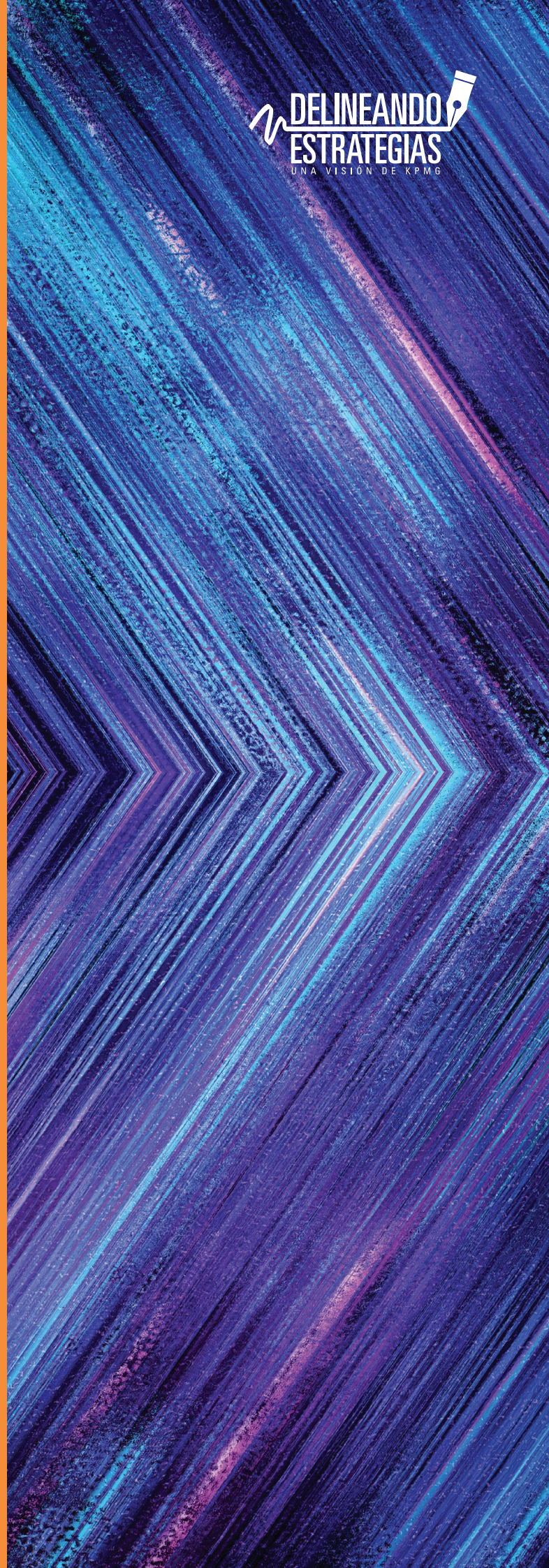





Panorama 2021
Edición México y Centroamérica

Cuatro prioridades en una nueva realidad

Por: Víctor Esquivel y Milton Ayón





La pandemia ha demostrado que ninguna compañía o institución por sí misma es capaz de abordar los desafíos de un mundo complejo e interdependiente, pues los cambios sistémicos se han acelerado, restableciendo las prioridades de cara a una nueva realidad.

No obstante, la crisis actual evidencia también el poder de la innovación, la tecnología y la digitalización para superar dichos desafíos, demostrando que las empresas resilientes y habilitadas digitalmente están mejor preparadas para reaccionar y recuperarse de manera sostenible.

Innovación y digitalización

La situación actual ha llevado a las organizaciones a un profundo proceso de transformación. Más importante aún, las ha encaminado hacia la optimización de las operaciones; un cambio de paradigma conducido, eminentemente, por la digitalización de la empresa.

Además, ante los progresos en la inclusión financiera y el acceso a nuevas plataformas operativas en México y Centroamérica, las organizaciones en la región deben tener presente que la transformación digital requiere ir a la par de la creación de empresas más conectadas, en las que se eliminen las fricciones entre el *front, middle y back office*.

Asimismo, el cliente y sus preferencias han modificado sustancialmente distintos mercados, convirtiéndose en el catalizador de la transformación digital. Si bien en diversos sectores la revolución digital venía manifestándose desde años atrás, para una gran cantidad de modelos de negocio que se habían limitado a realizar mejoras marginales para seguir operando, la pandemia favoreció que se enfocaran en el ambiente totalmente digital.

