



BDO AMERICAS SURVEY
REENFOQUE EN LOS
FUNDAMENTOS DEL
NEGOCIO:

Cómo los líderes empresariales en las
Américas están convirtiendo la crisis en
una oportunidad.

BDO

CONTENIDO



PREFACIO

UN ESCENARIO COMERCIAL IMPACTADO POR EL COVID-19



Albert Lopez
CEO BDO Américas

La pandemia ha modificado el escenario de los negocios de manera irreversible. En esta nueva realidad, la transformación, la agilidad humana y la creatividad son cuestiones imperativas para lograr que la crisis se convierta en una oportunidad.

¿Cómo se prepararán los líderes empresariales para enfrentar este nuevo escenario y los futuros desafíos y oportunidades? Para responder esa pregunta, BDO condujo una investigación en la que participaron 320 ejecutivos de América del Norte, Latinoamérica y el Caribe.

Los resultados de nuestra encuesta muestran que el crecimiento continúa siendo un enfoque importante, pero que los caminos hacia este probablemente sean diferentes en comparación con tan solo algunos meses atrás.

Lo que hallé más motivador en los resultados de la encuesta es que, a pesar de la gravedad de la crisis, el panorama general no es inexorablemente desalentador. Más allá de la gran disrupción, las organizaciones han logrado resistir los últimos seis meses dentro lo esperado y han demostrado su resiliencia. En el corto plazo se avecinan desafíos, pero la mayoría de los negocios y de las industrias muestran un prudente optimismo con respecto al 2021.

Nuestro reporte enfatiza las audaces decisiones tomadas por varios negocios para garantizar su supervivencia futura. Para alcanzar sus objetivos para los próximos 12 meses, los líderes empresariales están focalizando sus inversiones en la mejora de la productividad mediante la adopción de nueva tecnología e innovación de producto.

Sin embargo, nuestra encuesta también revela potenciales puntos ciegos que requieren de considerable atención. La mayoría de las organizaciones considera que sus ventas

locales son las responsables directas de su crecimiento. No obstante, la necesidad de aprovechar oportunidades internacionales es más crucial que nunca.

También aparecen otras cuestiones críticas relativas a la misión. ¿Están las organizaciones invirtiendo en las áreas adecuadas? ¿Han mejorado suficientemente la gestión y mitigación de riesgos? ¿Y qué hay de las prioridades con respecto a la competencia? Es necesario repensar todo esto.

ATRÉVASE A SER AUDAZ

REPENSAR PARA SOBREVIVIR

En BDO estamos haciendo justamente eso con la ayuda de nuestra propuesta Global 'Rethink'. Este modelo de tres etapas alienta a repensar, de manera amplia, los modelos de negocio y supuestos comerciales originales. Puede ser utilizada para gestionar prioridades comerciales, abordar distintas cuestiones y apalancar las ideas. Actúa como una dimensión extra para la discusión y el análisis a nivel estratégico, independientemente del ciclo en el cual se encuentre la organización o de las medidas que hayan tomado.

Vemos que el impacto de la pandemia se ha dividido en tres fases principales. Primero, los negocios debieron reaccionar para garantizar su supervivencia a corto plazo. Luego fue necesario realizar cambios operativos para crear resiliencia. Finalmente, se requerirá de un replanteo fundamental de estrategia para concretar las ambiciones de crecimiento a largo plazo.

En esta época de cambio e incertidumbre, confío que este informe brindará información práctica sobre cómo las organizaciones en las Américas están construyendo resiliencia comercial para mitigar el impacto de la pandemia y convertir la crisis en una oportunidad.

Albert Lopez
CEO BDO Américas



RESUMEN EJECUTIVO: REENFOQUE EN LOS DIEZ FUNDAMENTOS DEL NEGOCIO

Este año hemos sido testigos de giros inesperados que han desafiado a los líderes empresariales en las Américas, desde el norte de Canadá hasta el lugar más al sur de América Latina.

Varios líderes empresariales enfrentaron golpes económicos devastadores a raíz de la crisis en la salud pública mundial y sus posteriores efectos colaterales. En todas las industrias, los líderes planifican para una incertidumbre que continuará en el 2021 y más allá.

Sin lugar a dudas, el mundo ha cambiado debido al COVID-19. Sin embargo, hay claros signos de optimismo y razones para mantener una actitud positiva. Una y otra vez los líderes empresariales han demostrado su resiliencia y espíritu emprendedor en el descubrimiento de soluciones pragmáticas a desafíos sin precedentes.

Para aquellos dispuestos a tomar decisiones audaces, el 2020 ha otorgado una ventana para evaluar el propósito y la estrategia comercial y reinventar modelos de negocio y de experiencias con el cliente, que serán el combustible para el crecimiento futuro.

Muchos líderes han utilizado los últimos seis meses para reenfocar su atención en los fundamentos del negocio y prepararse, tanto ellos mismos como a sus empresas, para el éxito futuro. En el presente han surgido diez áreas centrales. A lo largo de este informe, identificamos los cambios prácticos que los líderes empresariales están realizando:



Teniendo cambios tan significativos afectado la región de las Américas en un periodo tan corto, BDO quiso entender dicho impacto directamente de parte de los líderes empresariales. Encuestamos a **320** ejecutivos senior de diferentes negocios en América del Norte, Latinoamérica y el Caribe.

