

Más allá del COVID-19

¿Qué significará la
nueva "normalidad"?

ey.com/consulting

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right.

Building a better
working world

Tres Horizontes de preparación para la nueva normalidad

¿Cuál será la “nueva normalidad” que surja a raíz de la pandemia? ¿Cómo deberían los CEOs y Juntas Directivas planificar y prepararse para el mundo post COVID-19, incluso cuando están respondiendo a la crisis inmediata? En una era de disrupción y transformación empresarial, los líderes están equilibrando simultáneamente objetivos a corto y largo plazo, bajo un enfoque en tres horizontes:

1

Resolviendo el ahora:
creciendo el negocio actual, maximizando rentabilidad y valor para el accionista, respondiendo a desafíos inmediatos.

2

Explorando lo siguiente:
respondiendo a desafíos de mediano plazo y oportunidades identificadas en el sector.

3

Imaginando el más allá:
respondiendo a la transformación, desafíos a largo plazo y oportunidades de tendencias globales en diferentes sectores.

Cuando la supervivencia de su empresa está en juego, responder a las amenazas inmediatas tiene mucha importancia. Si bien eso es comprensible, también es fundamental vigilar el más allá, por la sencilla razón de que las grandes crisis transforman el panorama competitivo a largo plazo. El mundo después de la crisis puede verse muy distinto, con diferentes normas, reglas, competidores y propuestas de valor. Comprender los cambios que se avecinan puede ayudar a las organizaciones a tomar medidas ahora que están alineadas con el mundo más allá de la crisis.

Para responder a la pandemia de COVID-19, las empresas deben considerar su estrategia en el presente, futuro y más allá:

1. Tome medidas **ahora** para estabilizar su negocio, mantener la continuidad de las operaciones y gestionar la crisis. Esto incluye protección de clientes y marcas, gestión financiera a corto plazo, gestión de la cadena de suministro, administración de la fuerza laboral y salud de los empleados, y revisión de disputas contractuales y legales.
 2. Concéntrese en el **próximo** horizonte, construyendo capacidades de resiliencia empresarial para asegurar de que estará preparado en todas sus funciones de negocio si la crisis continúa.
 3. Asegure la alineación con el **más allá**, entendiendo la "nueva normalidad" que surge más allá de la crisis y reformule los futuros planes de negocio.
-

La pandemia desencadenará cambios radicales en la economía mundial, acelerando la innovación tecnológica, redefiniendo el papel de las empresas en la sociedad, y modificando las necesidades y comportamientos de los consumidores. A continuación presentamos los principales desafíos que las organizaciones deberán enfrentar en la nueva normalidad.

1 Globalización y Comercio

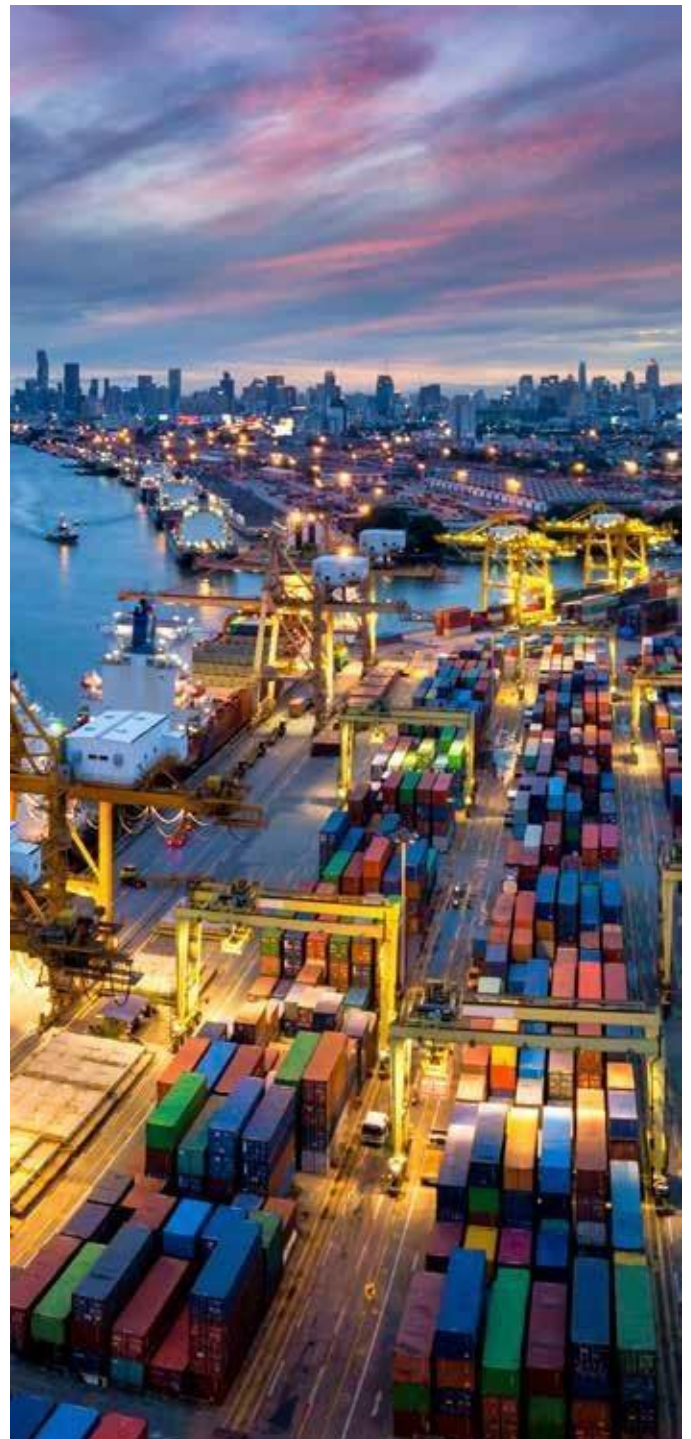
Reorientar las cadenas de suministro y manufactura