La crisis ha aportado lecciones importantes: si bien el desarrollo de la economía digital y las inversiones en conectividad ya eran consideradas vitales para lograr mayor eficiencia en las operaciones, la pandemia acentuó la necesidad de agilizar los planes de acción y priorizar estrategias que permitan a la empresa mejorar la calidad del servicio al cliente.

En este orden de ideas, la innovación orienta sobre los cambios que se deben ejecutar. Por ello, como parte de la transformación, cada empresa necesita incorporar la tecnología más adecuada para lograr sus objetivos estratégicos, modificando o replanteando su modelo de negocio para concentrarse en las necesidades del cliente.

La mejor forma de sortear la incertidumbre consiste en fortalecer los esquemas de innovación y seguir incrementando la rapidez con la que el negocio se adapta a la nueva realidad. De hecho, durante la pandemia se aceleró la creación de nuevos modelos de negocio digitales y flujos de ingresos en ocho de cada diez empresas en la región (80%).¹

Dichos modelos de negocio contemplan diversos retos en su implementación y en el despliegue de esquemas innovadores, como nuevos marcos de gestión a gran escala, mejoras en los modelos de operación y mayor enfoque en la experiencia digital del cliente. Sin duda, son desafíos que la Alta Dirección requiere solventar, tanto priorizando las inversiones en tecnología, como desarrollando nuevas habilidades digitales en su fuerza laboral. A esto se suma la necesidad de enfocarse en crear un equilibrio entre la protección del negocio y la agilidad empresarial.

En su agenda para 2021, el *World Economic Forum* plantea cuestionamientos acerca de cómo lograr la adopción tecnológica y la innovación en todas las industrias para subsanar las distintas vulnerabilidades de instituciones y negocios.

Para alcanzar metas tan complejas, el liderazgo de la empresa tiene la responsabilidad de ser cada vez más ágil y resiliente, pues en la nueva realidad deben evaluarse continuamente las estrategias de negocio y mantener una gran apertura para redefinir de manera constante las prioridades.

Más que nunca, es necesario un enfoque de pensamiento exponencial, reconociendo que la pregunta no es “¿Cómo volver resiliente tal o cual modelo de negocio?”, sino reconocer que si una determinada pauta está expuesta a demasiados riesgos que podrían comprometer su sostenibilidad, es necesario prever cuál sería un mejor camino y realizar los cambios necesarios en la agenda para mejorar las expectativas de éxito.

La mejor forma de sortear la incertidumbre consiste en fortalecer los esquemas de innovación y seguir incrementando la rapidez con la que el negocio se adapta a la nueva realidad

¹ 2020 Global CEO Outlook. Edición Especial COVID-19. Resultados de México y Centroamérica. KPMG en México, 2020

¿El fin de la planeación?

La apertura y la flexibilidad conducen a emprender acciones estratégicas, susceptibles de adecuarse a las condiciones cambiantes del mercado. En el pasado, los planes se basaban en la rigidez y la claridad sobre el rumbo que debía tomarse. Actualmente, las organizaciones se enfocan en cómo gestionar lo que está por venir en los meses más inmediatos, aprovechando las oportunidades y sorteando los retos conforme se van presentando, pues tanto las amenazas como las coyunturas favorables van moldeando la planificación.

¿Estamos ante el fin de la era de la planeación? No de la planeación, pues siempre es necesaria una mínima previsión del futuro, por más disruptivo que sea, pero sí de los planes rígidos, anclados en logros del pasado, que no se atreven a cuestionar los supuestos sobre los cuales podría sostenerse una nueva estrategia.

Las organizaciones que se limitan a reaccionar a los cambios incrementan sus posibilidades de perecer. Por ello, es necesario desactivar el piloto automático y tomar el control de la nave, evaluando constantemente qué funciona y qué no.

En el pasado, los factores exógenos o externos a la organización permanecían constantes durante más tiempo. Esto permitía que el rumbo estratégico definido por la dirección de la empresa se mantuviera sin cambios y la fuerza laboral pudiera enfocarse en la ejecución de tal directriz.

La incertidumbre es parte de la nueva realidad y las turbulencias son la normalidad en este trayecto. Por ello, el liderazgo que se requiere tiene como reto replantear la estrategia ante los factores externos; no obstante, esto representa un momento adecuado para capitalizar posibles oportunidades y transformar los modelos de negocio.