En resumen, de nuestra investigación surge que:



El impacto del COVID-19 ha sido significativo y muy amplio

Solo un poco menos de la mitad (**44 %**) de los negocios en la región de las Américas describe el impacto de la pandemia como grave o importante. Varios han respondido a la crisis sin el beneficio de asistencia o subsidios gubernamentales.



Se cree que el clima en los negocios continuará siendo incierto durante un tiempo

Mientras el **41 %** piensa que este clima en su país mejorará durante los próximos seis meses, el **31 %** cree que las condiciones empeorarán. En América del Norte son, en su mayoría, positivos sobre el futuro, mientras que los líderes empresariales en el Caribe son más bien pesimistas.



Las prioridades para los líderes volverán a centrarse en la productividad y el control de costos

Al ser interrogados sobre sus prioridades comerciales para los próximos seis meses, el **72 %** afirma que se tornará más importante mejorar la productividad y los procesos de gestión. El control de costos y la reducción de gastos generales fue una prioridad importante para el **63 %** de los ejecutivos encuestados. El **62 %** coincide en que buscará reducir costos de "back office" (personal que no atiende clientes) al menos en un **10 %**.



Se reconoce el cambio de modelo de negocio como necesario para construir resiliencia organizacional

Mientras los ejecutivos procuran una mayor resiliencia en relación con sus finanzas, operaciones y fuerza laboral, reconocen que se requieren cambios fundamentales. El **63 %** coincide en que deberá realizar cambios a su modelo de negocio para continuar siendo competitivo y rentable.



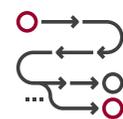
Los ejecutivos advierten que se debe invertir para crecer, especialmente en tecnología

El **72 %** de los encuestados espera que su inversión en tecnología aumente, en contraposición con un **5 %** que anticipa una reducción. Otras áreas de mayor inversión incluyen las funciones orientadas al crecimiento, como marketing, ventas, desarrollo e investigación.



Es fundamental apoyar a la fuerza laboral para mantener su compromiso y lealtad

Casi la mitad (**46 %**) afirma que invertir en el desarrollo y la capacitación del personal será una forma importante de lograr que los miembros del equipo sigan mostrando compromiso y lealtad. El **35 %** dice que intentará reasignarle nuevos roles al personal para evitar despidos cuando sea posible.



Persiste el nerviosismo sobre los medios económicos futuros; la agilidad y la planificación de escenario son imperativas

Dos tercios de los negocios encuestados (**68 %**) afirman estar seguros de que su negocio resistirá otra recesión global causada por la pandemia. Reconocen que la capacidad de adaptación y agilidad, además de la planificación en vista de nuevos escenarios, serán necesarias para el éxito futuro.



SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE BDO



320
ejecutivos
senior



36
territorios

BDO llevó a cabo una investigación en la que participaron **320** ejecutivos senior de **36** territorios ubicados en América del Norte, Latinoamérica y el Caribe. Estos ejecutivos pertenecen a una variedad de sectores industriales. Esta investigación se realizó durante el pasado mes de septiembre y octubre del 2020, tiempo durante el cual muchos países entraron en una segunda ola de contagios en la pandemia. Al final de este informe se puede encontrar más información sobre la metodología de la investigación y la demografía de los participantes.



Norte América



América Latina



El Caribe

EL CARIBE: ENFRENTANDO EL IMPACTO DE LA PANDEMIA GLOBAL



De los **54** encuestados del Caribe surge la imagen clara de una región que aún está lidiando con la devastación causada por la pandemia, especialmente en la industria del turismo.

NUESTRA INVESTIGACIÓN MUESTRA QUE:



Los ejecutivos enfrentan circunstancias más desafiantes

El **53 %** afirma que el impacto del COVID-19 ha sido "importante" o "grave". El **36 %** expresa que ha debido tomar decisiones difíciles, tales como efectuar despidos o reducir salarios. El **64 %** ha optado por el trabajo desde los hogares.



Prevén un panorama más negativo

Solo el **36 %** afirma que el clima de negocios en su país mejorará, en contraposición con un **44 %** que cree que empeorará.



Líderes empresariales enfocados en la supervivencia

El **40 %** declara estar hoy enfocado en sobrevivir comercialmente. El **38 %** piensa que ha superado los principales desafíos que trajo la pandemia.



Las principales prioridades son la productividad y el control de costos

El **82 %** afirma que será importante mejorar la productividad para su éxito futuro. El **80 %** expresa que reducir los gastos generales y los costos comerciales será relevante.



En este momento el flujo de efectivo es el rey

El **71 %** prevé realizar cambios significativos en el flujo de efectivo para construir resiliencia financiera. Solo el **57 %** cree que resistirá el impacto de la actual recesión causada por la pandemia.



Gran número de puestos de trabajo están en riesgo

El **40 %** prevé que a finales del 2020 su planilla de personal será menor que al inicio del año.



Mantener los bienes raíces

Solo el **17 %** coincide en que reducirá sus requerimientos de bienes raíces, y el **25 %** afirma que priorizará el trabajo desde los hogares lo máximo posible.

AMÉRICA LATINA: PRUDENTE OPTIMISMO SOBRE EL FUTURO



De los **180** encuestados de Latinoamérica que participaron en nuestra investigación surge la imagen de una región que aún intenta mantenerse en pie durante la crisis y planifica la recuperación. Aunque los ejecutivos sienten que hasta ahora han respondido bien a la crisis, reconocen que aún quedan muchos desafíos por delante.

