda que el cliente se ha hecho más poderoso y está más informado,” nos dice Julio J. Hernández, Líder Global de KPMG para Customer Advisory. “Las organizaciones están tratando de traer las perspectivas y el valor del cliente a la mesa, sin embargo, pocas han entendido apropiadamente la evolución de las expectativas del cliente y alinearlas a los impulsores de valor de la empresa.”

El estudio realizado por KPMG encontró que el 41% de las organizaciones identificaron cambios en la demografía, conducta y expectativas del cliente como la fuente de perspectivas y tendencias más influyente para su estrategia de transformación del negocio. Si bien este número refleja que una gran cantidad de empresas están ahora prestando una mayor atención a sus clientes, el estudio también reveló que sólo el 16% de los ejecutivos prevén que los cambios de conducta del cliente impulsados por las brechas generacionales (por ejemplo, los Millennials) pueden alterar sus modelos de negocios actuales dentro de los próximos tres años.

Sólo el 16% de los ejecutivos prevén que los cambios de conducta del cliente impulsados por las brechas generacionales (por ejemplo, los Millennials) pueden alterar sus modelos de negocios actuales dentro de los próximos tres años.

“Los clientes siempre están cambiando, al igual que sus necesidades,” dice Vivek Gambhir, Director Ejecutivo de Godrej Consumer Products. “Nosotros consideramos que tenemos que crear un modelo que sea lo suficientemente adaptable. Esto involucra construir un músculo interno para que podamos reaccionar y responder de forma más rápida a estos cambios en los clientes y en sus necesidades.”

“Este hallazgo del estudio sobre el impacto a corto plazo del cambio en la conducta del cliente es una causa de preocupación,” dice Margaret Cowle, Líder de Transformación de KPMG para la región Asia-Pacífico. “Para poder continuar siendo relevantes para sus clientes conforme los cambios en el mercado continúan acelerándose, las organizaciones necesitan comprender, en específico, cuál es el valor que los clientes le agregan los productos, los servicios y los modelos de entrega. Luego de esto, la clave es comprender y cuantificar el valor competitivo que le traerá a la empresa el poder transformar la experiencia del cliente, y luego alinear los cambios necesarios para la empresa y para los modelos de operaciones en torno a dicho valor.”

En otras palabras, la tarea es evaluar y ajustar continuamente la experiencia del cliente, con base en las necesidades actuales, y con un claro entendimiento de que los clientes del futuro tendrán expectativas diferentes a las actuales. Esto significa escuchar y analizar de forma continua lo que los clientes quieren y valoran, evaluando las principales prácticas comparativas y luego tomando la decisión sobre cómo la empresa puede evolucionar su propuesta de valor para el cliente, para de esta forma poder satisfacer estas necesidades de forma rentable y competitiva.

En consecuencia, segmentar estratégicamente a los clientes es un paso crítico. Por este motivo, es vital tener la información correcta al igual que una capacidad de análisis de información fuerte. El 44% de los ejecutivos indicaron que el análisis de datos (D&A) es uno de los principales factores influyentes, así como también uno de los principales facilitadores para los modelos de negocios y/o de operaciones en sus empresas.

Christian A. Rast, Líder Global de Data & Analytics de KPMG comenta “al emplear una función de análisis de datos sofisticada, las compañías pueden extraer la información del cliente de forma más fácil para obtener percepciones sobre sus conductas y utilizar dichas percepciones para tomar decisiones de negocios mejor fundamentadas. Implementar este tipo de tecnología alimenta la capacidad para ayudar a que las empresas obtengan un valor real y significativo desde sus iniciativas de transformación, especialmente, conforme la nueva generación de clientes ‘siempre conectados’ puede ofrecer percepciones en tiempo real de sus preferencias al momento en el que se conectan a través de sus dispositivos.”