Se trata de enormes desafíos que exigen una nueva clase de líderes y gran adaptación en las habilidades del talento pero, al mismo tiempo, representan una gran ocasión para redefinir el rumbo futuro de la compañía; antes podían transcurrir décadas sin que un viraje de timón fuera siquiera concebible.

Por el contrario, en la actualidad, la innovación nos da la oportunidad de realizar cambios que eran impensables o que hubieran tomado mucho más que unos cuantos meses, lo cual impacta en todos los mercados.

Desde el punto de vista del liderazgo de la compañía, estamos ante la posibilidad de redefinir, en un corto periodo, el papel de la empresa en la sociedad, la propuesta de valor de su modelo de negocio, la forma en que interactúa con el cliente, así como la relación que establece con la fuerza laboral.

Nuevos esquemas de trabajo

El reemplazo de mano de obra humana con robots es una tendencia desde hace varios años. De acuerdo con el World Economic Forum, las tareas más peligrosas serán delegadas a las máquinas y habrá encargados de equipos hombre-máquina para establecer los flujos de trabajo. ¿Dónde está el desafío?

Sin duda, es primordial tener claro cuál es el reto en esta materia. La pregunta actualmente no es “¿Automatizar o no automatizar, y qué hacer con la fuerza laboral desplazada de su antiguo puesto de trabajo?,” sino “¿Cómo facilitar el aprendizaje del talento para que adquiera las nuevas capacidades que se requieren para incrementar el valor de las actividades que realiza?”

En este sentido, las habilidades y capacidades que hoy se requieren son distintas a las del pasado; actualmente se valora más la resolución innovadora de problemas y el análisis de datos, entre otras competencias profesionales. Las tareas de la fuerza laboral deben enfocarse en favorecer la optimización, mejorar la eficiencia e imprimir excelencia en las operaciones, identificando inconsistencias para solucionarlas con mayor rapidez, minimizando el impacto en los procesos.

Asimismo, a los retos derivados de la nueva realidad se suma la necesidad de asegurar un balance adecuado entre vida personal y profesional. Una oportunidad al alcance de las organizaciones radica en que los esquemas de trabajo son más flexibles, pues permiten ajustar los horarios de una manera más productiva para las tareas propias de una persona, reduciendo o eliminando los traslados a las instalaciones de la empresa o los viajes de negocio, lo cual libera tiempo para la gente y evita desgastes innecesarios.

No hay duda de que las prioridades en la gestión del talento han cambiado como resultado de la pandemia de COVID-19. De acuerdo con el estudio de KPMG International *The future of HR*,³ 47% de las organizaciones en el mundo han tomado acciones para salvaguardar el bienestar de sus

colaboradores al hacer inversiones en tecnología y desarrollo de nuevas capacidades a fin de habilitar el trabajo a distancia, ya que cuatro de cada diez líderes a cargo de la función RR.HH., consideran que su organización continuará trabajando de forma remota.

En México y Centroamérica, nueve de cada diez líderes (90%)² planean reducir su espacio de oficina y mantener a la mayor parte de su personal colaborando a distancia, ya que los nuevos esquemas de teletrabajo han incrementado las opciones de talento disponible. Esto hace imperativa la búsqueda de acuerdos laborales que encuentren acomodo a las principales necesidades de los colaboradores, pues el trabajo a distancia que se implementó como respuesta a la necesidad de distanciamiento social, se mantendrá, por lo menos en parte, como elemento normal en la nueva realidad.

Las dificultades que se han experimentado en los últimos meses para acceder a productos y servicios mediante canales presenciales impulsan a las organizaciones a repensar cómo sacar mejor provecho de los nuevos esquemas de trabajo. En este contexto, combinaciones innovadoras de talento y tecnología están generando avances decisivos en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y las ventajas competitivas. En este rubro, el tema principal es mantener y elevar la productividad. Sin duda, la preocupación por ver reducida la capacidad del talento para alcanzar los objetivos del negocio se desvanece cuando el liderazgo de la empresa se concentra en la optimización del teletrabajo y sus numerosos beneficios.

Los modelos híbridos, que contemplan ciertas actividades a distancia y otras de manera presencial, harán que las oficinas o instalaciones de las empresas se transformen en espacios de intercambio de ideas e innovación, a pesar de que la colaboración o integración del personal podría parecer más compleja en el contexto actual.

² 2020 Global CEO Outlook. Edición Especial COVID-19. Resultados de México y Centroamérica. KPMG en México, 2020.

