El liderazgo que viene

Tecnología, motivación y señales de 2026–2027



Alfonzo Rivas & Cía. · 2026

rizo.ma

Business Science · Transformación organizacional

2026, en cuatro datos

~6,8%
Crecimiento del PIB

~200%
Inflación

22
Trimestres consecutivos de expansión

16%

de las empresas reporta las fallas de servicios públicos como obstáculo n.º 1

Por encima de la inflación (15%)

Fuentes: UCAB-IIES · BCV · Ecoanalítica · Encuesta de expectativas empresariales, nov-2026

Dinámica · chat abierto · 90 segundos

¿Qué capacidad demostró este equipo en 2026 que no sabía que tenía?

01:30

Lo que los hizo sobrevivir no es lo que los va a hacer ganar.

2014–2026

Absorber

Abastecimiento con insumos escasos

Margen protegido contra la inflación

Planta encendida con servicios que fallan

Retención de la gente que se iba

2027

Escalar en apertura

Competencia nueva que llega

Talento que vuelve y cotiza en dólares

Un consumidor que compra más y perdona menos

Tecnología que decide lo que decidía un gerente

El problema no es falta de información

55%

de los consumidores ya está influido por recomendaciones de IA en sus compras de consumo masivo

MÁS DEL

40%

de los proyectos de IA agéntica se cancelará para 2027

37%

de los ejecutivos de consumo masivo ubica la IA generativa entre sus cinco prioridades. En otras industrias no tecnológicas: 84%

Fuentes: NIQ, Consumer Outlook: Guide to 2027 · Gartner · Bain, Consumer Products Report

Filtro de tres pruebas

Un cambio del entorno es estructural si pasa al menos dos de tres pruebas.

1

Orden de magnitud

Cambia el costo o el tiempo de algo por un factor, no por un porcentaje.

2

Quién decide

Cambia quién o qué toma la decisión.

3

Regla

Cambia una regla que no se puede desobedecer.

Heurístico construido para esta sesión. No es un marco académico.

Clasificador

Dinámica · clasificación abierta · 4 minutos

SEÑAL ESTRUCTURAL

2	**Octógonos ALTO EN**	Señal	1 2 **3**
4	**IA en la compra**	Señal	1 **2** 3
5	**Competidor importado**	Frontera · depende del reloj	1 2 3
6	**Talento que vuelve**	Señal	1 **2** 3
7	**Luz en la planta**	Frontera · evento o restricción	1 2 3

RUIDO COYUNTURAL

1	**Inflación mensual**	Ruido	1 2 3
3	**Tipo de cambio**	Ruido	1 2 3
8	**Proveedor +12%**	Ruido	1 2 3

Pruebas: 1 magnitud · 2 quién decide · 3 regla — Fuentes: NIQ, Consumer Outlook: Guide to 2027 · Estudio UCAB-Mercer 2026

Las señales que pasan el filtro

1	**Octógonos «ALTO EN» obligatorios**	Prueba de regla
2	**Recomendaciones de IA en la compra**	Prueba de quién decide
3	**Talento que vuelve del exterior**	Prueba de quién decide
4	**Competidor importado en el anaquel**	Señal en el reloj de marca
5	**Fallas eléctricas en planta**	Señal como restricción estructural

Triple reloj

B2B INDUSTRIAL

Ingredientes y maíz

Ciclo de años: capacidad y contratos

B2C DE MARCA

Consumo masivo

Ciclo de meses: anaquel, campaña y rotación

LICENCIA Y DISTRIBUCIÓN

Marcas bajo representación

Al ritmo del licenciante

68%

del consumo masivo está en manos de fabricantes nacionales

Una señal entra por un reloj y se evalúa, por defecto, con otro.

Fuente: Valora / Nielsen

El consumidor compra más y perdona menos

4 años

consecutivos de crecimiento en volumen de consumo masivo

52%

de los compradores de marcas típicas declaró que no volvería a comprar la misma marca

Venezuela es el país de la región que más relevancia da a las marcas de nivel medio.