DE NUESTRA INVESTIGACIÓN SURGE QUE:



El apoyo del gobierno fue esencial para ayudar a las empresas a superar los desafíos futuros



Los ejecutivos tienen, en general, una actitud positiva hacia el futuro



Por el momento los ejecutivos están enfocados en mantener la rentabilidad



La productividad y la tecnología son las principales prioridades de liderazgo



Dos tercios piensan que han construido suficiente resiliencia comercial



Las opiniones de los ejecutivos en cuanto a sus necesidades futuras de bienes raíces son variadas

El **43 %** afirma que el impacto del COVID-19 ha sido "importante" o "grave". El **36 %** expresa que tuvo que tomar decisiones difíciles, tales como efectuar despidos o reducir salarios. Una gran mayoría (**83 %**) ha optado por el trabajo desde los hogares.

El **41 %** afirma que el clima de negocios en su país mejorará, en contraposición con un **33 %** que piensa que empeorará. El **45 %** expresa que el clima de negocios global en la región de las Américas mejorará, y solo el **24 %** declara que empeorará.

El **40 %** afirma que si bien han superado varios de los desafíos que trajo la pandemia, ahora están enfocados en proteger la rentabilidad y en mantener la participación de el mercado. El **58 %** prevé que dentro de 12 meses el foco estará puesto en lograr crecimiento.

El **76 %** afirma que mejorar la productividad será muy importante para su éxito futuro, y el **73 %** cree que adoptar nuevas tecnologías y soluciones digitales también lo será.

El **66 %** piensa que podría resistir el impacto de una futura recesión provocada por la pandemia.

El **40 %** coincide en que reducirá sus requerimientos de bienes raíces, y el **52 %** expresa que priorizará el trabajo desde los hogares lo máximo posible.

AMÉRICA DEL NORTE: UNA REGIÓN OPTIMISTA SOBRE EL FUTURO



De los **86** encuestados de América del Norte emerge una sensación más amplia de optimismo. Este grupo de líderes empresariales se siente más seguro en su capacidad de resurgir con mayor fuerza luego de la crisis de salud pública.

DE NUESTRA INVESTIGACIÓN SURGE QUE:



La asistencia del gobierno fue esencial para ayudar a los negocios a superar el desafío inicial

El **42 %** afirma que el impacto del COVID-19 ha sido "importante" o "grave" para su negocio. El **34 %** expresa que la asistencia del gobierno fue esencial para superar la pandemia, y otro **51 %** dice que ha sido importante ayudar con el flujo de efectivo.



Según los ejecutivos, el pronóstico para el 2021 es más optimista

El **44 %** expresa que el clima de negocios en su país mejorará, en contraposición con solo el **20 %** que cree que empeorará. El **45 %** dice que el clima de negocios en las Américas mejorará, contra solo el **22 %** que declara que empeorará.



Las organizaciones están más orientadas internacionalmente en sus planes de crecimiento

Poco más de la mitad (**51 %**) expresa que las ventas internacionales son un importante motor de crecimiento hoy en día. Eso se compara con solo un **28 %** en América Latina y un **29 %** en el Caribe.



Los líderes se están reenfocando en el crecimiento

En 12 meses, el **68 %** cree que habrá superado muchos de los desafíos que enfrenta a raíz del COVID-19, y el **45 %** dice que se centrará en ir tras un crecimiento agresivo.



La tecnología y la búsqueda de nuevos mercados encabezan la lista de prioridades de los ejecutivos

El **64 %** afirma que la adopción de nuevas tecnologías y soluciones digitales será muy importante para su éxito futuro. El **57 %** expresa que apuntar a nuevos mercados será de suma importancia.



La construcción de la resiliencia cibernética está en la agenda

El **42 %** planea realizar importantes cambios para construir una mayor resiliencia en seguridad cibernética y privacidad de datos en su organización.



Se espera una menor pérdida de puestos de trabajo en comparación con otras regiones

Solo el **15 %** afirma que su planilla de personal será menor a fines del 2020 que a principio de año.



Las organizaciones se desprenderán de los bienes raíces puesto que se han adaptado a una nueva forma de trabajo

El **73 %** coincide en que reducirán sus requerimientos de bienes raíces durante los próximos 12 meses.

