

Rediseñar el futuro: un salto forzoso a la transformación



Construyendo un mejor mundo de negocios

Índice

1. Nuevo entorno

- a. Nuevos comportamientos
- b. Nuevo orden político / económico
- c. Reconfiguración de los negocios
- d. Omnipresencia de la tecnología

2. Curva S

3. Transformación de las organizaciones

- a. Replantear el propósito
- b. Revisar la propuesta de valor y enfoque al cliente
- c. Flexibilizar el modelo operativo y construir resiliencia
- d. Trabajar en ecosistemas
- e. Digitalizar de la cadena productiva
- f. Gestar inversiones e innovación



1.

Nuevo entorno

La pandemia del COVID-19 y las medidas de contención para limitar su propagación han impactado la producción, el gasto y el empleo. La depreciación del peso mexicano y la reducción de los ingresos sobrepasarán la medida oficial de la deuda pública por encima del 55%¹ del PIB. Se prevé que el PIB mundial disminuya en un 5.2%² este año, mientras que en Latinoamérica se espera una contracción de hasta el 9.1%³.

La crisis ha transformado la producción, se estima que el nivel de inversión disminuya en más de un 13%³ para 2020. Asimismo, 195 millones de trabajadores han sido afectados por el COVID-19⁴.

Además, el COVID-19 está impactando las estructuras y dinámicas sociales, generando una elevación en la inseguridad y la violencia. Los homicidios alcanzaron niveles récord en los primeros cuatro meses del 2020⁵, y casi 8 de cada 10 niños de 1 a 14 años de edad fueron sometidos a alguna forma de agresión psicológica y/o física en casa por parte de los cuidadores en el último mes. El 18% de las mujeres y niñas de 15 a 49 años que están en pareja, han experimentado violencia intrafamiliar en los últimos meses⁶.

Derivado de la crisis sanitaria, se espera una recesión muy agresiva, inclusive la más grave desde la Segunda Guerra Mundial⁷. Hitos históricos como la Primera y Segunda Guerra Mundial; epidemias como la peste, la influenza española y las revoluciones nos pueden ayudar a entender los cambios sociales, políticos y económicos que podríamos esperar de esta crisis.

a. Nuevos comportamientos

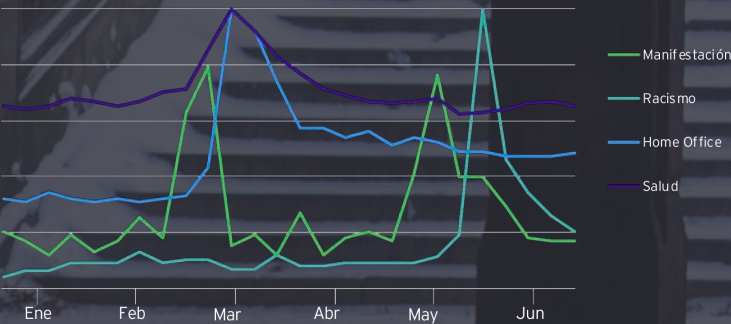
En este contexto, el comportamiento de la gente ha cambiado y continuará cambiando drásticamente en todo el mundo, generando nuevos hábitos y tendencias. Esto es un reflejo de que las crisis suelen generar distintos fenómenos y consecuencias sociales.

Por ejemplo, durante la revolución industrial y el descubrimiento de la máquina de vapor, la mujer comenzó a tener mayor participación laboral. A partir de la Primera Guerra Mundial, las mujeres empezaron a incorporarse a la educación universitaria y a participar en el mundo laboral. Más tarde, durante la gripe española, se incrementó aún más su participación, llegando a representar el 21%⁸ de los empleados de Estados Unidos en 1920, mismo año en el que el Congreso de ese país les otorgó el derecho al voto.

Por otro lado, la globalización del derecho al trabajo fue resultado de un proceso de adaptación en momentos históricos con múltiples cambios. Los derechos laborales se establecieron tras la Segunda Guerra Mundial y tan solo dos años después, con el Tratado de Paz de 1919, se creó la Organización Internacional del Trabajo. Estos derechos laborales otorgaron a los trabajadores la libertad sindical, jornada limitada, salario mínimo, protección contra el despido, medioambiente de trabajo satisfactorio⁹ y la distribución de la riqueza.

Los ejemplos anteriores nos pueden dar una idea de los tipos de cambios que pueden ocurrir a partir de las crisis. Por esta razón podemos esperar grandes transformaciones en el entorno social, económico y político de la actualidad como consecuencia de la crisis del COVID-19.

Tendencias en búsquedas globales *online* enero - junio 2020¹¹



b. Nuevo orden político / económico

La evidencia sugiere que las pandemias pueden tener consecuencias políticas importantes, creando enfrentamientos entre Estados y ciudadanos, disminuyendo la capacidad del Estado, impulsando el desplazamiento de la población y aumentando la tensión social¹². Las crisis sanitarias suelen alcanzar a los poderosos y a los vulnerables por igual. Pero los efectos del COVID-19 serán diferentes a las pandemias del pasado: en primer lugar, porque antes no se contaban con los conocimientos y herramientas de ahora, y en segundo, porque este no es un virus tan letal como la Peste Negra o la Influenza Española, en donde la tasa de muerte era del 50%¹³ y del 1.1- 5.5%¹⁴, respectivamente.



No obstante, podemos darnos una idea de hacia dónde vamos si hacemos un análisis de los eventos ocurridos a lo largo de la historia. Las pandemias premodernas son un ejemplo del gran impacto político que estas pueden tener: las enfermedades introducidas a América por los europeos dieron lugar al colapso de las sociedades indígenas, debilitando su capacidad militar y provocando la conquista europea¹⁵.

La Peste Negra provocó un aumento de los salarios de los trabajadores por la falta de mano de obra, dando pie al fin de la economía feudal. Este es un ejemplo de una consecuencia importante y positiva, de la cual pudo emerger una nueva clase media, con mayores oportunidades y derechos para los trabajadores.

La Influenza Española en 1918 tuvo también un impacto importante en el mundo. Según el Ministerio de Hacienda de Canadá, el impacto global del PIB anual fue del 0.4%, pero a nivel local por país este número fue mucho mayor. En Australia se perdió el 3% de PIB, en Canadá 15%, en Reino Unido 17% y 11% en Estados Unidos¹⁶.

