

Insights de tendencias

El COVID-19 y el futuro de las empresas en México

Oportunidades posteriores
a la pandemia

IBM Institute for
Business Value



EL COVID-19 y el futuro de las empresas en México

Cuando todo es una prioridad, nada es una prioridad. Y mientras los ejecutivos batallan por entender el entorno empresarial posterior al COVID, muchos se encuentran liderando la salida de esta área gris de indecisión.

Hace dos años, relativamente pocos ejecutivos consideraban las competencias en gestión de crisis, agilidad empresarial, gestión de costos, resiliencia de la fuerza laboral, innovación o gestión del flujo de caja como de importancia crítica para su negocio. Pero los altos ejecutivos nos dicen que la crisis ha provocado un gran cambio de pensamiento y que todas estas competencias se han convertido en una prioridad importante hoy en día, e incluso con más fuerza para el futuro.

El cambio sigue siendo el nombre del juego

Los líderes esperan más de sus iniciativas de transformación. Identifican la competitividad y la resiliencia de la fuerza laboral como los beneficios que más desean de la transformación digital en curso. La transformación también se está acelerando en la mayoría de las organizaciones. Pero sorprendentemente, el mayor enfoque en la transformación parece existir a expensas de las relaciones con los clientes y las oportunidades de asociación.

Este informe especial de IBM Institute for Business Value (IBV) Trending Insights integra resultados de múltiples encuestas patentadas de consumidores y ejecutivos. Se enfoca principalmente en las respuestas de los ejecutivos mexicanos que supervisan colectivamente más de Mex \$24 billones en ingresos (ver Detalles de la metodología de investigación). Nuestra abrumadora conclusión: después del COVID-19, la realidad de las empresas ha cambiado radicalmente.

Ya sea para reflexionar sobre las condiciones actuales o los planes futuros, las necesidades de velocidad y flexibilidad de los líderes empresariales se han ampliado de forma espectacular. Las viejas barreras están siendo eliminadas bajo la presión de la implacable disrupción, las expectativas de los clientes en rápida evolución y un ritmo de cambio sin precedentes. Parece haber una claridad renovada en sus perspectivas. La motivación no es una aspiración, se ha vuelto existencial.

Cinco epifanías de los principales ejecutivos

Nuestra investigación sugiere cinco descubrimientos clave para el panorama empresarial posterior a la pandemia que ofrecen nuevas perspectivas sobre la transformación digital, el futuro del trabajo, la transparencia y la sostenibilidad. Juntos, brindan un manual de estrategias para líderes proactivos que comprenden que las viejas formas de trabajar han desaparecido.

Epifanía 1: La transformación digital nunca se trató de la tecnología

Las historias anecdóticas de pivotes en el “tiempo del juego” —mover enjambres de trabajadores a plataformas remotas, replantear y rehacer las cadenas de suministro, cambiar la fabricación para producir equipos de protección personal bajo demanda— no son solo contorsiones empresariales a corto plazo. La adaptabilidad es ahora una competencia empresarial obligatoria y un ritmo acelerado de cambio se ha vuelto normal.

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la transformación digital en el 59% de las organizaciones que encuestamos, y el 66% dice que han podido completar iniciativas que anteriormente encontraron resistencia. Si bien estos datos se recopilaron recientemente de ejecutivos estadounidenses, la evidencia confirma que este es un fenómeno global que también afecta a las empresas mexicanas.¹ Este cambio de cultura es, en parte, defensivo: la reducción de costos es el principal beneficio atribuido a las iniciativas de transformación.

Pero se está llevando a cabo algo más grande y duradero que la gestión de la crisis. Antes de la pandemia, muchas organizaciones aparentemente desconfiaban de sus propias capacidades tecnológicas y dudaban de las habilidades de su propia fuerza laboral. Sin embargo, en la confusión de las reacciones inducidas por la pandemia de este año, esas ansiedades resultaron en gran medida infundadas.