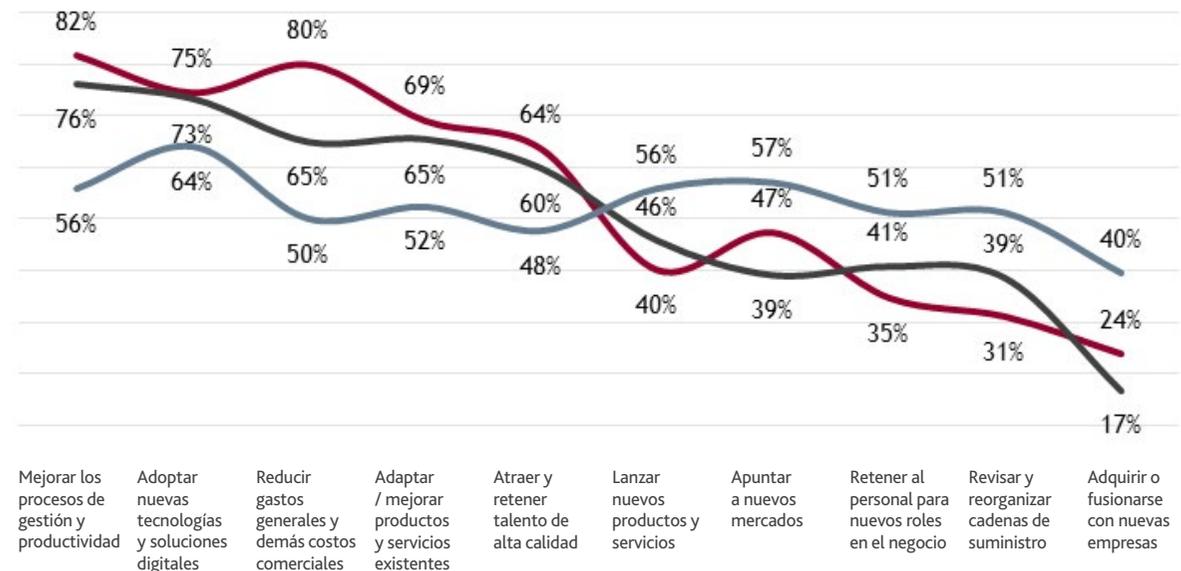
LAS PRIORIDADES REGIONALES VARÍAN SIGNIFICATIVAMENTE

Las prioridades de los ejecutivos para los próximos 12 meses varían considerablemente por región. En el Caribe donde, tal como mencionamos anteriormente en el reporte, los ejecutivos están más preocupados por el futuro, el foco está en su mayor parte puesto en mejorar la productividad y reducir los gastos generales: el **82 %** y **80 %** ve estas prioridades como “muy importantes” para su éxito futuro.

Sin embargo, en América del Norte, donde los líderes empresariales son más optimistas sobre el futuro, están más concentrados en lanzar nuevos productos y servicios y apuntar a nuevos mercados, en comparación con sus pares globales. Si bien el control de costos y la productividad continúan siendo prioridades importantes para este mercado, el foco está puesto de manera secundaria en actividades más orientadas al crecimiento.

La experiencia de las organizaciones de América Latina parece estar a mitad de camino entre la de sus vecinos del Caribe y América del Norte al reconocer la necesidad de equilibrar prioridades competitivas de crecimiento y control de costos. Estas son conscientes de la eficiencia y los costos, pero también reconocen la importancia de invertir en tecnología y lanzar nuevos productos y servicios para impulsar el crecimiento futuro.

¿Cuán importante será cada uno de estos factores en ayudarlo a alcanzar su ambición estratégica durante los próximos 12 meses?



El Caribe



América Latina



América del Norte

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE COVID-19 EN EL CORTO PLAZO PARA LAS AMÉRICAS

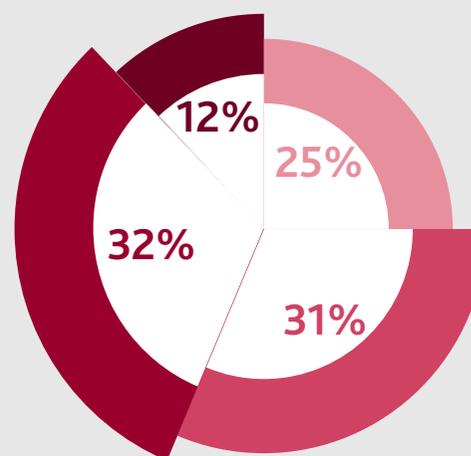
Ninguna parte de las Américas ha sido inmune a un impacto negativo en la salud económica y comercial. En varios países, el número de casos de coronavirus ha aumentado de manera permanente durante los últimos meses del 2020, sembrando dudas sobre la posibilidad de una recuperación económica sostenida en el 2021.

Entre los 320 líderes en nuestra encuesta, el **44 %** afirma que el impacto inmediato del COVID-19 ha sido "importante" o "grave" para su negocio. Para estas organizaciones, la pandemia produjo importantes pérdidas de ingresos y sus finanzas se han visto fuertemente afectadas.

En el Caribe, una región que depende mucho del turismo para poner en marcha la actividad económica, el impacto ha sido el más significativo. Allí el **53 %** describe el impacto del COVID-19 como importante o grave.

Sin embargo, no todos los líderes empresariales encuestados han enfrentado el mismo nivel de devastación. Un cuarto (**25 %**) expresa que ha experimentado una disrupción limitada y ha sido capaz de continuar con el negocio de manera habitual, solo realizando mínimos ajustes necesarios para su forma de trabajo. Un **31 %** adicional describe el impacto como moderado.

¿Cuál de estos enunciados describe mejor el impacto de la crisis de COVID-19 en su negocio?



- Limitado:** una disrupción menor puesto que nos adaptamos a nuevas formas de trabajo, pero aparte de eso el negocio operó habitualmente
- Moderado:** algún trabajo demorado o cancelado, pero intentamos continuar con el negocio de la mejor manera posible
- Importante:** pérdida significativa de ingresos y reducción de la producción
- Grave:** finanzas en graves problemas, introducción de medidas drásticas de recorte de gastos

TOMA DE DECISIONES AUDACES PARA LIMITAR EL DAÑO

La respuesta inmediata a la crisis de salud global ha obligado a los ejecutivos en la región a tomar decisiones audaces para limitar los impactos negativos para su negocio. Nuestra investigación revela que uno de cada tres negocios (**33 %**) redujo salarios o efectuó despidos. Tres de cada diez (**30 %**) suspendieron las operaciones comerciales de manera temporal.

