




Panorama 2020 - México  
y Centroamérica

# Innovación, confianza y crecimiento

Por: Víctor Esquivel y Milton Ayón





**Cada año ofrece un nuevo escenario a las empresas, y esta renovación significa tomar decisiones coyunturales y de corto plazo, junto con otras estratégicas y de largo alcance. Son acciones locales, regionales y, en ocasiones, globales. Este reto para los empresarios, inversionistas y altos directivos, y el hecho de que miles de negocios continúen su crecimiento y desarrollo, sugieren que la gestión empresarial cuenta con visión sostenible a futuro.**

# Garantizar la sostenibilidad

Como en años anteriores, en 2020 será fundamental contar con inteligencia de negocios, resiliencia y perspectivas positivas, pues se han agudizado las tensiones sociales y económicas, sumándose un deterioro de la confianza hacia las instituciones y estructuras tradicionales.

Estos temas, entre otros, han estado presentes en la agenda del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). En este ha quedado también de manifiesto que el esfuerzo por gestionar el cambio climático, frenar las guerras comerciales y limitar los conflictos no están dando los frutos necesarios. De ahí que generaciones de jóvenes y grupos de la

sociedad civil estén reclamando activamente la toma de decisiones que alienten su futuro.

Nos encontramos ante un punto de inflexión para las generaciones actuales y futuras. Los objetivos de crecimiento deben actualizarse para que el sector privado, los gobiernos y la sociedad colaboren en la sostenibilidad de los negocios y la satisfacción de los diversos grupos de interés. Sin duda, la tecnología y la disrupción tendrán un papel nuevo en este proceso, y la innovación como pieza clave de todas las áreas del negocio, con una visión incluyente e integradora.

## Claves en la agenda de negocios

El Foro Económico Mundial ha expuesto los elementos estructurales que deben adoptarse para construir valor y ocupar un espacio sostenible en los mercados. Esto incluye desafiar el statu quo, construir la capacidad para reinventarse en un ambiente de cambios acelerados y crear organizaciones que aprenden mediante una gestión estratégica e

inclusiva del talento humano, la integración de la tecnología y la adecuada gestión del cambio.

Esta visión de futuro tiene un especial interés en cuatro aspectos, cruciales para la dirección exitosa de las empresas:



# El papel de las empresas en la economía

De acuerdo con el *Manifiesto de Davos 2020*, *El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*, las empresas deben colaborar con todos sus grupos de interés para crear valor compartido sostenible a largo plazo. Al generarlo, las empresas no cumplen únicamente con sus accionistas, sino con sus colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y la sociedad en general. El mejor camino hacia la comprensión y la armonización de intereses divergentes es adquirir un compromiso común con respecto a políticas y decisiones que refuercen la prosperidad a largo plazo de las empresas.

De estos conceptos se desprenden ideas que dan marco a las estrategias y se ajustan a las necesidades de cada actividad económica y estilo directivo, montos de inversión y apetito o aversión al riesgo. Hay, por otra parte, temas subyacentes que deben atenderse; por ejemplo: ¿Cómo fortalecer la confianza que las organizaciones proyectan hacia la sociedad? ¿Cómo equilibrar las inversiones y metas de

crecimiento? ¿Cuál debería ser el papel de las corporaciones frente a economías emergentes o países de crecimiento limitado?

Como consecuencia de drásticos cambios económicos y sociales, hoy vivimos una crisis de confianza en los sistemas políticos, las instituciones y corporaciones. Ante ello, debe abordarse el tema y diseñar programas que consoliden la contribución de las organizaciones para que vayan más allá de un objetivo a corto plazo, ya que la confianza será una constante, pues constituye un pilar de la sostenibilidad.

Tradicionalmente el enfoque se mantenía sobre los grupos de interés inmediatos, como clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y reguladores. Ahora es necesario elaborar un modelo incluyente, que reconozca la huella que dejan las operaciones a lo largo de toda la cadena de valor para actuar en consecuencia. Para ello se requiere visibilidad en los procesos, el modelo de operación y el impacto en la sociedad.