³ *The future of HR in the New Reality. Its time to start playing the long game.* KPMG International. 2020.

Los equipos de trabajo multidisciplinarios internacionales se encuentran en una época idónea para compartir mejores prácticas y flujos de trabajo, transfiriendo conocimientos altamente especializados gracias a las tecnologías de comunicación que, tras la aparición de COVID-19, han sido adoptadas como una necesidad, mientras que en el pasado eran vistas como una opción más para llevar a cabo encuentros, seminarios o reuniones de trabajo.

Estas capacidades incrementan la productividad y el valor de las tareas que realizan las personas. La escasez de especialistas debida a la demanda de ciertos servicios hoy cede el paso a las consultas en tiempo real sin la necesidad de traslados físicos, ya sean viajes internacionales o nacionales. También impacta otras áreas como la capacitación a distancia, el aprendizaje continuo, así como la generación, captación y aprovechamiento de ideas disruptivas entre profesionales de diversas regiones.

Aunque ya en años anteriores había industrias acostumbradas a contratar personal que colaboraba a distancia, una serie de situaciones, que en el pasado no eran comunes, se han generalizado en todos los sectores. Los hogares se han convertido en el espacio de trabajo; así que temas como la seguridad informática o la confidencialidad o privacidad de datos habrán de obedecer a nuevos marcos regulatorios,

principalmente para gestionar los riesgos de manera efectiva. Este cúmulo de factores volvieron impostergable la legislación que regula el teletrabajo.

Los cambios en el mercado no se detienen, y las organizaciones avanzan ágilmente para adaptarse a la disrupción. La normatividad, que suele ir a la zaga, hoy busca avanzar en sus regulaciones para abarcar las nuevas formas de operar e interactuar de las empresas.

Los cambios en el mercado no se detienen, y las organizaciones avanzan ágilmente para adaptarse a la disrupción

Sustentabilidad, diversidad y propósito

Ocho de cada diez directores generales en el mundo (76%) afirman que el objetivo primario de su organización se enfoca en tener un propósito o en ser una entidad social (86% en México, 60% en Centroamérica), de acuerdo con *2020 Global CEO Outlook* de KPMG.

Se aprecia una tendencia, que puede remontarse a algunos años atrás, consistente en que las organizaciones expresen y, lo que es aún más relevante, materialicen su compromiso con las causas que permiten construir una sociedad cada vez más incluyente. Hoy las compañías evalúan su impacto en el ambiente y en las comunidades, buscando involucrarse en la solución de los desafíos sociales.

De acuerdo con el *Manifiesto de Davos 2020*, el propósito de las organizaciones es

la colaboración con sus distintos grupos de interés para crear valor de manera sostenible y compartida. Sin duda, están llamadas a la acción, priorizando un propósito social que les permita generar utilidades y, asimismo, prosperidad para todos.

En el mismo sentido, siete de cada diez CEO (66%) consideran que la opinión pública mira hacia las empresas para llenar vacíos ante los complejos retos sociales, a medida que declina la confianza en los gobiernos (52% en México). Por ello, la prosperidad que generan las empresas, si bien incluye las ganancias propias de un negocio, también implica ofrecer empleos de calidad, mejorar el bienestar de las personas y reducir las afectaciones medioambientales.



Un tema de urgencia

En un contexto tan crítico como el que vive la humanidad en 2021, el *World Economic Forum* también destaca la necesidad de que los negocios incidan positivamente en el freno al cambio climático y la recuperación del medio ambiente para no exponer a la humanidad a nuevas enfermedades, entre otros objetivos.

Tomar un papel activo en la solución de los problemas sociales es deber de todas las empresas. Anteriormente, las organizaciones sin fines de lucro tenían cierta exclusividad en la atención de este tipo de temas. Hoy, la sociedad reconoce que las compañías deben ser, en sí mismas, entidades con un propósito social, cimentadas en una fuerte ciudadanía corporativa y valores éticos que rijan las acciones y estrategias propias de cada sector e industria.

La contribución de las empresas debe estar estrechamente vinculada con su propósito. Mediante esta congruencia, logran el involucramiento de los propios colaboradores, por ejemplo, ante prioridades como los desafíos medioambientales, que han cobrado un sentido, no ya de importancia, sino de urgencia de cara al porvenir.

Es por ello que diversas organizaciones líderes se han adherido a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas o se han planteado metas claras sobre la neutralidad de sus operaciones en términos de emisiones de carbono hacia 2030, transformando

progresivamente sus modelos de negocio para alcanzarlas.