Además, las pandemias han demostrado un efecto directo en la popularidad de los líderes en el gobierno, ya que la población confía en que sus representantes tomarán las mejores decisiones para salir de la crisis. En el caso actual, ya se ha visto que el índice de aprobación ha aumentado en muchos países tales como Italia (+27 puntos porcentuales), Alemania (+11) y Francia (+11)¹⁷. Por otro lado, hay regiones y países que han tenido impacto negativo en el índice de aprobación, tales como Latinoamérica (ver tabla 1), Estados Unidos (-6)¹⁸ y México (-18)¹⁹. Esto podría tener consecuencias cruciales en el futuro de los gobiernos de los países alrededor del mundo.

Tabla 1. Países de Latinoamérica con variaciones en el índice de aprobación al gobierno por el manejo de la pandemia

Países donde aumentó el índice de aprobación al gobierno	
País	Puntos porcentuales
Colombia ¹	+18
Costa Rica ²	+57
El Salvador ³	+2
Países donde disminuyó el índice de aprobación al gobierno	
País	Puntos porcentuales
Perú ⁴	-10
Ecuador ⁵	-47.3
Guatemala ⁶	-21

Asimismo, la crisis sanitaria ha causado tensión entre países y organizaciones. Por ejemplo, una discusión entre Donald Trump y el gobierno de China por el manejo de la crisis del coronavirus provocó el fin de la relación entre Estados Unidos y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Como resultado de dicha disputa, la agencia especializada en promover la salud, mantener al mundo seguro y velar por las personas en situación de vulnerabilidad, se ha quedado sin el 15%²⁰ de su presupuesto anual, el cual venía directamente de ese país.

Por otro lado, la Unión Europea está pasando por un efecto combinado entre el COVID-19 y el *Brexit*. Las negociaciones se han visto paralizadas, además de que habrá que replantear grandes temas; desde el comercio internacional hasta el funcionamiento de las fronteras y el turismo, considerando el alto impacto en el ámbito sanitario y económico que trajo el virus.

Se puede ver entonces que las crisis mundiales llegan a tener consecuencias muy fuertes, tanto positivas como negativas. El COVID-19 ha provocado un impacto nunca antes visto, pero se debe tomar como una ventana de oportunidad para reflexionar, reimaginar y *resetear* al mundo para crear un futuro más sano, equitativo y próspero.

Según el *World Economic Forum*, el mundo requiere de un *Gran Reset*²¹ en el que se logre la reconstrucción global de una manera más equitativa y sostenible. En la mayoría de los países se ha visto una gran velocidad de respuesta para hacer cambios radicales a nuestro estilo de vida. Este nivel de cooperación con el propósito de impulsar la economía demuestra que hay mucho poder en la gente para lograr este *reset* global que tanto se necesita.

Fuentes:

¹ <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/la-aprobacion-de-la-gestion-del-presidente-ivan-duque-paso-de-52-a-41-3025994>

² <https://www.elmundo.cr/costa-rica/popularidad-de-carlos-alvarado-se-dispara-a-un-65-de-aprobacion-segun-ciep-ucr/>

³ <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2020/07/22/bukele-luce-cada-vez-mas-indestruible/>

⁴ <https://rpp.pe/politica/gobierno/ipsos-peru-la-aprobacion-del-presidente-martin-vizcarra-cae-10-en-junio-noticia-1273633>

⁵ <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/24/nota/7850160/lenin-moreno-inicia-ultimo-ano-presidencial-14-credibilidad>

⁶ <https://www.prensalibre.com/guatemala/politica/cae-aprobacion-del-presidente-alejandro-giammattei-por->

c. Reconfiguración de los negocios

La Primera Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia al transformar por completo los ámbitos económico, social y tecnológico. Después de este proceso, se pasó de una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio, a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada.

Asimismo, la crisis sanitaria que hemos vivido en los últimos meses ha obligado a las empresas a adoptar de manera acelerada nuevas formas de trabajo que también transformarán por completo la manera de hacer negocios. En estos momentos, las empresas están pasando de la fase de respuesta a la crisis a una fase de continuidad y estabilización. Sin embargo, lo que deben estar pensando en estos momentos es en planear cómo acelerar la recuperación y en cómo reconfigurarse para no quedarse atrás frente a la competencia.

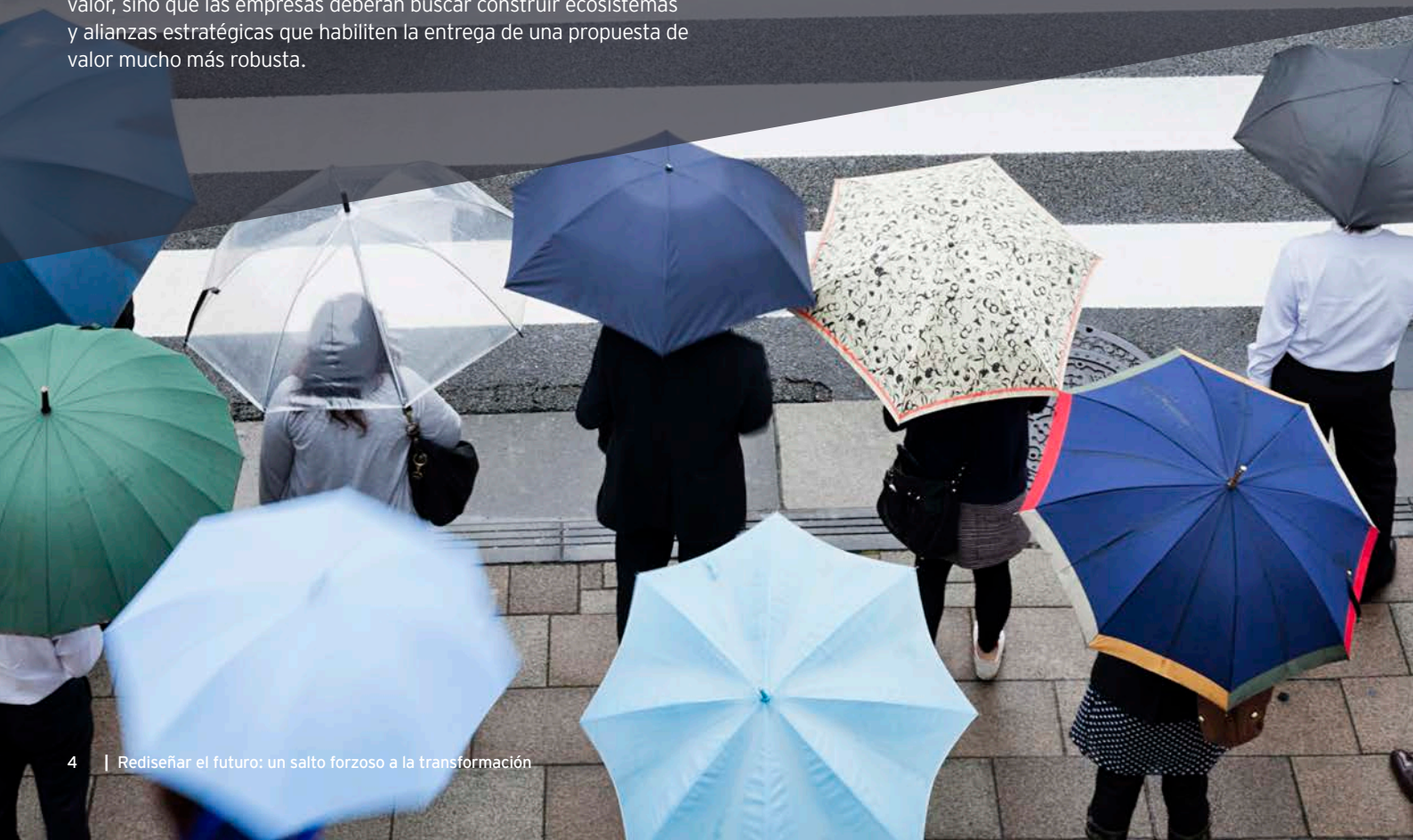
Durante estas fases, estamos viendo desde la preocupación de las empresas por mantener la seguridad de sus colaboradores, hasta su respuesta a los cambios en los patrones y hábitos de consumo de las personas. Los principales pasos que se han tomado consideran limitaciones en viajes, restricciones de reuniones presenciales, trabajo remoto, cierres temporales o parciales de comercios y la configuración de nuevas formas de vender. Estos cambios representan la nueva forma de hacer negocios que llegó para quedarse.