## La importancia del cambio climático

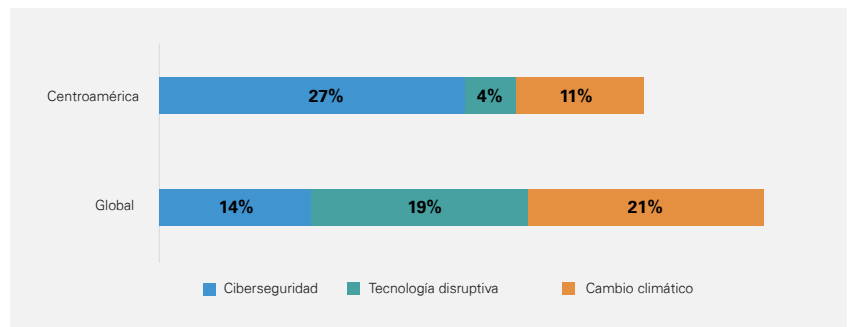
La gestión oportuna del impacto medio ambiental es una demanda crítica para el mercado, pues constituye un tema de riesgo para el crecimiento de la economía global.

¿Cuál es la clave para que las empresas crezcan de forma sostenible ante los nuevos patrones de consumo? En primera instancia, las organizaciones necesitan ser proactivas al mitigar los riesgos, creando una cultura que reconozca el papel empresarial ante el cambio climático y las implicaciones que el desarrollo de crisis ambientales supone para las operaciones, productos y servicios.

Un segundo paso consiste en alinear la visión, propósito y valores de la compañía con modelos de negocio sustentables, que incluyan políticas que mantengan la centralidad en el cliente y generen un impacto social positivo, atendiendo los requerimientos de las nuevas generaciones.

Las estrategias deben contemplar acciones que repercutan en el desarrollo colectivo a corto y largo plazo, e implementar mejores prácticas para identificar amenazas y oportunidades. De esta manera es posible mantener estabilidad ante posibles crisis, así como posicionarse en el mercado.

**¿Cuál de los siguientes riesgos representa la mayor amenaza para el crecimiento de su organización?**



2019 Global CEO Outlook - Edición México y Centroamérica.

## El cliente en la estrategia de crecimiento

En los últimos tiempos, y sobre todo en ciclos de bajo crecimiento, la estrategia de negocio debe enfocarse en colocar al cliente en el centro de la gestión. Cada vez más es el consumidor quien demanda y contribuye a dar forma a los productos y servicios que espera recibir. Las empresas deben tomarlo en cuenta para fortalecer sus marcas, consolidar los mercados y seguir siendo sostenibles.

Ante las perspectivas de bajo crecimiento que se observan en diversas regiones del mundo, las empresas tienen la oportunidad de centrarse en su cliente y hacerlo pieza fundamental de su estrategia. Si bien hay cautela con respecto a la economía, existe optimismo en cuanto al crecimiento de las organizaciones.

Países estables y con grandes mercados como México y Centroamérica resultan atractivos para las inversiones. Las circunstancias aparentemente

adversas son una invitación para que las empresas desarrollen sus mejores capacidades y encuentren oportunidades de desarrollo.

Otro fenómeno que acelera el crecimiento es la consolidación de compañías, fabricantes y proveedores a lo largo de la cadena de suministro, gracias a las fusiones y adquisiciones o, en otras circunstancias, por cambios tecnológicos o disrupción. Empresas de diferentes giros, pero con intereses afines, pueden encontrar alianzas estratégicas para ganar mercado, incluyendo la expansión a otros países.

Mientras se mantengan los marcos jurídicos y el Estado de derecho, las organizaciones van a seguir invirtiendo, pues empresas y accionistas comprenden la naturaleza de los fenómenos económicos y están preparados para evaluar riesgos y oportunidades en horizontes a mediano y largo plazo.

## Excelencia en la experiencia del cliente

Colocar al cliente en el centro de la estrategia es más importante que nunca, ya que vivimos una era en la que el consumidor está más involucrado con las marcas, servicios y productos, por lo que resulta clave llevar a cabo acciones que hagan una diferencia para acercarse y retener a los consumidores. No es la empresa la que decide aquello que espera ofrecer y vender, sino los clientes, quienes construyen la demanda y especificaciones de aquello que quieren comprar.