Los ejecutivos han confiado más en lo que puede hacer la tecnología y están avanzando con la transformación digital. Indican que están planeando que la recuperación de COVID-19 incluya inversiones en tecnologías como IA, IoT, blockchain y la nube. Los líderes organizacionales han adoptado de forma más generalizada los beneficios que durante mucho tiempo han alabado los tecnófilos. Para preparar la plataforma para el éxito, las organizaciones deben asegurarse de que su gente sea tan capaz, resiliente y adaptable como sus tecnologías a largo plazo.

Epifanía 2: El elemento humano es la clave del éxito

Si bien los ejecutivos planean expandir casi todas las competencias tecnológicas durante sus futuras transformaciones digitales, el secreto del éxito radica en los recursos humanos. En un conjunto de datos de IBV, nuestro análisis confirma que las competencias empresariales que representan la mayor parte del crecimiento esperado de las organizaciones son aquellas centradas en los empleados y clientes, como la capacitación de la fuerza laboral y la gestión de la experiencia del cliente.

Pero, sorprendentemente, estos factores parecen haber eludido a los ejecutivos. Más de las tres cuartas partes de los ejecutivos mexicanos esperan que el cambio en el comportamiento del cliente continúe después del COVID-19, intercambiando el contacto cara a cara por más interacciones de compras y servicio al cliente en línea. Con ese fin, el 82% de los ejecutivos mexicanos dice que la gestión de la experiencia del cliente será una alta prioridad durante los próximos dos años, en comparación con solo el 26% hace solo dos años. Y, sin embargo, el “servicio al cliente mejorado” se encuentra en la mitad inferior de la lista de beneficios que los ejecutivos buscan de la transformación digital.

Si los ejecutivos están en conflicto acerca de cómo se conectan con los clientes, lo están haciendo aún peor con sus empleados. Si bien la seguridad, las habilidades y la flexibilidad de la fuerza laboral son importantes, se ha restado prioridad a la satisfacción de los empleados. Los ejecutivos reconocen que sus empleados han estado bajo una intensa presión y sostienen que el bienestar de los empleados es una de sus principales prioridades.

Pero nuestra investigación destaca un enorme abismo entre lo que los ejecutivos piensan que están ofreciendo a sus empleados y cómo se sienten esos empleados: los empleadores sobreestiman significativamente la efectividad de sus esfuerzos de apoyo y capacitación. Solo alrededor de la mitad de los empleados dicen que creen que su empleador está realmente preocupado por su bienestar. Evidentemente existe una gran oportunidad para los líderes que puedan hacer bien esto, cuando la mayoría parece estar batallando.

Epifanía 3: El estrés traumático se ha apoderado de la estrategia corporativa

Los ejecutivos tienen la tarea de definir la visión de su organización. Pero puede ser difícil concentrarse si continuamente se encuentran apagando incendios. Si bien la seguridad y la resiliencia de la fuerza laboral, la gestión de costos y la agilidad de la organización emergen como las principales prioridades a corto y largo plazo, la pandemia ha amplificado los viejos temores empresariales y ha introducido otros nuevos. ¿El resultado? Los ejecutivos están enamorados de la prioridad *del día*.

Desde principios de 2020, las prioridades ejecutivas han sido un poco fluidas y se han reorganizado nuevamente en los últimos meses. Ahora parecen estar enfocadas en las capacidades operativas internas, lo que puede desviar la atención de la experiencia de servicio al cliente en un momento en que podría ser crítico.

Las prioridades corporativas están mucho más centradas en la gestión de crisis, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección que hace dos años. Pero para el futuro, el 76% de los ejecutivos mexicanos espera que la gestión del flujo de caja y la liquidez sea una prioridad, más del triple de encuestados que hace dos años.

En la misma línea, el 74% de los encuestados dice que el control de costos será crucial. Las preocupaciones por la seguridad cibernética se han disparado; los ejecutivos mexicanos muestran un mayor compromiso del 59% durante los próximos dos años, y el 55% planea usar la IA para mejorar la seguridad cibernética en el mismo período. Eso es aproximadamente una y media veces más de lo que se implementa hoy en día.