Adicionalmente, el COVID-19 ha llevado a las empresas a replantear su rol en la cadena de valor, rediseñar estrategias, transformar sus procesos y, por lo tanto, replantear su forma de hacer negocios. En la actualidad, ya no será suficiente con entregar un producto o servicio interactuando transaccionalmente con toda la cadena de valor, sino que las empresas deberán buscar construir ecosistemas y alianzas estratégicas que habiliten la entrega de una propuesta de valor mucho más robusta.

Una de las principales transformaciones en el entorno de negocios es que las actividades económicas se han *clusterizado* en actividades primarias, de manufactura y servicios. Ya no podemos concebir negocios que solo venden productos o servicios, sino que se debe construir una propuesta de valor alrededor de productos, servicios, experiencias, canales y ecosistemas. Todas las industrias, desde la agrícola hasta la de tecnología, tanto B2B como B2C, deben desafiar su rol en la cadena de valor. En unos 5 a 10 años, muchas empresas como hoy las conocemos dejarán de existir y este cambio será fundamentalmente producto de la insostenibilidad de hacer negocios de manera aislada. Todas las empresas forman parte de un ecosistema que, de no coordinarse y reconfigurarse, perderá su valor.

Otro tema crítico es la falta de liquidez que la crisis actual ha generado en las empresas; ante esta situación, la gestión financiera deberá ser replanteada también. Habrá que identificar las fuentes primarias de ingresos para después enfocar los esfuerzos en optimizar el capital de explotación y mejorar el flujo de caja.

Se espera que los sectores afectados por el COVID-19²² sean el turismo y entretenimiento, la movilidad, los servicios (restaurantes), las industrias automotriz y energética. En tanto, las industrias²³ con más solicitudes de quiebra en el 2020 han sido las de restaurantes, construcción, bienes raíces, cuidado de la salud y petróleo y gas. Como ejemplo, empresas estadounidenses reconocidas que se han declarado en bancarota, incluyen a Hertz, LATAM Airlines, Comcar y JC Penny²⁴.





d. Omnipresencia de la tecnología

Por otro lado, en el mundo ya veníamos observando el auge de las tendencias tecnológicas, especialmente aquellas en el mundo digital, como la inteligencia artificial (AI), el *blockchain*, la realidad virtual/aumentada, el *Edge Computing*, el Internet de las Cosas (IoT), la red 5G, los sensores de precisión (para la recolección de datos precisos, ej. visión artificial) las baterías de última generación, entre otras. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 intensificó estas tendencias al incrementar el nivel de adopción digital de la noche a la mañana.

En un mundo de confinamiento y distanciamiento social, la interacción humana y de negocios pasó a ser digital; por ejemplo, la descarga de aplicaciones de teleconferencia como Zoom y Microsoft Teams se incrementó un 1330% y 639% en marzo de 2020²⁵ respectivamente, en comparación con el mes anterior. Por otro lado, Jeff Maggioncalda, CEO de Coursera, una plataforma de aprendizaje en línea, aseguró que después de la pandemia, el sistema educativo a nivel mundial nunca volverá a ser el mismo.

Los efectos de las crisis sobre la tecnología no son exclusivos del presente, cuando explotó la crisis financiera en 2008, nadie se imaginó los efectos que esto tendría sobre la industria bancaria. Hoy se puede decir que la crisis financiera de 2008 llevó a la creación de una nueva clase de instituciones financieras impulsadas por la tecnología: las *fintechs*²⁶.

En la actualidad estamos viviendo en un mundo cada vez más integrado con la tecnología. Las tecnologías emergentes están transformando la forma en que vivimos, trabajamos, nos comunicamos, nos movemos, nos divertimos, y cuidamos de nuestra salud. Estas tecnologías están facilitando nuestras vidas y liberando nuestro tiempo para enfocarnos en tareas de mayor valor agregado.

Por ejemplo, estamos observando el auge de los hogares inteligentes, los cuales están conectados mediante internet y permiten orquestar diversos dispositivos a través de un asistente personal que cada vez requiere de menor interacción humana. Hoy, la inteligencia artificial ya está impulsando apps de navegación, servicios de *streaming*, asistentes personales de teléfonos y dispositivos inteligentes, y dentro de poco, automóviles autoguiados que nos trasladarán de un lado a otro sin la necesidad de conducir.

Asimismo, los sensores de precisión, que recolectan datos sobre el uso y desempeño de la infraestructura digital, son fundamentales para hacer realidad la visión de entornos y experiencias inteligentes y receptivos. Nuevos materiales como el grafeno y los sensores cuánticos están habilitando nuevos casos de uso, como el monitoreo continuo y en tiempo real de cambios en el cuerpo humano o la detección de patógenos en el medio ambiente. Esta última aplicación se vuelve aún más relevante a medida que se avecinan nuevos rebotes de COVID-19 en un entorno en el que todavía no se cuenta con una vacuna contra el virus.