La importancia de este enfoque puede verse en el hecho de que 59% de los líderes en la región consideran que deben incrementar su conocimiento del cliente para poder personalizar su experiencia y, a su vez, incrementar la rentabilidad de inversiones que se hagan con este fin; esta acción será una de las más importantes que implementarán en los próximos tres años para lograr mayor competitividad; asimismo, será un factor fundamental para que su empresa genere

mayores utilidades construyendo relaciones cercanas con los clientes.<sup>1</sup>

Los clientes de hoy en día están mejor informados, mejor conectados y son más exigentes que antes, y las empresas están realizando inversiones considerables para satisfacer las continuas demandas del mercado, pero no todas están viendo un retorno suficiente de la inversión. Ante este contexto, las organizaciones deben estar listas para exceder las expectativas y crear experiencias inéditas que los vinculen con emociones positivas al interactuar con su marca, servicio o producto. La experiencia del cliente impulsa significativamente el crecimiento y respalda un desempeño sólido y rentable en las organizaciones, si se alinean todas las áreas del negocio (*front, middle y back office*).<sup>2</sup>

México y Centroamérica son una atractiva plataforma productiva y exportadora con mercados estables. Al margen de los sucesos que se registren en el ámbito internacional, se espera lograr la consolidación de un poder judicial independiente, así como avanzar en las reformas constitucionales necesarias para establecer un marco favorable para los negocios a partir de 2021.

La experiencia del cliente ya no se limita a conceptos aislados como la satisfacción, la calidad o la lealtad a las marcas. Hoy, las personas se interesan por las experiencias que les brindan las empresas y hacia allá encaminan sus preferencias.

## México y Centroamérica son una atractiva plataforma productiva y exportadora con mercados estables

Por ello es necesario que el talento humano y los recursos sean puestos a disposición del cliente, dándole un trato personal y empático, dedicándole tiempo y esfuerzo para exceder sus expectativas.

En la actualidad, tres de cada cuatro líderes de Recursos Humanos en todo el mundo (74%) ponen énfasis en la confianza, valores y cultura con los que cuenta el talento de la organización; por otro lado, la mitad (50%) considera que la experiencia del colaborador es valiosa para toda la organización.<sup>3</sup>

La percepción de los empleados puede influir directamente en la experiencia y la centralidad del cliente, por esta razón, cada vez vemos más empresas que invierten en capacitar a su personal y proporcionar a sus empleados un diferenciador.

## El auge de la disrupción

Hablar de tecnologías disruptivas es aceptar la posibilidad de realizar cambios radicales en la forma en que se diseñan y ofrecen productos y servicios, así como en el modelo de negocio y la estructura de la empresa. Una visión disruptiva brinda sostenibilidad a la organización, pero si no se asume el reto puede ser la causa de su fracaso.

Las organizaciones con modelos de negocios tradicionales tienen que considerar sus opciones y anticipar a qué riesgos disruptivos podrían ser vulnerables, considerando la volatilidad política o financiera, pero también anticipando lo que ofrecerán, enfrentarán y tendrán que resolver en los siguientes años.

Es difícil predecir cómo serán la fuerza laboral, las tecnologías dominantes, las tendencias y los grupos de interés a largo plazo, pero el éxito de la disrupción muestra el apetito de cambio de las nuevas generaciones. Los clientes y colaboradores son parte de este fenómeno disruptivo, porque buscan identificarse, comprar y trabajar para organizaciones con las que comparten propósitos y valores.

<sup>1</sup> 2019 Global CEO Outlook - Edición México y Centroamérica.

<sup>2</sup> Experiencia del cliente: el camino hacia la rentabilidad, 2019.

<sup>3</sup> El futuro de los Recursos Humanos 2019. KPMG Internacional

# Una nueva visión

La economía seguirá globalizada y las cadenas de valor integradas para atender mercados locales y regionales con eficiencia en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros. Eso no excluye, sin embargo, que, como parte de una nueva visión, se busquen clientes y proveedores cercanos, que brinden soporte, aunque haya países donde existe cierto apego a lo local, un tema a tener en cuenta.

Los clientes y trabajadores, así como las comunidades, atribuyen cada vez más valor a las relaciones. Los patrones de consumo y las preocupaciones de los consumidores

cambian, así que las empresas deben ir a la par o anticiparse a ello para atenderlos, en un mundo donde coexisten grandes proveedores y marcas mundiales con empresas pequeñas y medianas de alcance local, incluso artesanales.

Ante ello, las organizaciones también deben transformarse. Si en el pasado el organigrama incluía un esquema de silos independientes, que a veces contaban con incentivos opuestos, actualmente las organizaciones están más alineadas y buscan eficiencia mediante tecnología y una comunicación óptima.