“Además,” continua, “como se describe en el informe: “Más allá de la Información: Convertir la información desde las percepciones en valor,” la información sobre el cliente está frecuentemente fragmentada a lo largo de casi todas las funciones de la organización –desde finanzas y riesgo hasta ventas y atención al cliente– y esta información necesita ser consolidada para poder obtener una mejor comprensión sobre el cliente. Sin embargo, las empresas no pueden ver esto simplemente como un problema de información o de tecnología, impulsar

el valor real derivado de la información del cliente requiere que varias partes interesadas o los accionistas se unan para llegar juntos a un consenso de qué quieren obtener y extraer de la data.”¹

“Tenemos una vasta cantidad de información sobre nuestros clientes, y es fácil actuar en base a esta información si lo que estamos tratando de hacer es descubrir las opiniones que puedan sustentar iniciativas a largo plazo, por ejemplo, para el desarrollo de productos,” nos comenta Jon Wardman, Vicepresidente, CRM para Hilton a nivel mundial. “Pero implementar esa información es más difícil cuando se necesita que sea en tiempo real. En esta área es en la que estamos enfocándonos para invertir nuestros recursos.”

El desafío que tienen las empresas es poder obtener valor de estas perspectivas “de afuera hacia adentro.” Casi la mitad (48%) de los ejecutivos indicaron que no tienen la capacidad de capturar las señales de cambio en el mercado para luego poder desarrollar perspectivas e hipótesis únicas sobre las preferencias y exigencias del cliente.

Esta inteligencia organizacional debe estar arraigada a una capacidad robusta de analizar la data fundamentada en los cuatro pilares de confianza, a saber: calidad, exactitud, integridad y aceptación para el uso. Christian Rast nos explica que, “con tanto en juego sobre la balanza en cuanto al resultado al análisis de datos, estamos viendo como emerge un nuevo y reforzado enfoque sobre la confianza. Más allá de hacer algoritmos para tomar decisiones acerca o por las personas, la confianza se convertirá rápidamente en un factor de definición para el análisis de datos.”

¹ “Más allá de la Información: Convertir la información desde las percepciones en valor”; KPMG 2016.

Implementar en el negocio un programa de innovación continuo

Los líderes empresariales deben implementar un programa de innovación continuo dentro de la cultura y estructura de sus empresas para poder crear ventajas competitivas duraderas. Para poder hacer esto, deben tener información sobre qué es lo que los clientes verdaderamente valoran tanto hoy como mañana, seguido por una aproximación del valor de la tecnología en el negocio. Dicho esfuerzo requiere que la empresa pueda trabajar de forma más inteligente y más rápida para que pueda generar un retorno de la inversión incluso en la medida que continua innovando.

Los ejecutivos tienen que observar todos los ángulos del mercado para poder predecir los cambios que interrumpen el ritmo normal para construir una vanguardia competitiva duradera. Las compañías exitosas buscarán proactivamente los cambios disruptivos antes que sus competidores o que un cambio regulatorio obligue dicha interrupción, para de esta forma mantenerse competitivo y continuar satisfaciendo las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Esto significa transformar los modelos de negocios y de operaciones con las herramientas tecnológicas, el compromiso de tiempo, los recursos adecuados y con autoridad en la toma de decisiones sobre si tales innovaciones pueden ser creadas e implementadas. La innovación tiene que convertirse en una habilidad central y en una de las principales prioridades de la empresa.

Las empresas también tienen que diseñar estrategias de análisis de datos que tengan una visión de todo el ciclo de vida del análisis: desde la información hasta las percepciones, y en última instancia generar valor. Las estrategias de análisis de datos deben estar integradas con los modelos

de negocios y de operaciones para poder permitir la innovación, monitorear el rendimiento y responder rápidamente a los conocimientos obtenidos del cliente, las operaciones y el mercado. Este ciclo de retroalimentación inteligente debe ser lo más cercano y en tiempo real como sea posible, y debe estar fundamentado en enfoques y controles confiables para que las empresas puedan mantenerse a la vanguardia de las dinámicas del mercado las cuales están en una evolución constante.