Por otro lado, las comunidades de inversionistas más importantes del mundo, así como los sistemas financieros (particularmente la Banca) adoptan cada vez más medidas para promover, invertir y financiar negocios que tengan objetivos bien establecidos en temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

Esto provoca que las empresas que aún no cuentan con ellos comiencen a sufrir para obtener capital, tanto en mercados públicos como privados. Esta situación, sin duda, fortalece las iniciativas relacionadas con ASG al interior de las compañías, haciendo que consoliden su cultura corporativa, así como su propósito en la sociedad.

Los líderes de negocios de todo el mundo deben incluir en su agenda este importante tema pues, además, las nuevas generaciones se fijan en aquellas empresas que muestran claridad en su estrategia de sustentabilidad.

En algunos años, es probable que presenciemos cómo los modelos de negocio que no adopten un enfoque consciente respecto a las prioridades ASG dejen de ser viables, pues asumir un esquema más sostenible es ya una exigencia para las empresas ante las presiones de sus distintos grupos de interés.

La relevancia del cliente en la nueva realidad

Entre los distintos grupos de interés de las empresas destaca, sin lugar a duda, el cliente. En este sentido, el *World Economic Forum* señala que el consumidor exige actualmente velocidad y personalización en los productos o servicios que recibe.

Por ello, pensando en mejorar su resiliencia, es decir, su capacidad para adaptarse a la disrupción constante, centrarse en la experiencia del cliente es la prioridad en 2021 de 80% de los líderes en la región, quienes destacan la importancia de reformular el enfoque global de su cadena de suministro para alinearse a las necesidades cambiantes del cliente.⁴

El cliente en la nueva realidad ha cambiado sus hábitos de consumo de forma muy relevante, así que los principales retos en 2021 giran en torno a comprender sus necesidades actuales para responder a ellas o, mejor aún, anticiparse. Para lograrlo, confluyen los temas antes mencionados: innovación y digitalización; la nueva realidad del talento, así como la sustentabilidad, diversidad y el propósito de la empresa.

Ante un consumidor más consciente, la digitalización del negocio, la nueva realidad del talento y las prioridades ASG cobran una importancia extraordinaria: el cliente puede seleccionar desde alimentos y bebidas saludables hasta compras cada vez más sofisticadas vía internet y su decisión de compra se ve influida por dichos factores.

Es imposible predecir si las personas regresarán a los hábitos de consumo presenciales, que eran comunes antes de marzo de 2020, o en qué medida lo harán; por el momento se concentran en la experiencia que reciben de las organizaciones, y estas, en consecuencia, deben enfocarse en construir una relación óptima.