# La fuerza del cambio

En una era en que la disrupción tecnológica está marcando la pauta en todo el mundo, es fundamental que las empresas centren sus esfuerzos en la innovación y la asuman de forma estratégica: optimizar los procesos, elegir los canales adecuados y asignarles recursos específicos, favoreciendo la rentabilidad de la organización.

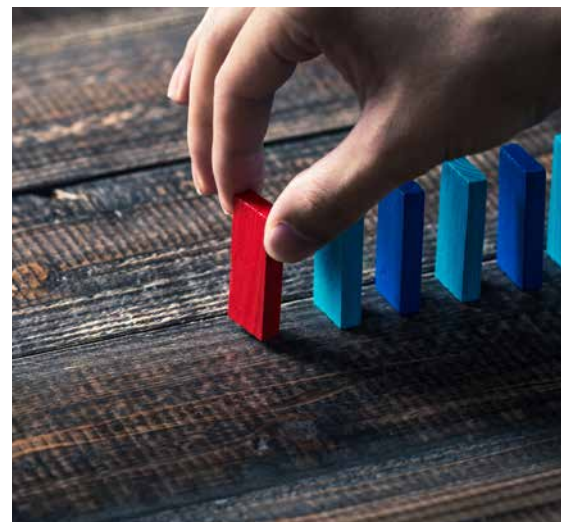
Un tema clave para la Alta Dirección es dar a los empleados la libertad de generar nuevas ideas sin la amenaza de sufrir consecuencias negativas en caso de que la iniciativa falle, como se desprende de 2019 Global CEO Outlook de KPMG International.

Es fundamental prestar atención a la implementación de tecnologías disruptivas que puedan eficientar los procesos y representen una ventaja competitiva. Más de 60% de los líderes en la región<sup>1</sup> afirman que priorizar la implementación de dichas tecnologías les permitirá mantenerse resilientes ante el entorno y posicionarse a la vanguardia de sus competidores.

El concepto de la disrupción incluye la ejecución, velocidad del cambio y expansión de la innovación, yendo de la mano con la difusión de nuevas ideas o de la forma en

que se multiplican y distribuyen masivamente imágenes y mensajes.

Un modelo de negocio se podía volver obsoleto a lo largo de años; hoy, esto ocurre en cuestión de meses. Hay que tener equipos de gestión especialistas en innovación de productos y servicios, como en el pasado, pero también profesionales afines a las nuevas generaciones que puedan pensar en la innovación del modelo de negocio desde distintas perspectivas.



<sup>1</sup> 2019 Global CEO Outlook - Edición México y Centroamérica.

# El talento necesario para la transformación

Atraer, retener, motivar y desarrollara los colaboradores requiere de nuevas habilidades. Es esencial adoptar un enfoque holístico para direccionar aspectos críticos de la gestión de talento, acorde a las necesidades de la organización.

Si se acepta que el cliente está en el centro de una estrategia exitosa, también hay que considerar a los colaboradores como parte indispensable para brindar experiencias de valor competitivas que hagan la diferencia.

Para 69% de los directores<sup>1</sup> generales de México y Centroamérica, capacitar y retener al talento será una de las prioridades más relevantes para el crecimiento de su organización durante los siguientes tres años.

Entre otros factores, porque comprender el cambio y gestionarlo son responsabilidades del talento con el que cuentan las empresas para alcanzar la transformación, digitalizar

y automatizar las operaciones, y entregar productos o servicios que agreguen valor de forma sostenible.

Los colaboradores ayudan a dar nueva forma a las organizaciones y a hacerlas más eficientes y rentables, mientras la Alta Dirección se prepara para convivir y relacionarse con nuevas generaciones, que ya son nativas digitales.

Si bien les importan los incentivos económicos y de desarrollo individual, las generaciones digitales también valoran el impacto que su esfuerzo tiene en la sociedad. Los colaboradores esperan identificarse y pertenecer a una organización que tenga un propósito y de la que se sientan orgullosos.

Quienes dejan de invertir en experiencias extraordinarias para el talento se exponen potencialmente a incrementar los índices de rotación, con las consecuentes pérdidas financieras que esto produce.

## Enseñar para crecer

Asimismo, las carreras profesionales se están adaptando a las circunstancias actuales. Los gobiernos, escuelas y universidades, así como las empresas tienen un papel complementario pero fundamental en la construcción de la fuerza laboral del futuro.