“Los altos ejecutivos deben aceptar que la innovación no puede ser una idea tardía o satisfecha tomada de forma ocasional, contantemente deben innovar en las correcciones acordes a los retos de la organización” explica Ioannis Tsavlakidis, Líder de Transformación de KPMG en Alemania. “Sin embargo, muchos líderes empresariales se dan cuenta de que no han formalizado los mecanismos para implementar el pensamiento o los procesos innovadores en sus operaciones del día a día”.

En efecto, el estudio de KPMG encontró que casi un tercio (31%) de los ejecutivos admitieron que sus empresas son incapaces de implementar procesos, gestión o presupuestos de innovación.

“El impacto en la actualidad, comparado con el de hace unos años, es el ritmo que la innovación nos estamos exigiendo para poder satisfacer a nuestros clientes,” dice Dan Leberman, Vicepresidente, GG para la pequeña empresa en Norteamérica Small Business de Paypal. “Hemos invertido más durante los últimos tres a cinco años que en periodos anteriores. En tal sentido, podemos citar muchos ejemplos de productos y servicios recientes que hemos creado para hacerle más fácil que la gente maneje y administre el dinero”.

“La innovación es tanto estrategia y percepción, como velocidad y ejecución,” dice Steven Hill, Director Global de Innovación e Inversión de KPMG. “Es crítico considerar por qué usted está innovando, y cómo sus esfuerzos lograrán satisfacer las necesidades del cliente en la forma más efectiva conforme el mercado evoluciona. Los clientes están buscando experiencias diferenciadas y valor, lo cual frecuentemente requiere cambios en la oferta de valor, los componentes del modelo de negocio y facilitadores fundamentales al modelo de operaciones.”

Otra forma de iniciar o facilitar la innovación es mantener contacto con el ritmo de las tecnologías de punta o maduras en otros sectores. Adicionalmente a la evaluación y uso de sistemas existentes, las organizaciones innovadoras son más propensas a enfrentar el impacto de las tecnologías actuales, tales como la nube, digital y móvil, así como las tecnologías emergentes, tales como la inteligencia cognitiva/artificial.

“Las empresas que invierten recursos para adoptar una cultura de innovación están mejor posicionadas para aprovechar la convergencia de las tecnologías actuales y las emergentes,” comenta Gary Matuszak, Líder Global del sector Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones de KPMG. “Las organizaciones están dedicando presupuestos específicos en centros de innovación y laboratorios de investigación para crear y desplegar nuevas tecnologías disruptivas. Las estrategias de innovación exitosas dependerán, en última instancia, de la colaboración entre los líderes de tecnología y los líderes del negocio para que éstos puedan transformar nuevos sistemas y procesos en impulsores de valor para la empresa.”





¿Cómo pueden las organizaciones tener una primera aproximación del valor para el negocio que implica la tecnología?

David J. Evans, Líder Global de Technology Advisory de KPMG, dice “para obtener el valor óptimo de una transformación, los líderes empresariales no pueden simplemente implementar una tecnología nueva solo en aras de la tecnología.

Las transformaciones exitosas persiguen una primera aproximación al valor del negocio, cuando se utilizan tecnologías tales como digital, móvil o la nube para conducir la innovación y disponer de valor para el negocio a través de la transformación. Las tecnologías disponibles deben satisfacer las expectativas de su cliente, en la medida que evolucionan”

Por ejemplo, el informe realizado por KPMG titulado “The Clockspeed Dilemma,” (El dilema del índice de frecuencia) describe como “el ecosistema automotriz está siendo sometido a un proceso de transformación significativo, desde la introducción de vehículos autónomos hasta los cambios en la conectividad y la demanda de tecnología móvil. Las innovaciones en estas tecnologías son motivadas por los cambios en la conducta del cliente, los cuales están atrayendo a los competidores provenientes de los sectores que trabajan a un ritmo acelerado, tales como: los gigantes tecnológicos, los emprendedores de alta tecnología y las compañías de telecomunicaciones y dispositivos electrónicos”²