La forma en que las organizaciones gestionaron estas decisiones audaces varía en toda la región de las Américas. Algunos países poseen leyes laborales que ofrecen a los empleados una fuerte protección. En estos países, la reducción de salarios a menudo fue acompañada de un recorte en las horas de trabajo. En otros lugares, algunos gobiernos nacionales han sancionado leyes que ofrecen asistencia financiera a las empresas con la condición de proteger los puestos de trabajo.

Los negocios de toda la región han adoptado de manera amplia el cambio al trabajo desde los hogares, y este ahora se ha convertido en la norma para varias industrias. Esto es particularmente cierto en Latinoamérica, donde el **83 %** de los negocios afirma que ha pasado a trabajar desde el hogar en respuesta a la pandemia. Este cambio realmente presenta un número de desafíos que los ejecutivos han debido superar y que van desde las dificultades de supervisar y lograr mantener el compromiso de una fuerza laboral remota hasta sortear regulaciones laborales locales que no siempre reflejan los cambios en las circunstancias laborales.

No obstante, muchos negocios también han debido confiar en la buena voluntad de sus clientes y proveedores para atravesar estos tiempos difíciles. Solo menos de la mitad (**47 %**) ha utilizado la pandemia como un catalizador para renegociar sus contratos con proveedores, mientras que el **35 %** ha renegociado con clientes.

Nuestra investigación muestra un claro vínculo entre los negocios más golpeados por el COVID-19 y aquellos que han debido adoptar estas acciones significativas en el corto plazo. Por ejemplo, entre los encuestados que describen el impacto como "grave" o "importante" para sus negocios, el **53 %** afirma que ha reducido personal o salarios, y el **46 %** suspendió las operaciones comerciales, en contraposición con solo el **20 %** y **18 %** respectivamente entre los que describen el impacto del COVID-19 como "limitado" o "moderado" para sus negocios.

LA VISIÓN DESDE EUROPA



Un panorama similar surgió en la investigación de BDO realizada entre líderes empresariales en Europa en junio del 2020. En nuestro informe de investigación Europeo, **Combatir la crisis con resiliencia comercial**, descubrimos que el **30 %** de los líderes empresariales europeos informaron haber tenido que tomar medidas audaces para reaccionar ante la fase inicial de la pandemia. El **39 %** afirmó que el impacto de la crisis de la pandemia había sido "grave" o "importante" para su negocio.

¿Cuáles de las siguientes acciones ha realizado como respuesta inmediata al COVID-19?



COMENTARIO SOBRE EL TEMA: GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE EN LOS PRÓXIMOS MESES

Muchas de las economías de la región del Caribe dependen en gran medida del turismo, que se ha visto altamente afectado por esta pandemia mundial. Los hoteles que normalmente esperarían estar operando con al menos el **80%** de ocupación, por ejemplo, han estado funcionando con un **20%**.

Pero el impacto se siente mucho más allá de los hoteles, restaurantes y complejos turísticos. Existe una gran red de industrias relacionadas que apoya al sector del turismo y la hotelería, desde taxistas y alquiler de coches hasta mayoristas y agricultura.

A diferencia de las economías de otras partes del mundo, muchas de las naciones del Caribe no han podido brindar apoyo y subsidios gubernamentales continuos para mantener solventes a las empresas en dificultades. Una de las consecuencias es que vemos un aumento en el número de despidos de personal y cambios hacia el trabajo a tiempo parcial en las industrias más afectadas por el COVID-19.

Sin embargo, vemos una iniciativa empresarial en toda la región del Caribe para contrarrestar estos desafíos. Las personas se están volviendo más autosuficientes y están comenzando pequeñas empresas. Están encontrando soluciones imaginativas y creativas para hacer cosas en casa y venderlas a sus comunidades locales.

Los mejores consejos de Brenda para gestionar la incertidumbre durante los próximos meses:

Prepararse para las fluctuaciones de la demanda

Con las restricciones de viajes globales cambiando rápidamente, durante los próximos 12 meses el turismo y las industrias relacionadas deberán saber manejar fluctuaciones inciertas en la demanda. Esto significa que los líderes empresariales deben ejecutar operaciones ágiles y ajustadas que se puedan ampliar o reducir. También significa que la planificación del flujo de caja futuro será fundamental para que las empresas no se vean atrapadas por picos repentinos en la demanda.

Explore las opciones de financiamiento

Mantener los costos bajo estricto control seguirá siendo importante en este momento. Pero si el flujo de caja se convierte en un problema, considere explorar la gama de opciones de financiamiento disponibles para su negocio. Hemos visto a muchos de nuestros clientes negociar con éxito con sus bancos para organizar préstamos a corto plazo, consolidación de deudas y otros acuerdos de financiación.

Priorizar la seguridad, la flexibilidad y el compromiso de los empleados.

Muchas organizaciones en el Caribe han ido regresando a sus lugares de trabajo y, afortunadamente, vemos un alto grado de cumplimiento con las nuevas medidas de salud y seguridad, como la limpieza profunda y la desinfección de manos. Algunas empresas han implementado nuevos horarios de turnos para garantizar un regreso seguro al trabajo. Los líderes deben ser sensibles al bienestar de los empleados y proporcionar la mayor flexibilidad posible para permitir que los trabajadores se adapten a las nuevas formas de trabajar y mantenerlos comprometidos.