En los negocios, las empresas están apoyándose en la analítica de datos y la inteligencia artificial para entender mejor a sus consumidores y desarrollar productos y estrategias más alineadas con sus necesidades. Asimismo, las organizaciones están implementando diversas tecnologías para optimizar sus cadenas de valor. Por ejemplo, en la agroindustria, las empresas están utilizando visión por computadora e inteligencia artificial para monitorear el crecimiento de los cultivos, así como robots para cosechar en el campo de manera más eficiente.

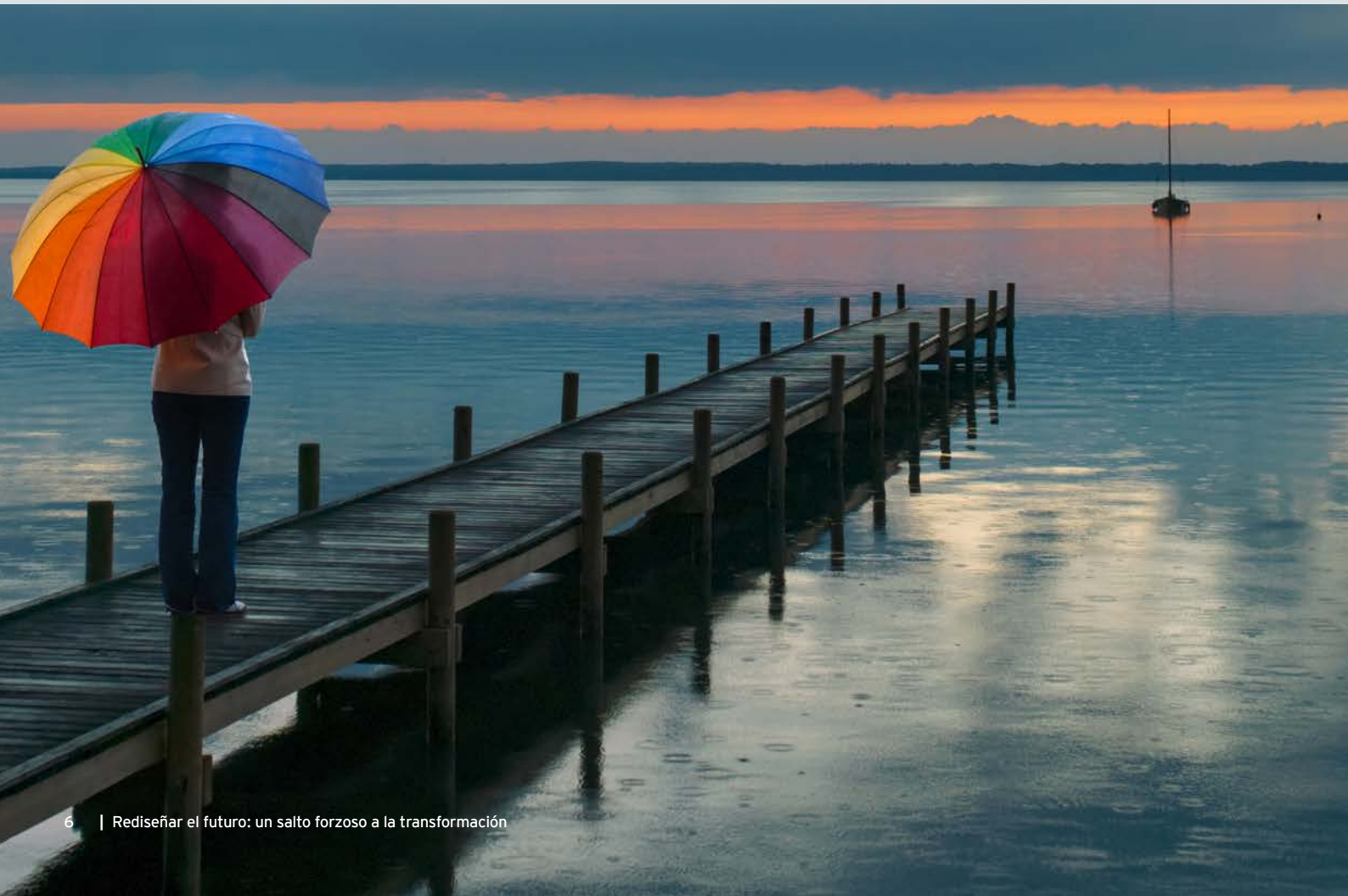
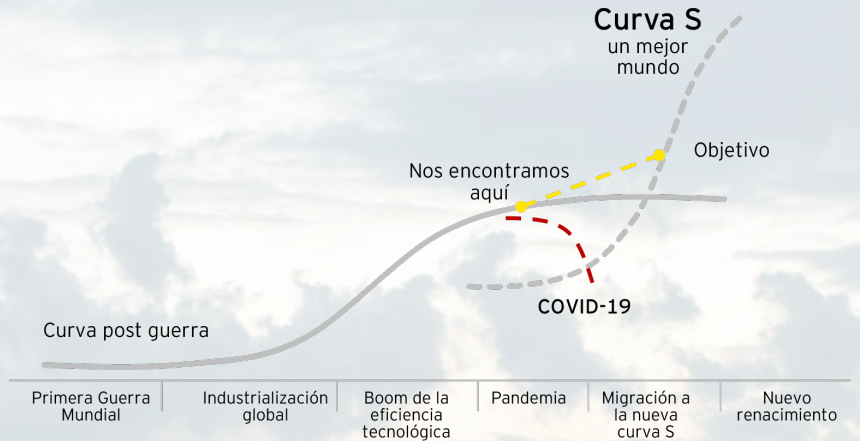
Finalmente, la ciencia ficción suele contar la historia de los humanos y los robots, como la de dos especies completamente contrarias y distintas. En la realidad, esta historia será más benigna y alentadora. La tecnología mejorará nuestros cuerpos, el trabajo y la vida familiar, pero para lograrlo, necesitaremos una infraestructura completamente nueva que permita tener sensores precisos en tiempo real, así como el procesamiento y la transmisión de datos de manera eficiente que habilite la toma de decisiones dinámicas, seguras y confiables. Estas cualidades serán críticas a medida que la nueva normalidad, derivada de la pandemia COVID-19, conduzca a una nueva demanda de infraestructura tecnológica inteligente y resiliente.