Canal tradicional: 59,7% del gasto. Canal moderno: 40,3%, en crecimiento.

Fuentes: Canasta Nielsen · Nielsen · NIQ · Atenas Grupo Consultor

La regla del empaque ya cambió



Sello	Sólidos, por 100 g	Líquidos, por 100 ml
Sodio	≥ 600 mg	≥ 300 mg
Azúcar añadido	≥ 11 g	≥ 5,5 g
Grasas saturadas	≥ 5 g	≥ 3 g
Grasas trans	> 0 g	> 0 g

- Producto nuevo en 2026: sello desde el primer lote
- Umbrales por 100 g o 100 ml, no por porción
- Plazos de adaptación vencidos desde diciembre de 2024

Fuentes: Res. MPPS 011/2020 (G.O. 41.804) y 137/2021 (G.O. 42.271) · Proyecto COVENIN 2952:2026, en consulta pública (SENCAMER, ago-2026)

El apretón llega también por la demanda

89 M

usuarios de GLP-1 en el mundo

~2.100 M

adultos que comen «estilo GLP-1» sin el fármaco

–10%

aproximadamente, en snacks salados de hogares usuarios

~10.000 MM USD

en movimiento entre categorías

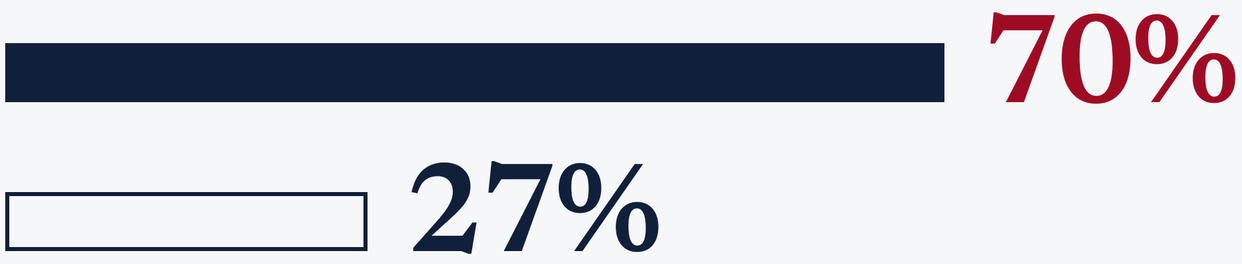
CEDEN		RECIBEN
Snacks	→	Yogures
Panificación		Proteína
Cereales de desayuno		Fruta fresca

Halo proporcionalmente mayor en América Latina que en Norteamérica.

Fuentes: Kline & Company · Cornell / Journal of Marketing Research, dic-2025

La brecha que nadie reporta

PREPARACIÓN PARA LA IA



EMPLEADOS QUE USAN IA GENERATIVA EN AL MENOS 30% DE SU TRABAJO



Fuentes: McKinsey, Superagency in the Workplace · McKinsey, encuesta feb–abr 2026

Lo que la automatización le quita a una persona

Autonomía		TOCADA El sistema decide.
Competencia		GOLPEADA Lo que hacía valiosa a una persona, una máquina lo hace en segundos.
Propósito		INTACTO, PERO HUÉRFANO El trabajo aún conecta con algo mayor.

Resistencia no es miedo al cambio.

Es pérdida de estatus de pericia.

20 años de saber cómo se hace, resueltos en 4 segundos.

Dónde actúa el liderazgo

Autonomía	→	Límites explícitos: qué decide la máquina y qué decide la persona.
Competencia	→	Terreno donde la gente puede volver a ser buena en algo.
Propósito	→	Trabajo conectado con algo mayor.