Brenda Duncan

Socia Directora

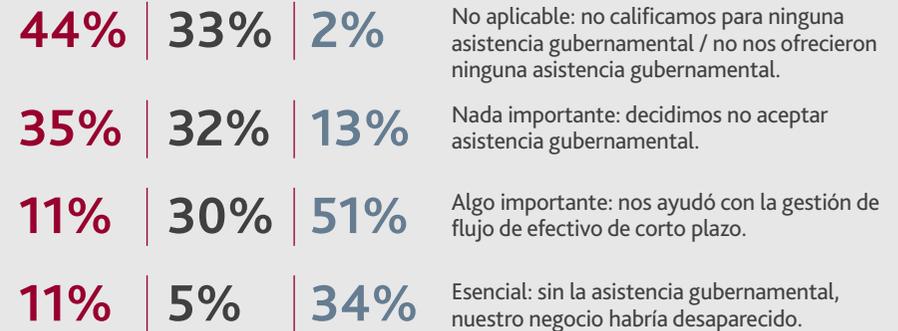
BDO en el Caribe Oriental

INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL: UN PANORAMA MIXTO DE ASISTENCIA

El alcance hasta el cual los negocios han podido contar con asistencia gubernamental varía considerablemente a lo largo de la región. El **14 %** de los líderes empresariales encuestados describe la asistencia gubernamental como "esencial": sin esta se hubiesen quedado sin negocio. Un tercio adicional (**33 %**) afirma que la asistencia gubernamental ha ayudado con las presiones de flujo de efectivo de corto plazo.

Aun así, no todos los países o sectores industriales han sido beneficiarios de préstamos comerciales financiados por el gobierno o programas de subsidio de salarios. En la región del Caribe, por ejemplo, el **44 %** afirma que no califica para la asistencia gubernamental o que ésta no le fue ofrecida a su negocio. Esto contrasta con solo el **2 %** de los encuestados pertenecientes a América del Norte.

¿Qué tan importante ha sido la asistencia gubernamental en la supervivencia continua de su negocio?



Caribe

LATAM

América del Norte

En América del Norte un tercio (**34 %**) de los encuestados afirma que la asistencia gubernamental ha brindado un sustento esencial para su negocio en este tiempo de crisis. Aun así, nuestra investigación también revela que el **40 %** de los líderes empresariales en América del Norte también renegoció opciones de financiación con su banco, lo cual sugiere que las vulnerabilidades financieras subyacentes aún podrían quedar expuestas una vez que los esquemas de asistencia gubernamental sean retirados si no se gestiona adecuadamente la carga de deuda aumentada.

OPTIMISMO PRUDENTE: EL CLIMA MACROECONÓMICO QUE NOS ESPERA

A pesar de enfrentar las restricciones nacionales de salud pública en curso que han, en muchos casos, deprimido la demanda y limitado su presencia física en el mercado, los líderes empresariales en nuestra encuesta mantienen un optimismo prudente sobre sus perspectivas futuras. Si bien esto no fue directamente tratado en nuestra encuesta, la existencia de un potencial desarrollo de una vacuna contra el COVID-19 en 2021 podría explicar este optimismo.

Solo menos de la mitad (**49 %**) anticipa que el desempeño financiero de su organización mejorará durante los próximos seis meses, en comparación con solo el **17 %** que cree que el panorama empeorará. Esto sugiere que hoy varios líderes creen que lo peor de la crisis ya pasó, aunque el camino hacia la recuperación presentará desafíos.

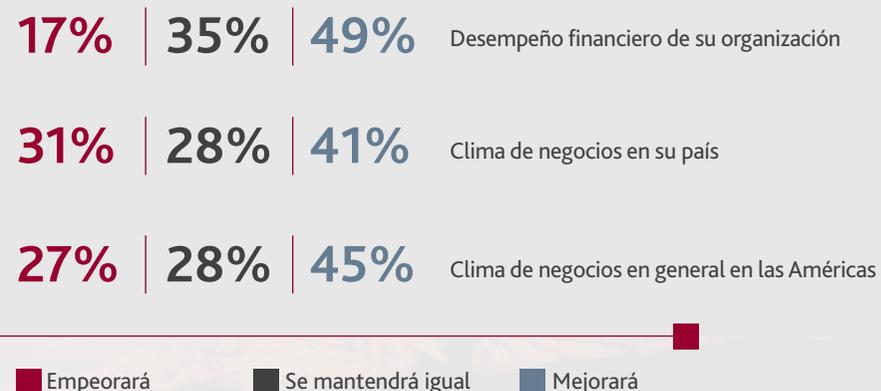
De manera similar, al consultarles sobre el clima de negocios en su país, la mayoría cree que las cosas están yendo en la dirección correcta: el **41 %** anticipa que las condiciones mejorarán durante los próximos seis meses, en contraposición con el **31 %** que afirma que las cosas empeorarán.

LA VISIÓN DESDE EUROPA



El sentimiento de prudente optimismo transmitido por los líderes empresariales en la región de las Américas contrasta notoriamente con la visión de líderes de Europa encuestados por BDO en junio del 2020. En esa fase más temprana de la pandemia la mayoría de los líderes pensaba que las condiciones empeorarían, en vez de mejorar, durante los siguientes seis meses. Solo para el **19 %** las condiciones en su país mejorarían, y el **25 %** afirmó que el desempeño financiero de su organización mejoraría, en contraposición con el **41 %** y **49 %** en las Américas.