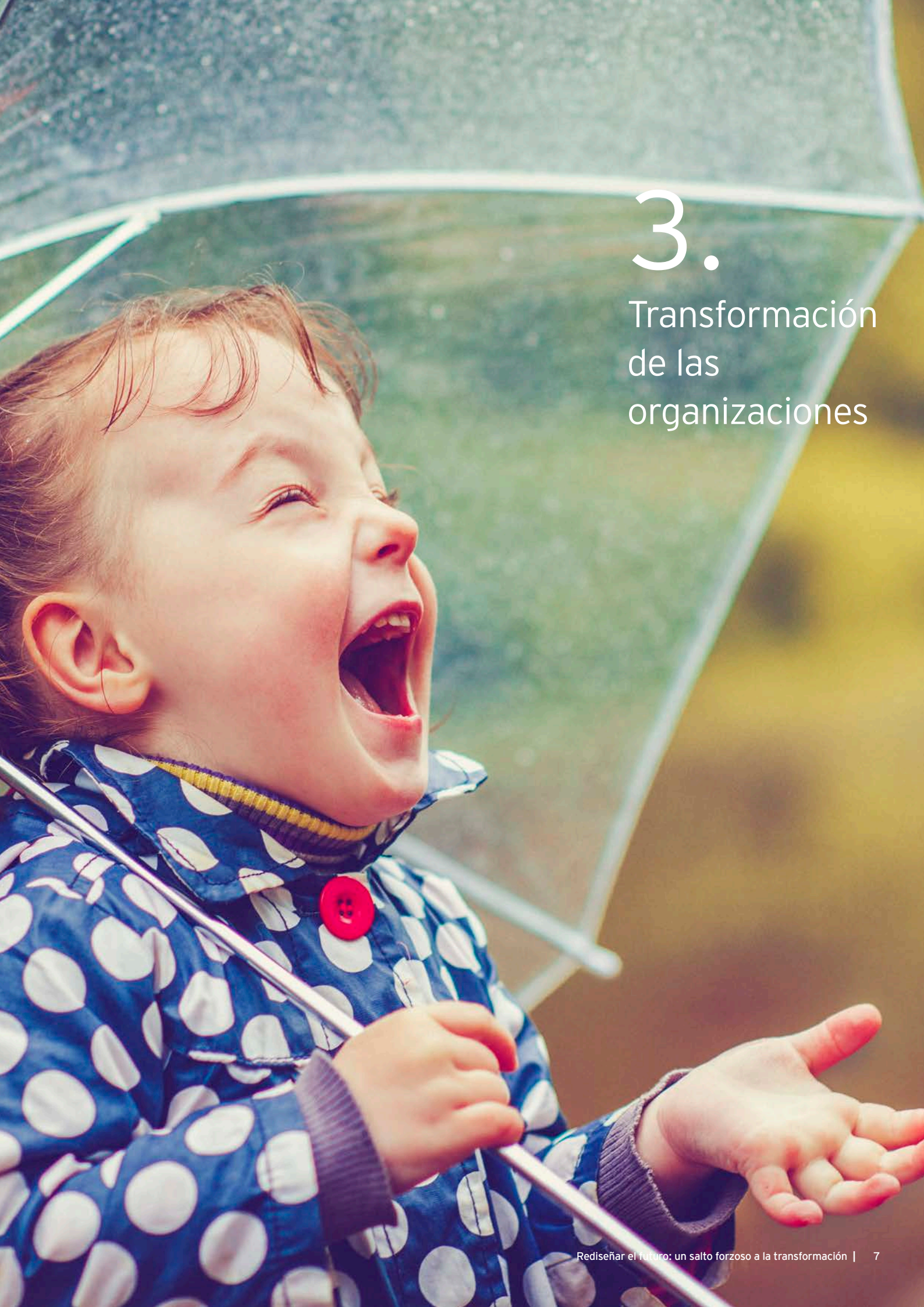
2.

Curva S

Actualmente la gran mayoría de las empresas no están preparadas para la magnitud de la crisis derivada del COVID-19. El virus aceleró el cambio de un momento a otro hacia la nueva curva, la cual representa un cambio milenar que está generando una nueva normalidad.

Las empresas deben de transformarse y adaptarse con la misma velocidad para saltar a la curva S²⁷ de manera repentina, con el objetivo de ser más eficientes y sostenibles. Las organizaciones deberán de crear nuevas curvas y diseñar su futuro. Para transformarse y ser resilientes, será necesario reevaluar la propuesta de valor, innovando alrededor de la experiencia de los clientes, impulsando la reinención de los negocios y desarrollando nuevas herramientas tecnológicas.





3.

Transformación de las organizaciones



a. Replantear el propósito

Las empresas se encuentran bajo una enorme presión para innovar y generar disrupción para lograr sobrevivir. Las organizaciones que tienen un propósito suelen contar con una guía clara y alineación respecto de los esfuerzos de innovación; lo cual reduce el riesgo de fracaso e incrementa el potencial de impacto. Es imposible predecir el futuro, pero cuando una organización puede articular y activar un propósito, existe mayor probabilidad de dar forma al futuro que busca para sí misma.

Un informe de *The Economist Intelligence Unit* (EIU), apoyado por EY, revela una clara conexión entre el propósito y la innovación. Resultó que el 63.4%²⁸ de los líderes afirmaron que contar con un propósito representa una aspiración que va más allá de una misión comercial diaria e implica ser una empresa más innovadora y capaz de responder a la disrupción.

El propósito crea una cultura que apoya la innovación; cuando un equipo de trabajo tiene claros los valores de la organización, se siente comprometido e inspirado para trabajar y promoverlos. Asimismo, está más dispuesto a invertir tiempo y energía en desarrollar nuevas ideas.

Investigaciones revelan que las empresas orientadas hacia un objetivo tienen mayores capacidades para atraer y retener el talento, generar innovación, navegar por las disrupciones y obtener beneficios.²⁹ El propósito promueve que el personal se enfoque en un *panorama general*, lo cual los lleva a pensar más allá de las mejoras paulatinas de los productos o servicios y a aspirar a resultados más ambiciosos. Además, facilita la colaboración externa, siendo el *común denominador* que permite a las organizaciones colaborar entre sí en nuevas soluciones mientras logran sus objetivos en común.

El entorno disruptivo ha hecho de la innovación una necesidad empresarial más importante que nunca. Tener el propósito en el centro de la estrategia de innovación de la organización permite concentrar los esfuerzos en las áreas correctas y motivar al equipo para que produzca resultados disruptivos. Cuando la innovación es respaldada con un propósito, se crea un contexto significativo que impulsa el éxito.