La pandemia de COVID-19 está revelando la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales y motivarán a las empresas a redefinir sus estrategias. Específicamente, un modelo en el que las empresas confían en un único proveedor o en un grupo de proveedores concentrado en un país parece particularmente frágil en la actualidad.

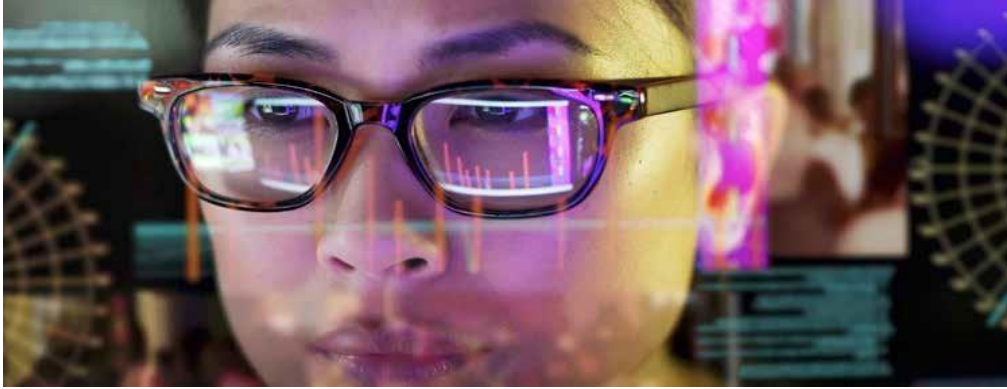
En el mediano plazo, la pandemia impulsará procedimientos de mitigación de riesgos para monitorear la salud de los colaboradores, reducir las interacciones personales e incrementar las barreras físicas. Las empresas podrían generar una ventaja competitiva al adoptar tecnologías de automatización emergentes, como robótica (RPA) y sistemas de visión de inteligencia artificial (IA).

En el mundo más allá de la crisis, la experiencia del COVID-19 podría acelerar la adopción de enfoques como la manufactura aditiva (impresión 3D) que tiene el potencial de ofrecer ventajas significativas en términos de agilidad, costos, precisión y materiales. Esto, a su vez, permitirá el desarrollo de nuevos modelos de negocio y redefinir modelos actuales no solo en manufactura sino también en sectores asociados como logística.

En el mediano plazo, la pandemia impulsará procedimientos de mitigación de riesgos diseñados para monitorear la salud de los colaboradores, reducir las interacciones personales, e incrementar las barreras físicas.



2 Tecnología e Innovación



Tecnología transformando el mundo laboral

El COVID-19 acelerará la adopción ágil de tecnología, transformando el mundo laboral. El miedo al contagio del virus está llevando a muchas personas a abandonar el efectivo y adoptar medios de pago digitales. El distanciamiento social está impulsando a las organizaciones a adoptar videoconferencias, aulas virtuales y la telemedicina a una rápida escala.