La formación formal es el principal facilitador que piden los empleados. Fuente: McKinsey, Superagency in the Workplace

Tres horizontes

H1 **Productividad**
La misma tarea, más rápido

H2 **Rediseño del trabajo**
El proceso cambia de forma

H3 **Nuevo modelo**
El negocio cambia de forma

La mayoría invierte en H1 y promete H3.

MÁS DEL
40%

de los proyectos de IA agéntica se cancelará para 2027

Modelo: tres horizontes de adopción (McKinsey, adaptado) · Cifra: Gartner

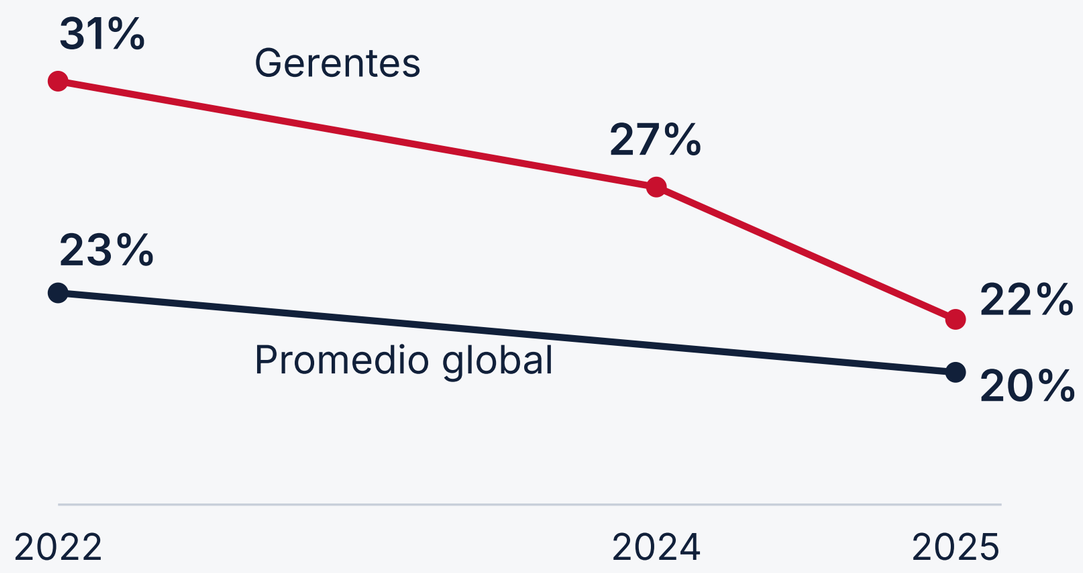
Escalera de delegación

Dinámica · hoy y 2027 · 4 minutos

1. Pronóstico de demanda por SKU
2. Reposición por punto de venta
3. Revisión de etiqueta y especificación contra norma
4. Priorización del portafolio PAE–I&D



El eslabón que se rompe



−9 pts

de engagement entre gerentes, de 2022 a 2025

Los colaboradores sin rol gerencial se mantienen prácticamente estables. Cerca del 70% del engagement de un equipo se explica por su gerente.

Fuente: Gallup, State of the Global Workplace 2026

El gerente como variable, no como receptor

79%

de gerentes comprometidos en las organizaciones de mejor práctica

22%

de gerentes comprometidos en el promedio global

Capacidad instalada, no suerte.

Fuente: Gallup, State of the Global Workplace 2026

La guerra por el talento tiene número

81%

de las empresas tiene la retención de talento clave como objetivo estratégico n.º 1