Las empresas que cuentan con un propósito claro y activado superan financieramente al mercado con una tasa superior al 42%³⁰.

b. Revisar la propuesta de valor y enfoque al cliente

Las empresas deberán adaptarse a esta nueva manera de consumir al revisar su propuesta de valor y enfocarla en las nuevas expectativas de los clientes. La pandemia ha obstaculizado las estrategias *go-to-market* de todas las empresas, sobre todo en los mercados emergentes. La demanda ha cambiado drásticamente y las actividades normales de los equipos de ventas ya no son las mismas, por lo que será necesario volver a estructurar estas estrategias.

Como hemos mencionado, las empresas deberán cuestionarse cuál es su rol en la cadena de valor. Para esto será importante que replanteen su estrategia de portafolio, la cual deberá estar alineada a las necesidades y lo que buscan sus clientes, su estrategia de precios de cara a la nueva realidad de su rol, su estrategia de acceso y la ruta de mercado para poder alcanzar a sus segmentos clave y toda la estrategia comercial alrededor del posicionamiento y la promoción de los productos o servicios.

Además, el desempleo, la reducción de salarios y la incertidumbre de la economía derivados de la recesión mundial, provocará una mayor sensibilización al gasto por parte de los clientes³¹. Debido a esto, muchos consumidores dejarán de adquirir productos que

no sean de primera necesidad por lo menos en los siguientes 2 años³²; otros esperan gastar más en actividades que no pudieron realizar durante el confinamiento, como en viajes o comidas en restaurantes; además de que un cuarto de los consumidores a nivel global afirma que pondrán más atención en lo que consumen y el impacto que estos productos tienen sobre el medio ambiente³³.

Por otro lado, las personas están teniendo un mayor enfoque en promover la igualdad e inclusión de las minorías y los menos privilegiados en la economía, la educación, la cultura y la comunidad. Está habiendo un movimiento social que busca garantizar el cumplimiento de los derechos de todos y asegurar el acceso a las mismas oportunidades. Este cambio de mentalidad deberá considerarse como elemento clave en los valores y formas de trabajo de las empresas, que refleje una cultura de igualdad dentro del entorno de negocios.

Finalmente, cada día existe una mayor preocupación y un mayor compromiso por el impacto ambiental. La humanidad se ha dado cuenta de cómo su comportamiento impacta directamente en el medioambiente. Esto ha provocado mayor exigencia por productos con un mínimo impacto ambiental, el uso de empaques biodegradables y la creación de empresas socialmente responsables.





c. Flexibilizar el modelo operativo y construir resiliencia

El modelo de negocio se refiere a la forma en que una organización crea y entrega valor para sus clientes, y desde luego, le permite generar dividendos para sus accionistas. Este comprende la oferta de valor, las fuentes de ingresos, los clientes objetivo, los canales, y la estructura de costos; entre otros elementos.

Por otro lado, el modelo operativo se refiere a cómo está estructurada la organización para habilitar el modelo de negocio definido; comprende la estructura organizacional, el modelo de procesos, la tecnología y las herramientas que permitirán a la empresa alcanzar el propósito y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

En el mundo post-COVID-19, caracterizado por altos niveles de incertidumbre y volatilidad, resulta imprescindible que las empresas desarrollen la capacidad de flexibilidad y resiliencia en sus modelos de negocio y modelos operativos. Pero esto, ¿cómo se logra? Antes que nada, las organizaciones tienen que anticiparse constantemente a los cambios en el entorno económico y el mercado, y con esta información, desarrollar escenarios sobre cómo será el futuro en distintos lapsos de tiempo, para entonces poder identificar y analizar las implicaciones potenciales que podrían generarse para la empresa.

Una vez que la empresa ha estudiado cómo será el futuro en el que jugará, tiene que definir cómo tendrá que adaptarse al nuevo entorno y diseñar estrategias de acción para alinear su modelo de negocio y modelo operativo, es decir, identificar de qué manera tendría que modificarse la estructura de gente, los procesos operativos, y la tecnología que soporta a la empresa. Por ejemplo, el incremento en la demanda de productos y servicios a través de plataformas digitales, a partir de las medidas de confinamiento impuestas por los gobiernos alrededor del mundo, hizo que las empresas tuvieran que invertir en robustecer sus plataformas tecnológicas y digitales en un periodo corto de tiempo.

Sin embargo, la clave para destacar en el mundo actual está en desarrollar la capacidad de hacer estos ajustes lo más rápido posible. La manera de lograrlo es a través de la implementación de una forma de trabajo ágil y flexible, un motor de innovación de equipos multidisciplinarios que sea capaz de desarrollar continuamente iniciativas de mejora y adaptación al entorno, y permita a la organización escalar de manera rápida las iniciativas que funcionan, y desinvertir en aquellas que no funcionan.

Asimismo, la organización requerirá de un modelo de gobernanza que habilite la toma de decisiones de forma rápida, de modo que la empresa se adapte ágilmente a las nuevas condiciones del mercado, se ejecuten los cambios al modelo operativo, y se monitoree que estos se realicen conforme al plan definido.