A medida que la crisis continúa, se acelerará el desarrollo de una nueva generación de tecnologías de trabajo remoto como la realidad aumentada y virtual. Las empresas pueden desplegar nuevos modelos de trabajo colaborativo, y el aprendizaje virtual (e-learning) podría redefinir la capacitación y entrenamientos.

Sin embargo, estas tecnologías aumentan el riesgo de aislamiento y soledad, lo que puede afectar negativamente el bienestar individual y la productividad de los colaboradores. Por lo tanto, las organizaciones deberán buscar un equilibrio en la adopción de tecnologías con enfoques creativos para mantener el sentimiento de comunidad.

Tecnologías emergentes para combatir el COVID-19

Las nuevas tecnologías e innovaciones encuentran su camino en tiempos de crisis, lo cual empezamos a observar desde diferentes sectores. Robots desinfectan habitaciones y entregan medicamentos en centros de salud. Gobiernos utilizan drones que sobrevuelan áreas públicas para realizar imágenes térmicas, desinfectar áreas y garantizar el cumplimiento del distanciamiento social. Tecnologías de vigilancia que incluyen el reconocimiento facial y datos móviles están siendo utilizadas para monitorear a los infectados e identificar aquellos que entraron en contacto con ellos.

Investigadores están empleando Inteligencia Artificial y biología sintética en el desarrollo de medicinas y vacunas. Compañías de insumos médicos utilizan impresoras 3D que imprimen piezas para construir ventiladores, mascarillas y más.

Algunas de estas tecnologías que ya se han empezado a implementar estarán bajo el escrutinio público debido a implicaciones éticas sobre la privacidad y propiedad de datos. En medio de la crisis, los consumidores y entidades regulatorias probablemente pondrán menor énfasis en estas preocupaciones éticas. Más allá de la crisis, es posible que esta mentalidad ética permisiva forme parte de la nueva normalidad.

Innovando para la nueva normalidad

Las crisis como la pandemia de COVID-19 crean nuevas necesidades urgentes de consumidores junto con nuevos y grandes problemas a resolver, lo cual representa una gran oportunidad de innovación.

Emprendedores e intraemprendedores dentro de organizaciones, tienen la oportunidad de construir grandes ideas de negocio con un capital eficiente. Los mejores talentos se convierten más accesibles; los servicios de soporte se vuelven baratos. Diversos activos, desde bienes inmuebles hasta equipos, se encuentran disponibles.

A medida que algunos de los grandes jugadores del mercado reducen su operación para concentrarse en sus clientes más valiosos, los innovadores ágiles encontrarán un espacio para ofrecer soluciones más baratas y "lo suficientemente buenas" que ganen espacio en el mercado.

3 Impactos Sociales

Fortalecimiento de la red de seguridad social

La pandemia de COVID-19 destaca la vulnerabilidad económica de algunos segmentos de la sociedad. En los Estados Unidos y en la mayoría de los países emergentes, grandes segmentos de la población no tienen acceso a cobertura de seguro de salud, lo que ha generado dudas sobre cómo esas personas podrían acceder a realizarse la prueba del virus. Los trabajadores informales realizan labores que los ponen en alto riesgo de exposición al virus, y también carecen de beneficios como licencia por enfermedad remunerada. Esto ha incrementado la preocupación de que colaboradores continúen asistiendo a trabajar aun cuando pudieran estar enfermos.

A medida que la crisis se ha profundizado y las sociedades han pasado de la prevención a la mitigación, se han hecho visibles más fallas. Las restricciones de movilidad y distanciamiento social impuestos por los gobiernos han llevado a un gran número de trabajadores a quedarse desempleados prácticamente de la noche a la mañana. Una vez más, los trabajadores informales son particularmente vulnerables, ya que no están cubiertos por beneficios de seguridad social como sí lo están las personas con un empleo formal.

Reexaminar el papel de las empresas en la sociedad

La confianza en las empresas ha disminuido en los últimos años, incluso cuando los consumidores e inversionistas exigen a las organizaciones que aborden proactivamente los desafíos sociales, desde la desigualdad de ingresos hasta el cambio climático. Sin embargo, las compañías de diferentes sectores están desempeñando un papel activo para abordar los desafíos creados por la crisis de COVID-19.

Los proveedores de Internet ofrecen acceso gratuito a redes wifi para ayudar a las personas que trabajan desde casa. Las compañías de comunicación están derribando las condiciones de pago para permitir el acceso gratuito a información que podrá salvar vidas. Retailers están utilizando los estacionamientos como estaciones para realizar pruebas del virus. Los gigantes tecnológicos están donando millones de mascarillas N95 para apoyar a los trabajadores de atención médica de primera línea. Tales acciones visibles podrían ayudar a fortalecer la reputación de las compañías y restaurar la confianza en la marca.