Ha crecido el compromiso anterior a COVID-19 con la agilidad empresarial, la inteligencia artificial, los datos y el análisis, así como otras tecnologías emergentes. Con la promesa de una ventaja competitiva ahora aumentada por una nueva apreciación de los riesgos planteados por las crisis, el 78% de los ejecutivos mexicanos planean priorizar la agilidad empresarial durante los próximos dos años y el 68% planea participar en modelos de negocios basados en plataformas.

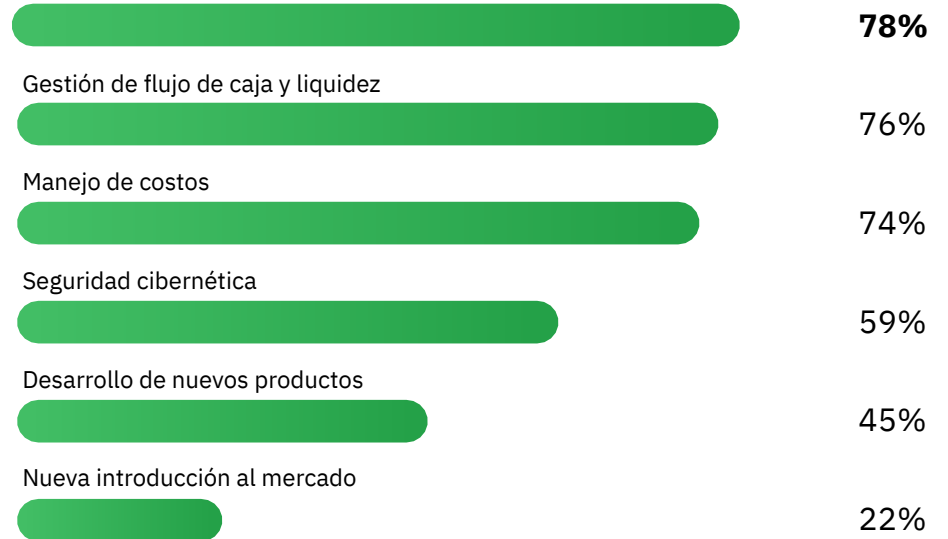
Entonces, todo es importante. Todo excepto mejorar la experiencia del cliente, lo único que puede ayudar a impulsar el desempeño y el crecimiento cuando la competencia se pierde en la niebla.

Figura 1

Los ejecutivos miran hacia dentro a raíz del COVID-19

Los líderes mexicanos planean priorizar las capacidades operativas, no el crecimiento externo, durante los próximos dos años.

Agilidad empresarial



Epifanía 4: Algunos ganarán. Algunos perderán. Pero pocos lo harán solos.

La pandemia de COVID-19 no ha afectado a todas las organizaciones e industrias por igual. Nuestros hallazgos muestran que los ejecutivos esperaban que los sectores relacionados con la salud fueran los ganadores más probables después de la crisis. También se esperaba que las telecomunicaciones, los medios de comunicación y el entretenimiento mostraran impactos positivos, impulsados por las entregas a domicilio y los hábitos de quedarse en casa. En la cima de la lista de perdedores: viajes y transporte e industrias de manufactura intensiva, incluida la de los automotores.

Dentro de los sectores, aumentan las expectativas de que un alcance más amplio ayudará a definir a los ganadores. Nuestros datos también apuntan a una mayor dependencia de los modelos de negocios de plataforma y redes de socios, con el 66% de los ejecutivos mexicanos planeando una actividad de asociación significativa dentro de su industria y el 54% mirando hacia afuera. De cualquier manera, esperan que dicha participación crezca en más del 150% durante los próximos dos años en comparación con hace dos años.

La distinción fundamental aquí es que la escala por sí sola no predice un rendimiento superior al de la industria. Las grandes empresas que pueden operar con agilidad han sido las que se mantuvieron estables (en un sector con problemas) o se desempeñaron mejor. La fusión de tamaño y flexibilidad es la característica definitoria de quienes están preparados para el éxito.