Al mismo tiempo, de acuerdo con el informe realizado por KPMG, “las soluciones reales para los Sistemas de Pago en Tiempo Real,” “cada vez más y más bancos e instituciones financieras están adoptando sistemas de pago en tiempo real (RTP, por sus siglas en inglés), debido a que sus clientes así lo exigen. Estamos operando en un mundo en el cual las capacidades de pago están cada vez más siendo moldeadas por una audiencia que requiere inmediatez de su información y quiénes tienen unas expectativas digitales cada vez más grandes; expectativas que están definidas por la velocidad, exactitud y simplicidad del pago, y expectativas las cuales están cambiando fundamentalmente la forma en la que consumidores y comerciantes por igual hacen negocios con y entre sí”³

² “The Clockspeed Dilemma: ¿Qué es lo que significa para la innovación automotriz?” KPMG, 2015.

³ “Soluciones Reales para los Sistemas de Pago en tiempo real” KPMG, 2016.

37%

de los ejecutivos encuestados indicaron que la barrera más grande que tienen que encarar para la ejecución de su programa de transformación es el subestimar la importancia de los cambios en el modelo de operaciones de la empresa.



Aprender a prosperar gracias al cambio

Los ejecutivos senior necesitan construir organizaciones ágiles, para que en el entorno de negocios cambiante en el cual operan, sus organizaciones están mejor capacitadas para transformarse y adaptarse a las innovaciones generadas.

“Uno de los principales impulsores de transformación es la convergencia del sector,” nos explica Isabelle Allen, Directora Global de Clientes y Mercados de KPMG. “Esto está creando tanto oportunidades como amenazas en la forma de los nuevos mercados, canales, tecnologías, propuestas y conductas. Como consecuencia de esto, el tiempo de vida de las estrategias se está reduciendo, por lo que las empresas necesitan responder a la situación incrementando la agilidad, la innovación y su eficiencia. La necesidad de alinear los modelos financieros, de negocios y de operaciones es cada vez más crítica. Esta alineación requiere armonizar el liderazgo de la alta gerencia con la cultura”.

Pierre Louette, CEO encargado de Orange SA, comenta: “la gente dice que existen alrededor de 120 competidores en Europa. Cada uno de los 28 países en la Unión Europea actual tiene entes reguladores y grupos de competidores únicos que están evolucionando. Tenemos una gran presión sobre los precios, lo que hace que sea evidente para nosotros que tenemos que adaptar la estructura de costos y crear un modelo de operaciones ágil que responda a las nuevas condiciones del mercado”.

Las disrupciones crean oportunidades para aquellos con la visión, la voluntad y la habilidad para actuar rápidamente. Karl-Heinz Streibich, Presidente y CEO de Software AG comenta, “la velocidad para adaptarse a los cambios es esencial. Mientras más rápido se mueve la empresa más fácil será convertir un reto empresarial en una nueva oportunidad de negocios”.

Aprender a prosperar gracias al cambio significa más que simplemente un tiempo de reacción rápido ante las exigencias del mercado. Para poder impulsar el valor en este entorno dinámico, las organizaciones necesitan tomar una nueva perspectiva sobre transformación, estructura organizacional y la propiedad de los bienes. “Varios de los impulsores y condiciones que hacen que las empresas sean exitosas están cambiando y no es probable que sean suficientes para sostener el crecimiento en el futuro,” indica Nicholas Griffin, Director Global de Estrategia de KPMG.

“Los modelos de negocios disruptivos tienden a usar estrategias de tecnologías, conocimientos y canales de más de un sector para luego combinarlas y así crear nuevas ofertas y atraer a nuevos clientes. Una combinación de la complejidad, la necesidad de velocidad y una amplia variedad de opciones simboliza que las empresas están comenzando a notar que no tienen todos los recursos, habilidades, agilidad y apetito por el riesgo para actuar de forma individual. En este ambiente, la habilidad para colaborar con otras empresas para obtener acceso a los mercados y canales, crear ofertas convincentes y relaciones atractivas con los clientes se convertirá en una estrategia cada vez más frecuente”.