Una estructura de contratación global debida a migración, outsourcing y servicios remotos se ha potenciado con la tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, robots, internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), implicando la capacitación de millones de personas para operar empresas cada vez más digitales.

La experiencia laboral del talento resulta fundamental para desarrollar de habilidades técnicas, gerenciales y de liderazgo, mientras la rápida obsolescencia de conocimientos hace que sea necesario contar con capacitación académica permanente.

Por otro lado, las *soft skills* ligadas a la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales, son valoradas para adaptarse al cambio y fortalecer el liderazgo. Entre otras, destacan las habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, resiliencia, entre otras.

<sup>1</sup> 2019 Global CEO Outlook - Edición México y Centroamérica.



# Panorama 2020

## INNOVACIÓN, CONFIANZA Y CRECIMIENTO

En 2020, resulta fundamental contar con inteligencia de negocios, resiliencia y perspectivas positivas, pues la tecnología, la disrupción y la innovación serán clave en todas las áreas del negocio.

### Manifiesto de Davos 2020:

La misión de las empresas es colaborar con todos sus grupos de interés –accionistas, colaboradores, clientes, comunidades y la sociedad en general– para crear valor compartido y sostenible hacia un mundo más integrado e inclusivo.

### Enfoque en la experiencia del cliente

- Las empresas necesitan exceder las expectativas del cliente y crear experiencias que evoquen emociones positivas al interactuar con su marca, servicio o producto

### Adopción del cambio disruptivo y la innovación

- Ante la disrupción, es preciso cambiar la forma de diseñar y ofrecer productos y servicios, así como el modelo de negocio y la estructura de la empresa
- La disrupción abarca ejecución, velocidad del cambio, expansión de la innovación y difusión de nuevas ideas

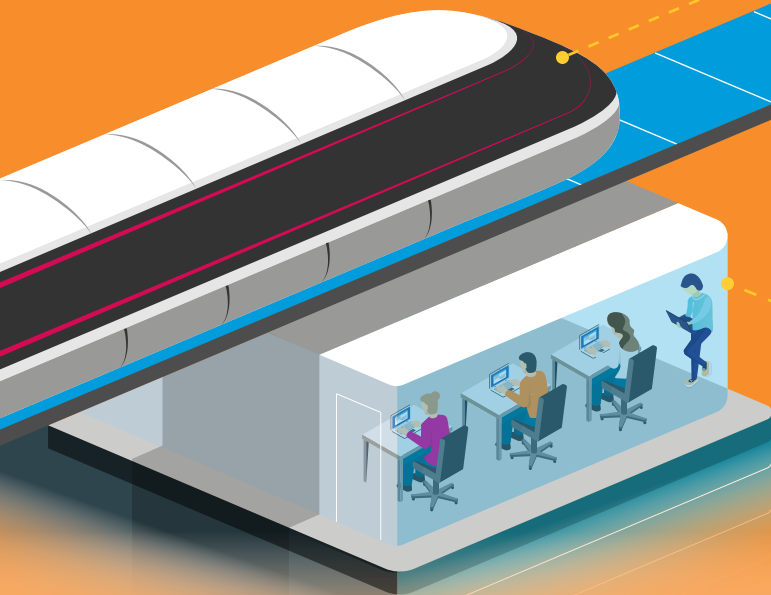


### Desarrollo estratégico del talento

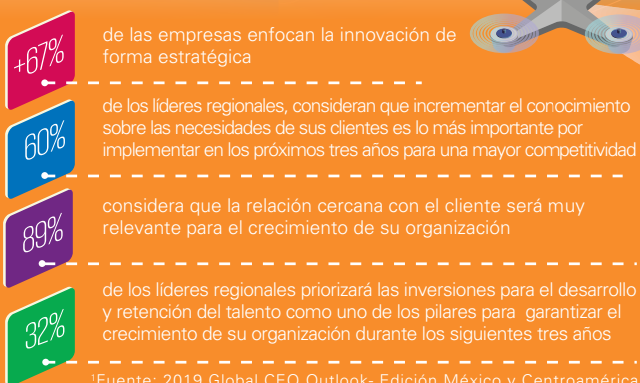
- Los colaboradores hacen posible brindar experiencias de valor competitivas y agregar valor de forma sostenible
- Las nuevas generaciones buscan pertenecer a una organización con propósito y de la que se sientan orgullosos

### Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

- Las normas regulan las operaciones y dan forma a los mercados, protegiendo los intereses de clientes y consumidores
- Responsabilidad corporativa, niveles de servicio o inversión, transparencia financiera, seguridad informática e impacto ambiental, son motivo de regulación



### EN MÉXICO Y CENTROAMÉRICA<sup>1</sup>



### REFLEXIÓN

La Alta Dirección tiene el reto de enfrentar cambios sociales, económicos y tecnológicos, en torno a los temas que marcan la tendencia en los negocios: centralidad en el cliente, disrupción, tecnología, desarrollo del talento, marco regulatorio y cumplimiento. Asumir activamente la innovación, permite construir una estrategia empresarial sostenible que se adapte e incorpore los mejores modelos de gestión.