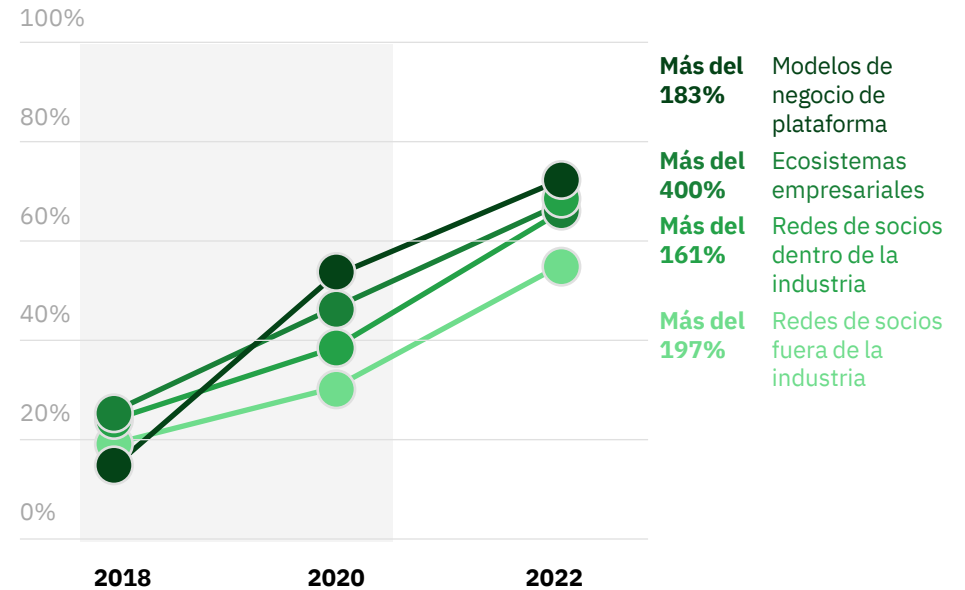
También hay otro punto: cuando se impusieron los cierres por la pandemia, se hicieron excepciones para los servicios considerados esenciales, y los “trabajadores esenciales” se convirtieron en los contribuyentes más apreciados y aclamados de la sociedad. Junto a este mayor reconocimiento de aquellos que permiten que otros vivan, trabajen y se desempeñen, ha habido un reenfoque en “lo esencial” en todas las organizaciones y para todos los presupuestos.

En este momento de disrupción y su enfoque en lo esencial, no es una sorpresa que muchas organizaciones, quizás la mayoría de ellas, hayan duplicado su núcleo: las mejoras operativas y de la fuerza laboral que pueden abordar mejor una crisis recurrente. Y, sin embargo, los ejecutivos deben tener en la mira estos objetivos difíciles de alcanzar si son sinceros en su deseo de aumentar la competitividad. Estos esfuerzos son de donde vendrán las innovaciones y el crecimiento del mañana. Pero aprobar y asignar recursos para ellos será sujeto a escrutinio más que nunca.

Figura 2

Las empresas se están asociando

Los ejecutivos mexicanos ven cada vez más a las plataformas, los ecosistemas y las redes de socios como factores clave para lograr el éxito.



Epifanía 5: La salud es la clave de la sostenibilidad

Antes del coronavirus, las estrategias de sostenibilidad se centraban en gran medida en cuestiones ambientales: los riesgos para la salud planetaria debidos a la contaminación, el cambio climático y similares. Los consumidores estaban eligiendo cada vez más productos y marcas que demostraban autenticidad en estas áreas, inspirando pasión y lealtad. Los reguladores también hacían eco de esas preocupaciones y prioridades.