Para prosperar en innovación y colaboración se requerirá habilitar y transformar los modelos de operaciones incluyendo un reenfoque y revitalización de la cultura. Las organizaciones necesitan ser realistas sobre los cambios necesarios para obtener los resultados esperados. Más de un tercio (37%) de los ejecutivos indican que la barrera más grande que tienen que encarar para la ejecución de su programa de transformación es el subestimar la importancia de los cambios en el modelo de operaciones de la empresa.

“Superar esta barrera para la ejecución significa emplear un enfoque estratégico sobre la toma de decisiones en torno a cómo los componentes del modelo de operaciones son fuentes para maximizar la efectividad y flexibilidad”, dice Jon Slatkin, Líder de Transformación en KPMG del Reino Unido. “Se necesita considerar cuáles son las capacidades que tiene sentido construir, adquirir o implementar de forma orgánica mediante el ecosistema de asociados, a través del lente de valor competitivo. Las empresas hoy tienen una amplia cantidad de opciones cuando quieren construir y/o comprar decisiones asociadas. Los avances en el mercado tales como la nube, la inteligencia cognitiva/artificial y las tecnologías de impresión en 3D, ofrecen el potencial para ganar nuevos niveles de valor para el cliente, de efectividad de costos y de flexibilidad para permitir nuevos giros en el futuro, todo esto al mismo tiempo.”

Los ejecutivos necesitan construir una cultura en la cual la gente espere y adopte el cambio y también necesitan garantizar que, en todos los niveles de la empresa, la gente tenga el conjunto de habilidades adecuado para el futuro. Anticipando que las exigencias del cliente y las tecnologías van a cambiar constantemente, los ejecutivos necesitan implementar programas de entrenamiento y capacitación del talento de forma continua, así como también deben reclutar el talento indicado conforme los conjuntos de habilidades evolucionan.

“Continuamente, los ejecutivos están en un desafío sobre su habilidad para cambiar conductas en los diferentes niveles de la empresa,” comenta Mark Spears, Director Global de Gente y Cambio de KPMG. “Se necesita poder crear nuevas conductas dentro de su estrategia y del modelo de operaciones, comenzando por la visión del CEO y comunicándolo al resto del talento mediante procedimientos de operaciones, medidas e incentivos que impulsen y demuestren el éxito. Implementar una nueva cultura que adopte la innovación requiere del apoyo activo y continuo de todos los líderes, gerentes, empleados, contratistas y socios de la empresa.” Sin embargo, menos de la mitad (49%) de los ejecutivos encuestados por KPMG consideran que sus organizaciones están en la capacidad de comunicarse regularmente durante todo el proceso de transformación.

Los ejecutivos deben buscar más allá del talento humano, determinando cuáles son los componentes del modelo de negocios y del modelo de operaciones que se pueden beneficiar de un trabajo digital. Los ejecutivos deben crear el trabajo digital dentro de la estrategia de talento de sus empresas y determinar dónde las nuevas tecnologías pueden mejorar el trabajo humano o en algunos casos reemplazarlo. Los ejecutivos deben considerar cuáles son los conjuntos de herramientas y habilidades que la gente necesitará para maximizar el beneficio obtenido de las capacidades de estos facilitadores tecnológicos.

“La velocidad para adaptarse al cambio es esencial. Mientras más rápido se mueva la empresa, más fácil será convertir un reto empresarial en una nueva oportunidad de negocios.”

— Karl-Heinz Streibich, Presidente y Director General de Software AG

“El software cognitivo imita actividades humanas tales como la percepción, inferencia, recolección de evidencia, generación de hipótesis y el razonamiento. Cuando éste se combina con una automatización avanzada, estos sistemas pueden ser entrenados para que realicen tareas donde se requiere un juicio profundo,” de acuerdo con el informe realizado por KPMG en 2016 “Aceptando la Era Cognitiva.”⁴ Los ejecutivos necesitan considerar cuáles de las habilidades para la toma de decisión pueden ser realizadas por algoritmos durante toda la iniciativa de transformación. Sin importar la estrategia de talento que se siga, los ejecutivos necesitan pensar sobre cómo esta estrategia puede flexibilizarse y adaptarse a los elementos disruptores futuros.