# Marcos regulatorios y reglas en perspectiva

Las normas y reglas generales, así como las específicas de cada industria, contribuyen a regular las operaciones y dar forma a los mercados, protegiendo los intereses de clientes y consumidores. Es posible verlas como una barrera, pero asimismo como una fuente de ventajas competitivas.

Las organizaciones deben estar conscientes de su existencia, de la velocidad con que cambian y de los riesgos y oportunidades que generan. Un cambio normativo inesperado podría amenazar una empresa o incluso una industria, al tiempo que, en contrapartida, abre espacios a nuevos negocios.

Las regulaciones tienen múltiples funciones según su naturaleza y, entre otras, incluyen las que buscan informar a los consumidores, las de alcance sanitario, laboral o ambiental, y las que promueven la competencia entre los agentes económicos. Responsabilidad corporativa, niveles de servicio o inversión, transparencia financiera, seguridad informática, impacto ambiental y otros factores pueden ser motivo de regulación.

En los últimos años se han visto más casos en los que la innovación llega antes que la regulación, hasta alcanzar un punto de equilibrio que atiende las necesidades de todos los actores involucrados.

Un caso emblemático es el de las *fintech*, entidades financieras que aprovechan recursos tecnológicos para penetrar en sus mercados. Podría pensarse que, para los agentes tradicionales, serían poco propicias y que se opondrían a una actividad no regulada; sin embargo, las instituciones financieras se han mostrado interesadas en participar del modelo y de integrarse con aquellas que han mostrado su pertinencia.

Asimismo, existe un considerable apetito de las organizaciones para trabajar con start-ups, emprendedores, aceleradoras e incubadoras de negocios, con el objetivo de entender y aprender las tendencias, y aprovechar sus conocimientos.

Gracias a ello, es posible desarrollar y explotar interacciones transversales entre diferentes industrias o sectores, que no compiten entre sí sino que se benefician de sinergias e inversiones en conjunto. El modelo de distribución o el estilo de cobranza o reclutamiento de una empresa pueden ser de utilidad para otras en diferente sector, lo que deriva en experiencias compartidas sin necesidad de invertir y desarrollar soluciones nuevas para cada uno.

## EL T-MEC

¿Cuál es la relevancia de los marcos regulatorios en la planeación estratégica de las empresas? El caso del T-MEC es ejemplar. Su ratificación despertó inquietudes sobre la verificación de ciertas condiciones laborales. Estos ajustes en las normas muestran efectos a veces impredecibles, y generan incertidumbre en la comunidad de negocios frenando la llegada de inversiones.

La encuesta 2019 *Global CEO Outlook* revela que el regreso al territorialismo y a ciertas formas de proteccionismo es el segundo riesgo más importante para las organizaciones, por lo que es imperativo que establezcan su posición cada vez que puedan ser afectados por cambios en las normas, cualesquiera que sean.

# Conclusiones

La Alta Dirección tiene el reto de enfrentar cambios sociales, económicos y tecnológicos en beneficio del talento, entre otros grupos de interés, girando alrededor de ciertos temas que marcan la tendencia en los negocios: centralidad en el cliente, disrupción, tecnología, marco regulatorio y cumplimiento.

Las empresas tienen el potencial de crecer y expandirse aun en condiciones adversas, con base en una gestión ágil que utilice de manera eficiente los recursos para aprovechar las oportunidades.

Entender mejor al cliente, reclutar y retener capital humano que se identifica con el proyecto del negocio, aprovechar la tecnología y la disrupción, asegurando el cumplimiento regulatorio para no exponerse a riesgos innecesarios, permite construir una estrategia ganadora que se adapte e incorpore los mejores modelos de negocio y gestión.



**Victor 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

**Alfonso Amén**  
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 Artiles**  
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