Sin embargo, frente a una crisis de salud humana, la sostenibilidad ambiental se unió a los problemas de seguridad personal. Los consumidores han estado usando mascarillas y guantes desechables, optando por más envases individuales que nunca. Para protegerse a sí mismos y a sus seres queridos del virus, han estado recibiendo productos entregados en casa para evitar salir en público. Aparentemente, estas acciones enfrentan la protección de la salud humana con la protección del planeta.

Pero nuestra investigación indica que la pasión de los consumidores por los problemas ambientales permanece. De hecho, la salud y la seguridad se han unido en una definición nueva, ampliada y más compleja de sostenibilidad. Ya están apareciendo nuevas cargas para las corporaciones, ya que deben cumplir con los objetivos de sostenibilidad existentes —reducción de la huella de carbono, manejo de desechos más eficiente y otros— al mismo tiempo que cumplen con los nuevos requisitos de salud y seguridad.

Esta puede ser una de las implicaciones más desafiantes y críticas de los negocios posteriores al COVID-19. Cumplir con este estándar requerirá no solo nuevas prácticas y nuevos materiales, sino también nuevos tipos de datos y eficiencia. Por ejemplo: ¿Cuál es el costo ambiental de que la carne se eche a perder o se deseché en comparación con el uso de más plástico para hacerla más segura? ¿Cómo habilitamos a las cadenas de suministro y la entrega final para que obtengan lo que las empresas y los consumidores requieren, sin desperdiciar innecesariamente? Se avecinan preguntas más sofisticadas y se espera que los líderes proporcionen respuestas más matizadas y educadas.

¿A dónde vamos desde aquí?

La pandemia fue una llamada de atención a que lo inesperado y lo improbable son más tangibles y plausibles que lo que nadie había anticipado anteriormente. Los ejecutivos deben aceptar que los cambios inducidos por la pandemia en la estrategia, la gestión, las operaciones y las prioridades presupuestarias están aquí para quedarse. Se está produciendo una inversión acelerada en tecnología digital, transformación y adopción de la nube.

Estamos a la vanguardia de un proceso de autofortalecimiento que promete una aceleración aún mayor en el futuro. Esto presenta una oportunidad atractiva para los ejecutivos que puedan gestionar la complejidad e impulsar la competitividad vinculando la transformación digital a las prioridades empresariales, mientras que otros todavía esperan que las cosas “vuelvan a la normalidad”.

Tomar medidas ahora

En la carrera por la ventaja competitiva, es imperativo que las organizaciones reaccionen en tiempo real, es decir, ahora, para navegar en este nuevo entorno. Las empresas deben actuar en tres áreas críticas para sobrevivir y prosperar.

- *Liderar, involucrar y habilitar a la fuerza laboral de nuevas formas:* liderazgo inspirador; impulso de la confianza; soporte para opciones de trabajo más flexibles (como modelos híbridos de trabajo remoto y en la oficina); énfasis en la salud mental y el bienestar de los empleados, así como el desarrollo de habilidades.
- *Aplicar la IA, la automatización y otras tecnologías exponenciales* para hacer que los flujos de trabajo sean más inteligentes. Centrarse en la resiliencia de la cadena de suministro, la seguridad cibernética y la adopción de la automatización y la inteligencia artificial.
- *Mejorar la escalabilidad y la flexibilidad operativas, incluido el uso prioritario de la nube híbrida y el traslado de más funciones empresariales a la nube.*

Este nuevo mundo no deja tiempo para la complacencia o la nostalgia. No hay vuelta atrás a lo que solía ser normal. Los riesgos y las oportunidades son demasiado grandes, lo que está en juego es demasiado. Los ejecutivos deben preparar a sus empresas para la incertidumbre constante, las interrupciones inevitables y los cambios interminables.