¿Cree que el panorama empeorará, se mantendrá igual o mejorará durante los próximos seis meses?



No obstante, la visión en la región de las Américas está lejos de ser universalmente positiva. Mientras que los encuestados de América del Norte son optimistas sobre los próximos seis meses en comparación con sus pares, ejecutivos senior en Latinoamérica y el Caribe, se sienten bastante más inseguros con respecto a lo que el futuro traerá. Por ejemplo, mientras que solo uno de cada cinco (**20 %**) encuestados en América del Norte afirma que el clima comercial en su mercado empeorará en los próximos seis meses, esa proporción aumenta a uno de cada tres (**33 %**) en Latinoamérica y **44 %** en el Caribe.

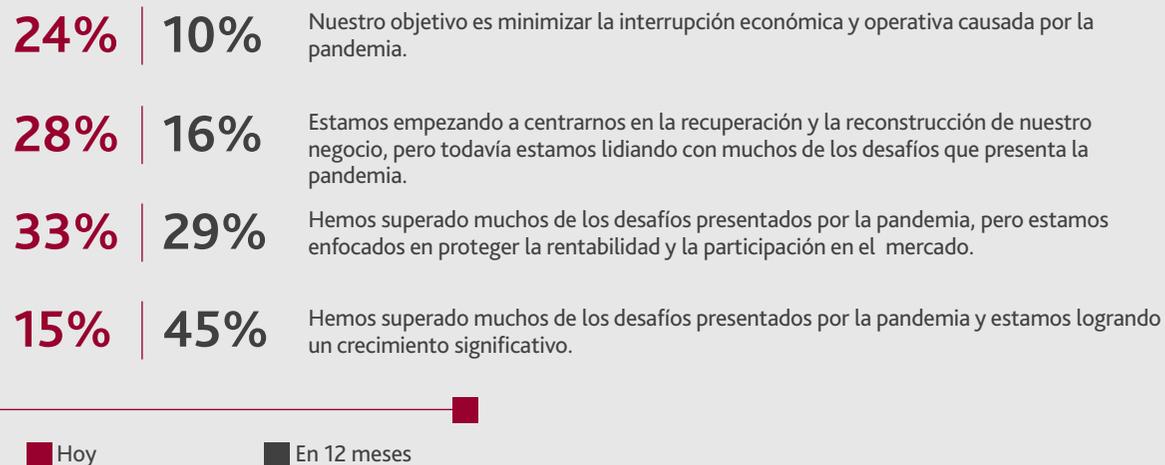
FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 1: EQUILIBRAR EL CRECIMIENTO CON EL CONTROL DE COSTOS

Al mirar hacia el 2021 los líderes empresariales anticipan que emergerán con más fuerza a medida que las implicaciones para la salud pública de la pandemia disminuyan y las economías nacionales comiencen a reabrirse.

En la actualidad, sin embargo, muchos ejecutivos en la región de las Américas siguen concentrados en resolver los impactos inmediatos del COVID-19 sobre su negocio. Algo más de la mitad (**52 %**) afirma que aún está luchando contra los desafíos presentados a raíz de la pandemia: están ya sea enfocados en minimizar la disrupción operativa, o en reconstruir su negocio.

Durante el próximo año, se espera que ese enfoque cambie hacia el crecimiento y la recuperación. Tres cuartas partes (**74%**) anticipan haber superado muchos de los desafíos enfrentados. El **45%** se centrará en lograr un crecimiento significativo, frente al **15%** actual. Esto sugiere que los líderes esperan tener una posición más sólida y estar mejor adaptados para operar en una nueva realidad empresarial.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el enfoque actual de su organización? ¿Dónde espera estar en 12 meses?



El mayor cambio de opinión proviene de los encuestados en Latinoamérica, donde el **58 %** espera estar enfocado en el crecimiento significativo en 12 meses, en comparación con solo el **15 %** hoy. Una vez más, los encuestados en el Caribe no se sienten tan seguros en cuanto a volver a crecer, y solo el **31 %** anticipa que su organización se centrará en el crecimiento significativo en los próximos 12 meses. En cambio, el **40 %** cree que aún estará lidiando con el impacto disruptivo de la pandemia y enfocado en reconstruir los fundamentos del negocio.

LA PRODUCTIVIDAD Y EL CONTROL DE COSTOS HACEN CRECER LA AGENDA

Mientras que el crecimiento se está tornando en tema clave del 2021, los líderes empresariales reconocen que esto debe equilibrarse con otras prioridades organizacionales.