El éxito de la transformación requiere de un enfoque ágil similar hacia las decisiones sobre tecnología, el cual debe poder entregar un valor mayor a los clientes y permitir que la empresa prospere gracias al cambio. Las decisiones de tecnología deben ser tomadas a través de un lente de “principal valor del negocio.” El treinta por ciento de los ejecutivos indican que las tecnologías/sistemas tradicionales de sus empresas son una barrera para el éxito. Los líderes necesitan considerar el valor de negocio de las tecnologías tradicionales, las cuales puede que no tengan que “quitar y reemplazar.”

En lugar de incurrir en costos para reemplazar las tecnologías tradicionales, muchas de las iniciativas de transformación obtienen retornos mucho más rápidos cuando mantienen dichos sistemas tradicionales e integran a estas nuevas tecnologías y proveedores de plataformas para crear valor. Avances recientes en tecnología, tales como el sistema digital, la nube, robótica, inteligencia cognitiva/artificial y otros proveedores de plataformas permiten a las empresas enrumbarse más rápidamente y ofrecer más capacidad y flexibilidad al negocio.

“Las tecnologías como el software cognitivo están diseñadas para el cambio,” comenta Todd Lohr, Director Global de Facilitación de la Transformación de KPMG. “El aprendizaje automatizado le permite cambiar sistemas, plataformas y procesos en un ciclo continuo conforme sus proposiciones de valor para el cliente cambian, lo que conlleva a modelos de operaciones más ágiles. Las organizaciones exitosas obtendrán y mantendrán posiciones competitivas porque son capaces de aprovechar la ventaja de los elementos facilitadores de las nuevas tecnologías, podrán innovar más rápidamente y podrán crear un valor mayor para sus clientes y para la empresa.”

⁴ “Aceptando la Era Cognitiva: Usando la automatización para romper las barreras a la transformación y convertir a cada empleado en un innovador;” KPMG, 2016.

“Los ejecutivos necesitan expandir sus capacidades para desarrollar estrategias de transformación efectivas y administrar la creciente complejidad sobre crear, construir decisiones asociadas en el entorno actual.”

Construir. ¿Cómo evolucionará su empresa y sus activos para mantener su importancia dentro del entorno de mercado en constante cambio? ¿Cómo garantizará que su talento continuamente tenga las habilidades correctas?

Comprar. ¿Cuáles son las capacidades críticas que se deben adquirir (y cuándo) para crear y mantener la posición competitiva a lo largo del tiempo? ¿Cómo se interconectarán sus adquisiciones estratégicas con sus capacidades existentes?

Socios. ¿Qué capacidades deben ser contratadas dentro de su ecosistema de mercado? ¿Puede personalizar y/o integrar suficientemente los activos de su organización que no son propios de la empresa para crear ventajas competitivas al mismo tiempo que mantiene la flexibilidad?”

— Dr. Christoph Zinke, Líder de Transformación en KPMG China

Conclusión

El informe realizado por KPMG resalta tres factores críticos que hacen la diferencia entre las transformaciones que obtienen un valor óptimo y aquellas que no lo logran, estos son: la capacidad que permite un enfoque en el cliente, innovación continua y agilidad.

“Nuestro estudio revela claramente un apetito para el cambio radical entre los líderes empresariales, pero también revela un nivel de incertidumbre sobre si se están tomando todos los pasos necesarios para obtener el máximo valor”, comenta Stephen Hasty de KPMG. “Las empresas necesitan enfocarse mejor en el cliente y construir organizaciones que estén comprometidas con la innovación y puedan actuar con agilidad. Estos factores son críticos para que puedan alcanzar un nivel mayor de transformación que les genere valor y puedan mantenerlos en el futuro”.