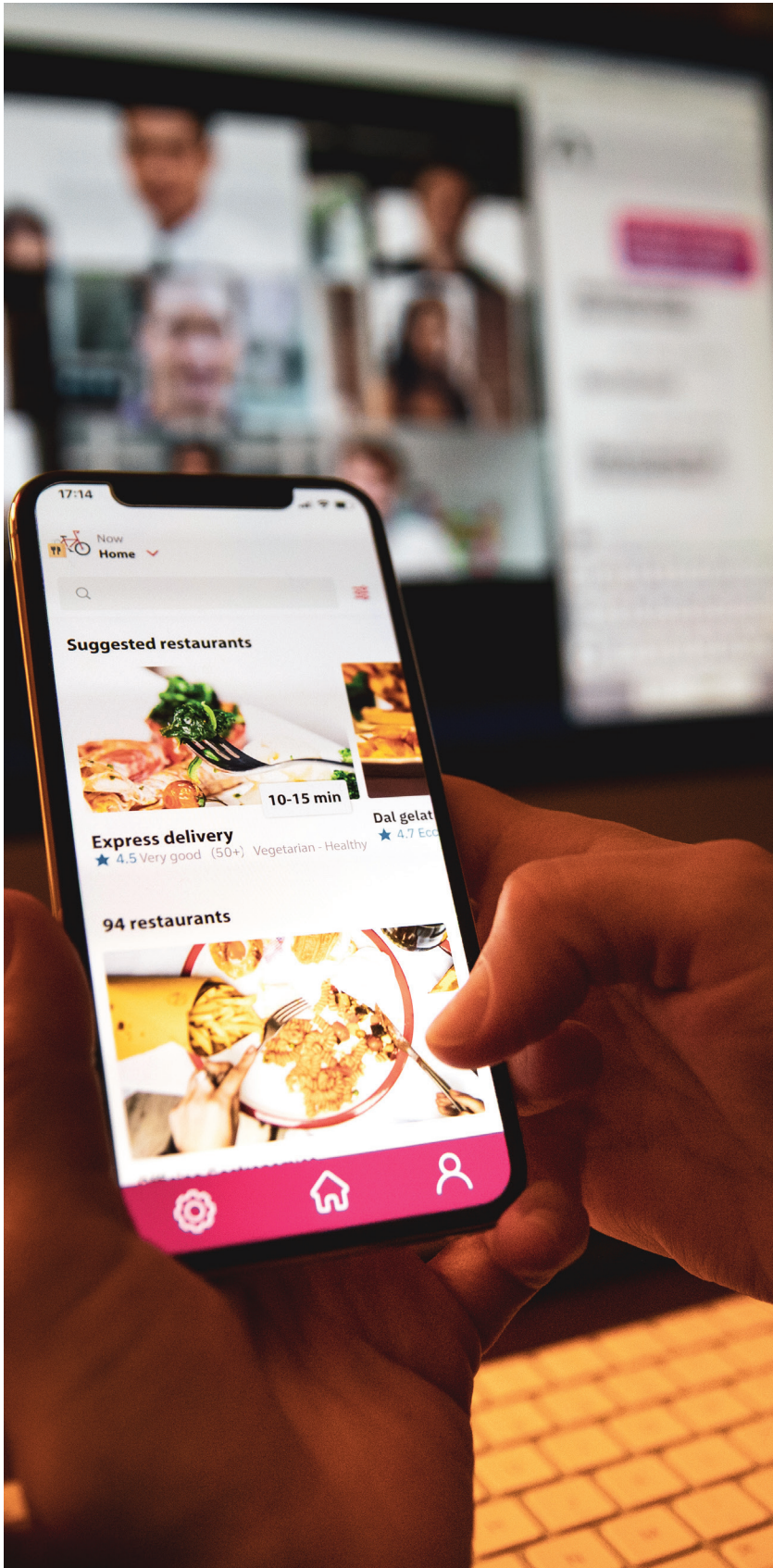
En el presente, la lealtad a las marcas, un fenómeno que anteriormente era la norma en distintas industrias, ha dejado su lugar al análisis que hace el cliente respecto a la experiencia que recibe y la consecuente toma de decisión, seleccionando una marca o migrando hacia otra.

La lealtad del consumidor está vinculada de manera directa a su experiencia con el proveedor del servicio o producto. Dicha experiencia debe ser perfecta; por ello, las marcas necesitan responder ágil y rápidamente ante cualquier área de oportunidad que identifiquen, pues a partir de ello se evalúa la facilidad de uso o los tiempos de respuesta ante un contratiempo, así como las capacidades de soporte y atención que ofrecen las distintas soluciones disponibles en el mercado.

Cuando se presentan problemas en la experiencia del cliente, y este tiene que regresar de lo digital al plano físico, es importante ajustar las soluciones que se ofrecen para mantener esquemas realmente híbridos, que se adecuen a sus necesidades.

Ante un consumidor más consciente, la digitalización del negocio, la nueva realidad del talento y las prioridades ASG cobran una importancia extraordinaria

⁴ 2020 Global CEO Outlook. Edición Especial COVID-19. Resultados de México y Centroamérica. KPMG en México, 2020.



El género, la edad o la ubicación geográfica de las personas ya no son términos relevantes al momento de diseñar la experiencia del cliente; esta debe ser excelente, sin importar el contexto en el que la empresa ofrezca sus productos o servicios.

Esto abre la puerta a que competidores internacionales, que en el pasado no tenían acceso al consumidor local, le ofrezcan servicios o productos de alta calidad, independientemente de si cuentan con instalaciones físicas cercanas al cliente.

En cuanto a la cadena de valor, esta debe realinearse para colocar la experiencia del cliente en el centro de la estrategia de negocios, aprovechando la presencia operativa y la efectividad de los distintos eslabones. La concepción de establecer un mercado objetivo y, a partir de eso, diseñar el suministro de insumos ha perdido vigencia, pues este debe determinarse con base en las cambiantes necesidades de los públicos objetivo.