Más allá de la crisis, se espera un estándar más alto sobre las iniciativas de responsabilidad social que las compañías realicen. Un ejemplo es la cooperación eficiente entre empresas y gobiernos, lo cual podría llevar a las asociaciones público-privadas a tener un rol de mayor relevancia en la nueva normalidad.

Preparándose para la generación post- pandemia

Para la generación que viene detrás de la Generación Z, la "nueva normalidad" post pandemia será simplemente "normal". El impacto de este cambio generacional probablemente será profundo. Los niños que nunca conocieron el mundo como existía antes de la pandemia global darán por sentado las transformaciones que se presentaron como consecuencia.

Para el año 2030, habrá 2.700 millones de personas de 19 años o menos, las cuales tendrán poca o ninguna experiencia de un mundo antes de COVID-19. En comparación con sus predecesores, esta generación probablemente tendrá expectativas muy diferentes relacionadas a la sociedad, la tecnología y la ética, y el rol de las empresas privadas en el suministro de bienes públicos.



4 Cambios



Transformando la psicología del consumidor

Es inevitable que una crisis sanitaria como el COVID-19 genere efectos psicológicos en las personas. El miedo y la incertidumbre están provocando actos fuera de lo racional, como el almacenamiento de papel higiénico. Los consumidores temen no poder cubrir necesidades debido a las interrupciones de negocio y al colapso de la cadena de suministro.

El acaparamiento probablemente se disipe con el alivio de la crisis, pero ¿Qué efectos duraderos tendrá la pandemia en la psicología del consumidor? Las crisis profundas pueden dejar cicatrices duraderas, desde los veteranos conmocionados de la Primera Guerra Mundial hasta los sobrevivientes de la Gran Depresión que no pudieron confiar en los bancos por el resto de sus vidas. ¿El profundo aislamiento creado por el distanciamiento social creará una ola de consumidores que prioricen la conexión en persona sobre las redes sociales? ¿Un gran número de víctimas y una mayor conciencia de la mortalidad atraerán a los consumidores a experiencias más que a bienes materiales?

La pandemia inevitablemente tendrá impactos duraderos, y la psicología del consumidor no es una excepción. Los líderes empresariales deben monitorear estos cambios y comprender las necesidades del cliente en la nueva normalidad.

Confianza, polarización e información

¿La pandemia nos acercará o nos separará más? Históricamente, las pandemias han reducido la cohesión social y han generado conflictos. Gobiernos tomaron medidas agresivas contra las poblaciones mientras éstos luchaban contra la propagación de pandemias que se presentaron como el cólera, la viruela y la tifoidea.

En un momento en que se llama a las empresas a asumir un rol social más activo y protagónico, los líderes empresariales pueden iniciar combatiendo la desinformación y aplicando sus capacidades para abordar los desafíos urgentes por delante.

Esta pandemia es una crisis diferente a cualquier otra que hayamos visto en nuestras vidas, y como tal sacará lo mejor y lo peor de nosotros como sociedad.

Entidades de todo el mundo están cooperando con una apertura sin precedentes en la búsqueda de una vacuna o cura. En un momento en que se pide a las empresas que asuman un papel social más activo y protagónico, los líderes empresariales pueden iniciar combatiendo la información errónea y aplicando sus capacidades para enfrentar los desafíos urgentes que se avecinan. Al mismo tiempo, deberían estar atentos a los múltiples cambios en curso en la economía global, la adopción de tecnología, las normas sociales y el comportamiento del consumidor, que juntos darán forma a la nueva normalidad más allá de la crisis.

Contactos Advisory Services en el Ecuador



Diego León
Managing Partner
diego.leon@ec.ey.com



Andrés Moreno
Strategy & Customer
andres.moreno@ec.ey.com



Martín Gonzales
Cybersecurity
martin.gonzales@ec.ey.com



Roberto Drummond
Financial Services
roberto.c.drummond@ec.ey.com



Gustavo Justicia
Emerging Technologies
gustavo.justicia@ec.ey.com



Sara Solano
Operations
sara.solano@ec.ey.com



Andrés Castelo
Finance
andres.e.castelo.querrero@ec.ey.com



Vicky Yáñez
Internal Audit
vicky.yanez@ec.ey.com



David Castro
IT Risk
david.a.castro@ec.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation is available via ey.com/privacy. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2020 Ernst & Young.
All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/ec_es