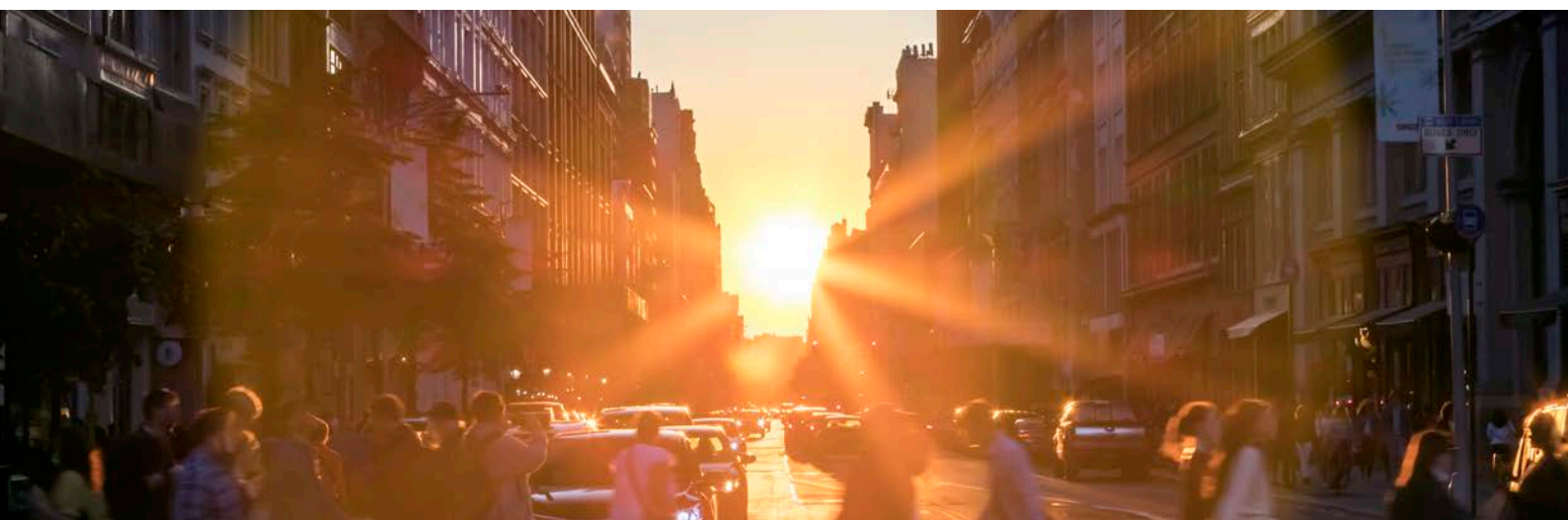
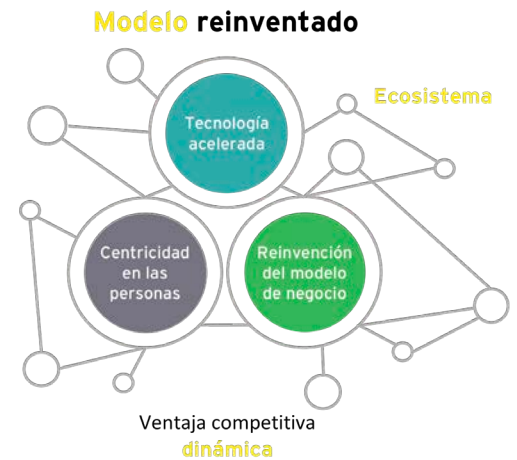
Finalmente, a través de una forma de trabajo ágil y flexible, y un modelo de gobernanza que permita la toma de decisiones rápidas, la empresa desarrollará resiliencia, que se refiere a la capacidad para adaptarse y superar la adversidad, la cual resulta tan crítica en el mundo de hoy.

d. Trabajar en ecosistemas

Los ecosistemas rompen un paradigma en la forma de operar y trabajar, donde la manera tradicional de hacer negocios sustentada en un alcance específico que busca la eficiencia para lograr escalarlo, se transforma en un modelo reinventado: el desarrollo de **ecosistemas**.

Los ecosistemas permiten a las empresas ser más dinámicas y competitivas, y representan una nueva manera de colaborar entre jugadores del mismo o distinto sector, en el cual se apalancan las capacidades de distintas empresas y el reto se encuentra en lograr una gestión entre ellas. El desarrollo de ecosistemas impulsa la creación de alianzas y logra tercerizar actividades para reducir costos y aumentar la eficiencia del negocio.

Uno de los principales beneficios de trabajo por medio de ecosistemas es poder responder rápidamente y adaptarse a los cambios constantes en la demanda.



Para lograr el desarrollo de una plataforma de ecosistemas, será necesario explorar las áreas de valor que requieren un alto nivel de inversión de capital para alcanzarlo con las capacidades de manera aislada. Esto requiere:

- ▶ Analizar el mercado para identificar posibles socios
- ▶ Dedicar tiempo y recursos a la integración cultural de relaciones
- ▶ Comunicar el valor para los clientes y los empleados
- ▶ Establecer un proceso de revisión recurrente que permita a todas las partes generar y recibir valor del ecosistema
- ▶ Establecer un proceso de gestión de relaciones apoyado por servicios de habilitación

Por ejemplo, Microsoft cuenta con una forma de trabajar por medio de ecosistemas como centro de su modelo de negocios, donde el 95%³⁴ de sus ingresos fluyen a través de una red global de socios de negocios.

El concepto de ecosistemas evolucionará a medida que las empresas comiencen a trabajar de esta manera, generando una economía de plataforma acelerándose rápidamente y expandiéndose más allá del simple modelo de alianza. La integración de los ecosistemas llegará a ser tan importante como la integración de los sistemas, logrando el crecimiento de una empresa cada vez más ligado a la capacidad de asociación con otras empresas y, de esa manera, crear propuestas de valor muy superiores a las que podrían desarrollar por sí solas.

e. Digitalizar de la cadena productiva

Los avances tecnológicos, la globalización, el auge de los mercados emergentes y la demografía cambiante han provocado un impacto en la cadena productiva, la cual debe digitalizarse para adaptarse a la nueva normalidad.

La digitalización de la cadena productiva implica el replanteo fundamental de la experiencia del cliente, los modelos de negocio y las operaciones. Se trata de encontrar nuevas maneras de obtener valor, generar ingresos y mejorar la eficiencia mediante el uso de tecnologías innovadoras. Convertirse en digital deberá ir más allá del front o back end de la empresa, de forma que se habilite una transformación de punta a punta en toda la organización.

Para digitalizar el modelo de negocio, es necesario considerar lo siguiente:

- ▶ **Estructura del negocio:** identificar y optimizar los roles y las responsabilidades requeridas que busquen un trabajo colectivo para alcanzar los objetivos de la empresa
- ▶ **Cadena de valor:** identificar los elementos clave que hacen exitoso al negocio y asegurar que las ventajas competitivas estén maximizadas mediante la transformación digital
- ▶ **Integración de la cadena de suministro:** coordinación del negocio entre proveedores y clientes, alineados para asegurar integridad en los procesos E2E
- ▶ **Ecosistemas del negocio:** identificar los roles de las diferentes organizaciones involucradas en el valor entregado
- ▶ **Activos digitales:** se refiere a la tecnología y herramientas disponibles para que la organización respalde una ejecución comercial automatizada y eficiente a través de la colaboración y un control eficiente



El modelo operativo deriva del propósito y el modelo de negocio, y se puede operar de mejor manera utilizando una arquitectura habilitada de manera digital³⁵.

f. Gestar inversiones e innovación

A partir de una investigación realizada por el *World Economic Forum*³⁶, se detectó que hay tres impulsores fundamentales de la innovación que distinguen a los líderes de crecimiento orgánico de los demás:

1. Invertir en talento para la innovación
2. Adoptar un enfoque de innovación de afuera hacia adentro, que comience por buscar tendencias e información sobre las necesidades emergentes de los clientes
3. Fomentar una toma de riesgos prudente, en la que se fomente la tolerancia a la toma de riesgos al llevar experimentos fallidos rápidos y aprender de sus decepciones en innovación

Adicionalmente, las compañías que quieran destacar tendrán que aprovechar los datos, el IoT y la IA para gestionar de manera más eficiente sus operaciones; y tendrán que apalancar la revolución tecnológica y de datos para incrementar aún más sus niveles de eficiencia y continuar transformando la interacción con los consumidores.