En México y Centroamérica, otro reto consiste en reducir los riesgos ante futuros desastres globales mediante un plan de gestión de riesgos y robustas reformulaciones de la operación, que permitan adaptarse ágilmente a nuevos escenarios. Los líderes requieren estar preparados para satisfacer las demandas puntuales del consumidor, lo cual implicará modificar su infraestructura, ante situaciones inciertas que exigirán nuevos ajustes.

Panorama 2021

Cuatro prioridades en una nueva realidad

La pandemia ha evidenciado el poder de la innovación, la tecnología y la digitalización para superar los mayores desafíos, demostrando que las empresas resilientes y habilitadas digitalmente están mejor preparadas para reaccionar y recuperarse de manera sostenible.

Innovación y digitalización



La mejor forma de sortear la incertidumbre consiste en fortalecer los esquemas de innovación y seguir incrementando la rapidez con la que el negocio se adapta a la nueva realidad.

Nuevos esquemas de trabajo



El teletrabajo es una realidad y los modelos híbridos transformarán las oficinas en espacios de intercambio de ideas e innovación.

Sustentabilidad, diversidad y propósito



Hoy, cada vez más compañías evalúan su impacto en el ambiente y en las comunidades, buscando involucrarse en la solución de los desafíos sociales.

La relevancia del cliente en la nueva realidad

El cliente se ha convertido en catalizador de la transformación digital en la región, y 8 de cada 10 empresas en Centroamérica buscan satisfacerlo, creando nuevos modelos de negocio digitales y flujos de ingreso.¹



Reflexión

2021 exige una planeación estratégica que se adapte con agilidad a las condiciones cambiantes del mercado para ejecutar cambios inéditos de manera acelerada, a fin de conformar una sociedad cada vez más abierta, capaz de afrontar los desafíos presentes y futuros.

Conclusiones



Actualmente, las empresas están redefiniendo su propósito involucrando a su gente en las inaplazables tareas ambientales, sociales y de gobernanza que hoy deben atenderse para construir un mundo más inclusivo y resiliente.

En México y Centroamérica, los líderes de las organizaciones han puesto especial atención en superar los nuevos retos derivados de la pandemia. Ante la crisis, han reconocido la importancia del desarrollo digital y el establecimiento de prioridades para mantener organizaciones ágiles, conectadas y eficientes.

Ante los cambios disruptivos, los negocios siguen evolucionando guiados por la innovación y objetivos claros de transformación digital, que incorporan nuevas tecnologías y modelos de negocio que permiten satisfacer las expectativas de un cliente en busca de una óptima experiencia de compra.

Para el talento, se han reconfigurado los esquemas de colaboración, y el trabajo a distancia ofrece la oportunidad de incrementar la productividad con base en modalidades híbridas que den la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades digitales, mientras progresivamente se automatizan las operaciones.

2021 exige una planeación estratégica que se adapte con agilidad a las condiciones cambiantes del mercado, y que transforme los retos en oportunidades para ejecutar cambios inéditos de manera acelerada, a fin de conformar una sociedad cada vez más abierta, capaz de afrontar los desafíos presentes y futuros.

Víctor Esquivel
Socio Director General
de KPMG en México
y Centroamérica

Milton Ayón
Socio Director
de KPMG en Panamá,
Líder de Centroamérica

Contactos en Centroamérica

Costa Rica
Juan José Azofeifa
Socio Director de
KPMG en Costa Rica
T.: (506) 2201-4100
E.: cr-fmkpmgpm@kpmg.com

El Salvador
Rae Scanlan
Socio Director de
KPMG en El Salvador
T.: (503) 2213-8400
E.: SV-FMrh@kpmg.com

Guatemala
Hugo Rodríguez
Socio Director de
KPMG en Guatemala
T.: (502) 2291-5100
E.: gt-fmkpmg@kpmg.com

Honduras
Rubén Alonzo
Socio Director de
KPMG en Honduras
T.: (504) 2238-5605
E.: HN-fmkpmgtgu@kpmg.com

Nicaragua
Alfredo Artilés
Socio Director de
KPMG en Nicaragua
T.: (505) 2274-4265
E.: ni-fmmercadeo@kpmg.com

Panamá
Milton Ayón
Socio Director de
KPMG en Panamá
T.: (507) 208-0700
E.: pa-fminformation@kpmg.com

República Dominicana
Mario Torres
Socio Director de
KPMG en República Dominicana
T.: (809) 566-9161
E.: do-fmkpmg@kpmg.com