Metodología de investigación

Los datos a los que se hace referencia en este informe se recopilaron a partir de una multitud de encuestas:

- El IBM Institute for Business Value (IBV), en colaboración con Oxford Economics, encuestó a 3,450 ejecutivos en 22 industrias y 20 países, entre abril y junio de 2020. Incluimos a ejecutivos de la alta gerencia para comprender cómo la pandemia del COVID-19 ha afectado las competencias y prioridades de la organización, incluidas las inversiones, las tecnologías y las formas de trabajo. En enero y febrero de 2021 agregamos tres países a la encuesta, incluidos 175 ejecutivos de México. Con el lapso de 8 meses, estas entrevistas adicionales confirmaron las tendencias que determinamos en la investigación original.
- El IBV, nuevamente en colaboración con Oxford Economics, realizó en julio y agosto de 2020 una encuesta Executive Pulse a 400 Directores ejecutivos (CEO), Directores de información y de Tecnología (CIO/CTO), Directores de operaciones (COO) y Directores de transformación de 20 industrias de los EE. UU. Nos centramos en cómo la pandemia ha afectado la transformación digital, incluida la velocidad, los presupuestos, los beneficios y las barreras.
- Desde abril de 2020, el IBV, junto con Survey Monkey, ha enviado una encuesta a más de 50,000 adultos en ocho países, incluidos EE. UU., Alemania y China. Estamos recopilando insights sobre cómo las perspectivas y percepciones de las personas han cambiado o se han visto afectadas en numerosas áreas por la actual crisis de COVID-19, incluida la economía, las compras, el trabajo, la salud y el bienestar, así como los viajes y la movilidad.

Vea nuestra investigación relacionada

“Cost and value transformation in the era of COVID-19.”

IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2020.

Para sobrevivir y prosperar tras una crisis, las empresas deben encontrar formas de reducir costos y realizar inversiones que las posicionen para el crecimiento.

<http://ibm.co/cost-value-transformation-covid-19>

“COVID-19 Consumer Survey.”

IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2020.

La pandemia de coronavirus está cambiando la forma en la que las personas trabajan, aprenden, compran e interactúan. Estamos encuestando a miles de consumidores de todo el mundo para comprender mejor sus preferencias, necesidades y preocupaciones en rápida evolución.

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-consumer-survey>

“How to invest now to expedite COVID-19 recovery: Redirecting resources for enterprise transformation”

IBM Institute for Business Value. Julio de 2020.

La transformación digital puede ayudar a las organizaciones a adaptarse tras la pandemia.

<http://ibm.co/covid-19-recovery>

“The hybrid cloud platform advantage: The Mexico point-of-view”

IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2020.

Un proceso de cinco pasos puede ayudar a las organizaciones a aumentar la agilidad y transformar sus modelos empresariales.

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hybrid-cloud-platform-mexico>

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para darles una ventaja distintiva en el entorno cambiante de hoy.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value (IBV) ofrece conocimientos empresariales confiables y basados en la tecnología al combinar la experiencia de pensadores de la industria, líderes académicos y expertos en la materia con datos de desempeño e investigación global. El portafolio de liderazgo intelectual de IBV incluye análisis profundos de investigación, evaluaciones comparativas y comparaciones de desempeño, así como visualizaciones de datos que respaldan la toma de decisiones empresariales en todas las regiones, industrias y tecnologías.

Para más información

Siga a @IBMIBV en Twitter y, para recibir las últimas novedades por correo electrónico, visite: ibm.com/ibv

Notas y fuentes

- 1 Villar, Andrea. “Digital Transformation Still a Priority for Mexican Companies.” Mexico Business. 21 de septiembre de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hybrid-cloud-platform-mexico>

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM de México S.A.
Alfonso Nápoles Gandara 3111
Col. Parque corporativo de Peña Blanca C.P. 01210
Ciudad de México
Producido en los Estados Unidos de América
Marzo de 2021

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones alrededor del mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Una lista actual de las marcas registradas de IBM está disponible en la web en “Información sobre derechos de autor y marcas registradas” en: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado a la fecha de publicación inicial y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIABILIDAD, APTITUD PARA UN PROPÓSITO EN PARTICULAR Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

Este informe está destinado a ser una guía general exclusivamente. No pretende sustituir una investigación detallada ni el ejercicio del juicio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita de forma independiente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, expresas o implícitas.