Finalmente, el éxito de las empresas en la nueva realidad dependerá de su capacidad para innovar de manera ágil, escalar rápidamente las ideas de negocio que sean exitosas y rentables, y saber gestionar sus inversiones en los diversos horizontes de tiempo, a partir de una correcta planeación y proyección del futuro.

Referencias

Nuevo entorno económico

1. *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1: Preliminary version*, (Junio,2020) OECD
2. La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial (8 de junio, 2020) Banco Mundial
3. Coronavirus en América Latina: los países en que se prevén las mayores caídas económicas este año (y los que serán menos golpeados), (21 de julio, 2020), BBC News
4. La ONU pide medidas para amortiguar el impacto del COVID-19 en el mercado laboral, (2020), Organización de Naciones Unidas
5. *Crime Drops in Lockdown, Domestic Violence Risk Climbs*, (30 de marzo,2020), Bloomberg
6. *How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective*, (2020), Comité de Coordinación de las Actividades Estadísticas, Naciones Unidas
7. Op. Cit., Banco Mundial
8. Las pandemias, ejes de históricos cambios sociales y económicos, (Marzo, 2020) La Nación
9. Derecho Laboral: La globalización del derecho del trabajo, Archivos Jurídicos, UNAM
10. La distribución y desigualdad de los activos financieros y no financieros en México, (Junio,2017) Comisión Económica para América Latina y el Caribe
11. Google *Trends*, enero - junio 2020, (8 de julio,2020)

Nuevo orden político

12. Price-Smith A T. *Contagion and Chaos: Disease, Ecology, and National Security in the Era of Globalization*. (2009) Cambridge, MA: MIT Press.
13. DeWitte S N. *Mortality Risk and Survival in the Aftermath of the Medieval Black Death*. (2014) PLoS One 9
14. Johnson N P A S, Mueller J. *Updating the Accounts: Global Mortality of the 1918-1920 'Spanish' Influenza Pandemic*. (2002) *Bulletin of the History of Medicine* 76 (1): 105-15.
15. *Disease Control Priorities: Improving Health and Reducing Poverty*. 3rd edition. Chapter 17: *Pandemics: Risks, Impacts and Mitigation* (2017)
16. Ibid, Tabla 17.1 *Notable Epidemics and Pandemics since the Middle Ages*
17. *EU Parliament Projection: Corona Rallies Europeans Around the Flag* (Abril, 2020), Europe Elects
18. *Trump's Job Rating Slides; U.S. Satisfaction Tumbles* (Abril 2020), GALLUP

19. #AMLOTrackingPoll Aprobación de AMLO (Julio 2020), Consulta Mitofsky de Roy Campos
20. Trump vs la OMS: el presidente anuncia el fin de la relación de EE.UU. con la Organización Mundial de la Salud (Mayo 2020), BBC
21. *Now is the time for a 'great reset'* (Junio 2020), *World Economic Forum*

Reconfiguración de los negocios

22. *Coronavirus Impact Index by Industry* (2020), Statista
23. *The 10 industries with the most bankruptcy filings in 2020* (Junio 2020), Bankruptcy Data
24. *The largest bankruptcies in 2020* (Junio 2020), Bankruptcy Data

Omnipresencia tecnológica

25. *Business Insider*, (Junio 2020)
26. *Revolut*, (Septiembre 2018)

Curva S

27. *Curva S*, Publicación EY

Replantear propósito

28. *Cómo un propósito más fuerte conduce a una mejor innovación*, (2018) EY
29. *Global Leadership Forecast 2018- 25 research Insights to Fuel Your People Strategy*
30. *Global Leadership Forecast 2018- 25 research Insights to Fuel Your People Strategy*

Revisión de propuesta de valor y enfoque al cliente

31. *¿Cómo será el entorno de negocios en los siguientes meses?* (Mayo 2020), EY
32. *Understanding the impact of coronavirus on e-commerce in Latin America*, (30 de Abril, 2020), Americas Market Intelligence
33. *Los hábitos del consumidor no volverán a ser los mismos después del COVID-19* (Abril 2019), EY

Trabajar en ecosistemas

34. *How to drive innovation through ecosystems and partnerships*, (Marzo, 2020) EY

Digitalización de la cadena productiva

35. *Análisis* EY

Gestión de inversiones e innovación

36. *COVID-19: 3 ways businesses can find growth opportunities during the crisis* (Junio 2020), World Economic Forum

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, asesoría de negocios, fiscal-legal, fusiones y adquisiciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio ey.com/mx

© 2020 Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos reservados

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Autor

Gilberto Lozano
Socio de *Business Transformation & Innovation*
EY Latinoamérica Norte
gilberto.lozano@mx.ey.com

Colaboradores

Francisco Olivares
Socio Líder de Consumo
EY Latinoamérica Norte
francisco.olivares@mx.ey.com

Alfredo Álvarez
Socio Líder de Energía
EY Latinoamérica Norte
alfredo.alvarez@mx.ey.com

Francisco Bautista
Socio Líder de Manufactura Avanzada y Movilidad
EY Latinoamérica Norte
francisco.bautista@mx.ey.com

Participantes

Patricia Moreno, Mayrén Martínez, Priscila Izzo,
Paloma Marin, Alex Ramirez.

Todo el contenido se ha preparado con el mayor cuidado posible y se proporciona de buena fe, teniendo en cuenta las fuentes oficiales y la información pública. Los supuestos, puntos de vista y opiniones expresados en esta publicación no reflejan ninguna posición o recomendación. La información se proporciona en forma resumida y, por lo tanto, tiene por objeto servir de orientación general únicamente. No pretende ser un sustituto de la investigación detallada ni del ejercicio del juicio profesional. Las entidades interesadas no ofrecen ninguna garantía respecto de la actualidad, exactitud e integridad de la información proporcionada. No aceptan ninguna responsabilidad por los daños de naturaleza tangible o intangible causados directa o indirectamente mediante el uso o no de la información proporcionada.