61%

de rotación profesional

73%

de las renuncias, por búsqueda de mejor salario

65%

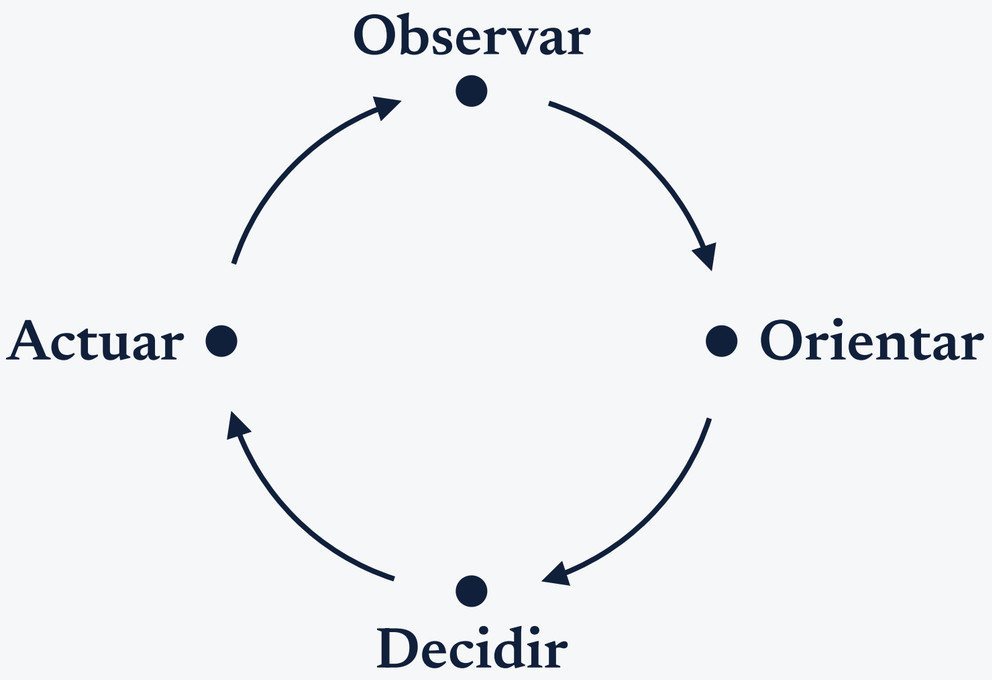
en contacto con venezolanos que emigraron y regresaron o quieren regresar

7 de 10

saben qué organizaciones les captan gente

Fuente: Estudio UCAB-Mercer 2026 (82 empresas, mar–abr 2026) · Anticipado en el diagnóstico de Capital Humano de Rizo.ma, 2023

La ventaja ya no es saber antes



Gana quien completa el ciclo más veces, no quien tiene mejor información.

- La ventaja es de tempo, no de certeza.

Ciclo OODA (observar, orientar, decidir, actuar) · Boyd

Dos tipos de decisión

TIPO 1

Irreversible

Evidencia, consulta y lentitud deliberada.

TIPO 2

Reversible

Velocidad y un dueño único.

EL ERROR CARO DE LAS ORGANIZACIONES MADURAS

Decisiones reversibles procesadas con protocolo de irreversibles.

79%

de los casos relevados en PAE–I&D tiene la aprobación documental como cuello de botella

Fuente: Rizo.ma, actualización del VSM y rediseño del modelo operativo PAE–I&D, 2026 (14 participantes)

Qué se le puede exigir razonablemente a quien lidera

1 **Lectura de entorno con cadencia**

2 **Clasificación de decisiones**

3 **Límites explícitos para la máquina**

4 **Conversación de talento anticipada**

5 **Evidencia en vez de estatus**

Qué no se le puede exigir

- Certeza
- Predicción
- Acertar siempre
- Absorber en solitario la carga del cambio

Engagement de gerentes: 22% en 2025, 9 puntos menos que en 2022. Fuente: Gallup, State of the Global Workplace 2026

La apuesta

Dinámica · apuesta en el chat · 90 segundos

Una predicción para 2027 que esté dispuesto a sostener en público.

01:30

Lo que el equipo apostó

1

2

3

El riesgo de 2027 no es equivocarse.

- Es tardar.