Casos de éxito en el mercado venezolano

Algunas de las ideas compartidas por empresarios venezolanos durante el año 2016, cuyas organizaciones representan modelos de negocios exitosos en el entorno actual, apuntan hacia la innovación como principal herramienta para el logro de sus objetivos.

Mantener la presencia de sus marcas en el mercado es su principal objetivo, a través de nuevos modelos de venta, distribución y de servicio al cliente, específicamente en:

Tecnología, redes sociales y otros canales

— Nuevos canales de venta bajo plataformas digitales compatibles con sus sistemas de TI o a través del desarrollo de soluciones digitales disruptivas.

— Innovación en herramientas de marketing.

— Aprovechamiento de las bondades de las plataformas digitales y de las redes sociales disponibles, para reducir sus gastos de publicidad, mejorar el acercamiento con sus clientes y experimentar nuevas formas de hacer negocios.

Productos y servicios

— Innovación en productos incluyendo encuestas de satisfacción del cliente, como foco principal de sus negocios para entender las demandas del cliente.

— Rediseño de sus empaques para nuevos sistemas de distribución, incluyendo aquellos destinados a las exportaciones.

— La adaptación de modelos, producto y servicios tradicionales con un nuevo enfoque y formas de presentarlos y entregarlos al cliente.

Transformación organizacional

— Internalización de los procesos de transformación bajo una visión holística, considerando que cualquier cambio requiere de cambios en sus procesos, en la gente, su cultura, en su tecnología y, por supuesto, en las finanzas de sus negocios, pero pasando primero por la definición de una estrategia ágil y siguiendo la dinámica del entorno.

— Minimizando la resistencia a los cambios impuestos por el entorno, por ejemplo, ante la promulgación de nuevas regulaciones y también a través del cambio cultural que oriente a las personas a la acción para vencer la reacción.

— Aprendiendo de los errores del pasado y potenciando el know-how de sus negocios para reinventar la forma de llevar los mismos, a través de modelos operativos inéditos para su propia organización e incluso para la región, definidos a partir del análisis de datos del mercado y su conducta.

— Nuevas consideraciones en los valores de la organización y en el conocimiento de ésta para su crecimiento, para asentar nuevas bases para el logro de los resultados esperados: promoviendo una cultura de innovación en sus equipos, con la participación de sus trabajadores y las mejoras en sus condiciones socioeconómicas.

Competidores/alianzas

— Reconociendo sus capacidades y fortaleciendo sus brechas a través de un ambiente colaborativo entre las empresas del sector en el cual compiten.



Cómo puede ayudarle KPMG a transformar su empresa

El enfoque de transformación empresarial de KPMG está orientado en el cliente, impulsado por la innovación y facilitado por la tecnología. Trabajamos en conjunto con los clientes para ayudarles a identificar sus detonadores de cambio, desarrollar sus objetivos estratégicos y financieros. Nuestro enfoque conecta la estrategia con la ejecución mediante la alineación de los modelos de negocios y de operaciones necesarias, la cultura organizacional y las capacidades para el cambio para de esta forma poder alcanzar el valor óptimo de la transformación.

Metodología

El Estudio Global sobre Transformación del 2016 realizado por KPMG ofrece un análisis pionero sobre las perspectivas entre los altos ejecutivos globales en cuanto a la transformación empresarial. El estudio analizó las respuestas de más de 1.600 altos ejecutivos de empresas. El estudio fue realizado entre diciembre 2015 y febrero 2016, incluyó el 54% de directores generales, y el resto gerentes directores o un cargo mayor. Los ejecutivos están equitativamente distribuidos entre todos los sectores.

Contáctenos



Román Yáñez

Socio

ryanez@kpmg.com
+58 (0212) 277.78.24



Eliz V. Rodríguez S.

Gerente

Management Consulting
erodriguez2@kpmg.com
+58 (0212) 277.77.00



kpmgvenezuela@kpmg.com



KPMG en Venezuela



@KPMG_VE



KPMG Venezuela



KPMGVenezuela

KPMG.com/ve

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

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas 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.