Cinco pasos

30 días
Ver
Lectura de entorno con dueño y cadencia

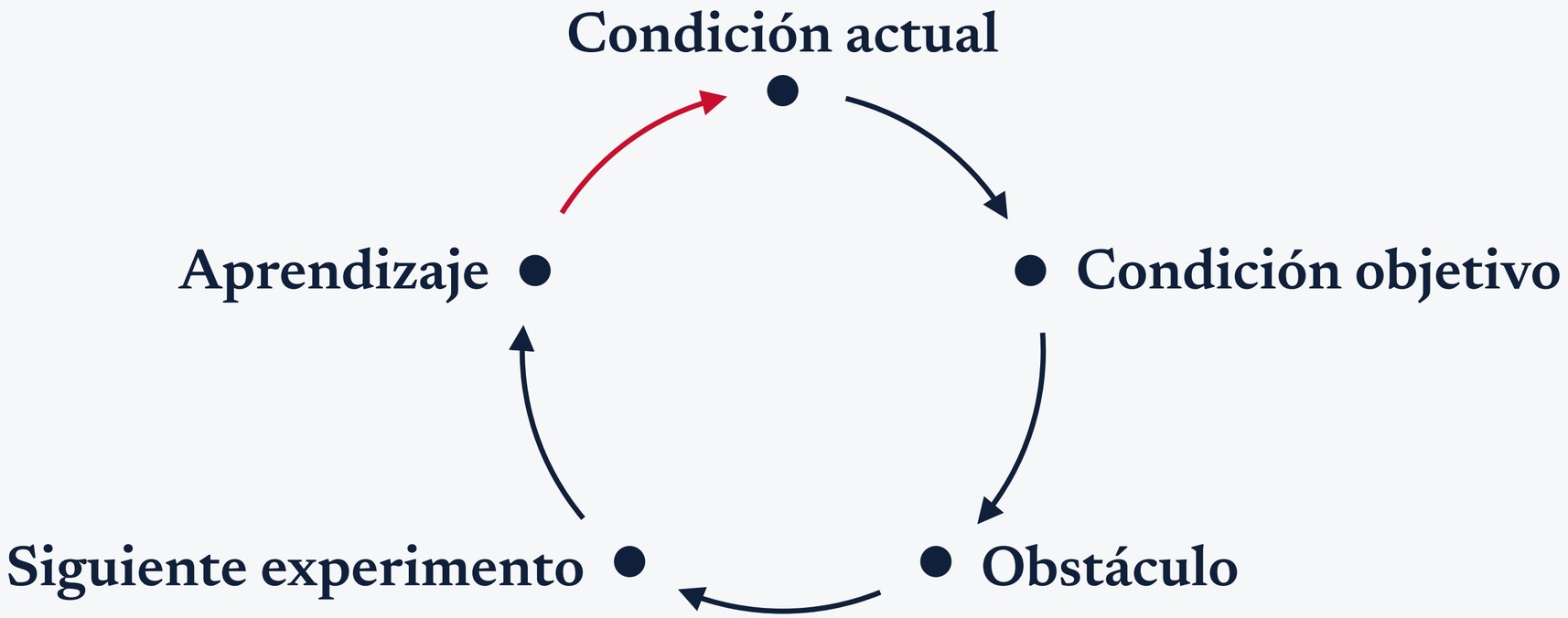
30 días
Clasificar
Decisiones reversibles con dueño único y plazo máximo

60 días
Equipar
Dos flujos, un escalón más de delegación

60 días
Sostener
La conversación de talento, antes de la renuncia

90 días
Aprender
Un ciclo corto por equipo, con evidencia

El ciclo que no termina



¿Qué decisión que hoy toma tres semanas tendría que tomar tres días en 2027 — y qué tendría que ser verdad para que eso pase?

Materiales

1 **Deck**

2 **Workbook**

3 **Fuentes**



liderazgo-ar.rizo.ma

rizo.ma

Business Science · Transformación organizacional

ulises@rizo.ma