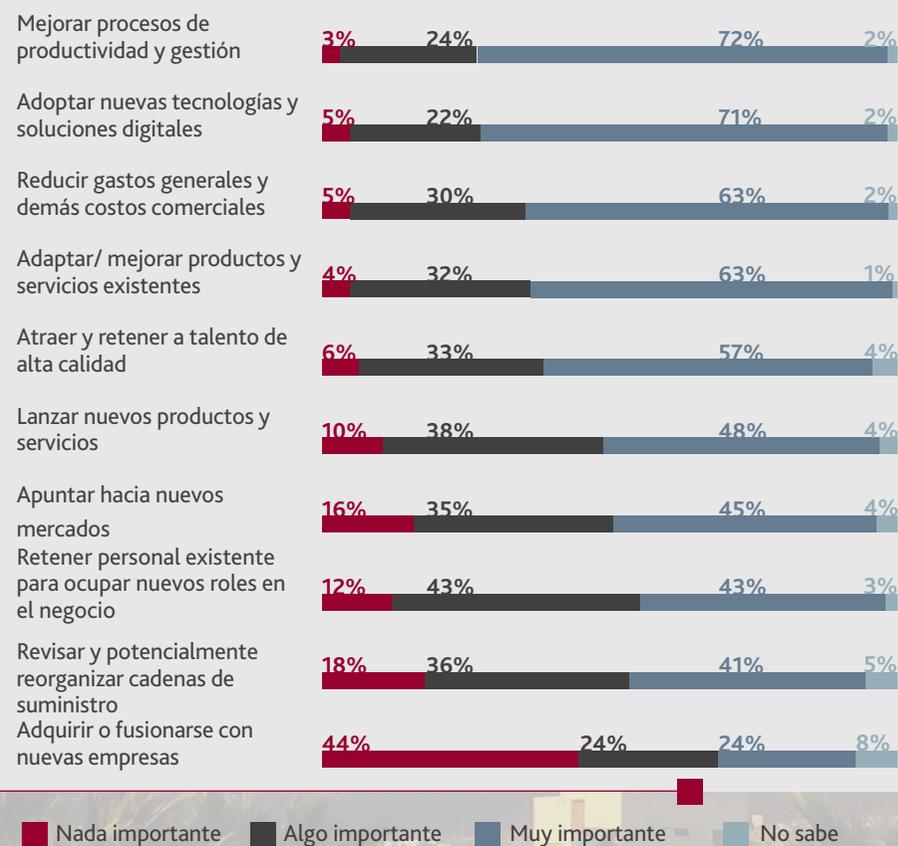
Al ser interrogados sobre lo que será importante para los próximos meses, el **93 %** afirma que reducir los gastos generales y demás costos comerciales será importante, y el **63 %** expresa que esto será “muy importante” para su éxito futuro.

Junto con un estricto control de costos, las organizaciones están, además, detrás del aumento de la productividad y la eficiencia: el **96 %** afirma que esto será importante para su éxito futuro, y el **72 %** lo describe como “muy importante”.

Esta lista de prioridades considerada muy importante para el éxito futuro sugiere que mientras los ejecutivos desean recuperar el crecimiento significativo en el próximo año, reconocen que hacerlo requerirá cambiar considerablemente los fundamentos del negocio. Ellos necesitan asegurarse de tener su base de costos fuertemente controlada, y solo gastar en áreas que ayudarán a generar crecimiento y eliminar lo innecesario y la ineficiencia.

Enfocarse en mejorar la productividad y la eficiencia también será importante en una época en la que un tercio (**33 %**) de los encuestados afirma que espera reducir la dotación de la organización en el transcurso del 2020. Varias organizaciones terminarán este año con una fuerza laboral mucho menor y, a menudo, con mayor distribución geográfica, en comparación con el periodo anterior al inicio de la pandemia. Esto explica por qué más de siete de cada diez (**71 %**) encuestados consideran que adoptar nueva tecnología y soluciones digitales es importante en su camino hacia el crecimiento.

¿Cuán importante será cada uno de los siguientes factores para ayudarlo a alcanzar su ambición estratégica durante los próximos 12 meses?



COMENTARIO SOBRE EL TEMA: CÓMO INVERTIR INTELIGENTEMENTE PARA CONSTRUIR SU ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Nuestra encuesta apunta a un dilema al que se enfrentan los líderes empresariales de hoy: cómo invertir en un momento de crisis para sentar bases sólidas para un futuro exitoso en un mundo reinventado.

Por un lado, es comprensible que los líderes empresariales se estén volviendo más conscientes de los costos y examinen los gastos generales para identificar eficiencias potenciales. Por otro lado, muchos costos han disminuido debido a nuestro entorno de trabajo remoto: costos de viaje, costos de bienestar de los empleados, costos de contratación, actividades de participación comunitaria y costos de capacitación. Esto puede mejorar artificialmente la rentabilidad mientras la productividad y la eficiencia disminuyen.

Sin embargo, los ejecutivos deben ser conscientes de que muchos de los costos que han podido eliminar este año probablemente regresarán en el próximo año fiscal a medida que más empleados regresen al trabajo en la oficina, los viajes de negocios y muchos de los otros costos mencionados anteriormente se repitan.

A medida que la atención se centra en el presupuesto para 2021, ahora es el momento de que los ejecutivos se atrevan a ser audaces. Piense en qué tipo de organización desea liderar en el futuro, cómo puede reinventar su negocio para las nuevas realidades del trabajo y cómo puede reestructurar su base de costos para ayudarlo a acelerar ese cambio.

Los principales consejos de Steve para crear su organización del futuro:

Presupueste inteligentemente para mantener los costos proporcionales

A medida que las empresas se adaptan a la vida después de la pandemia, deben tratar de mantener su base de costos como porcentaje de los ingresos y, al mismo tiempo, buscar eficiencias. Los procesos de asignación presupuestaria deben ser más ágiles y sensibles a las circunstancias cambiantes. A medida que avanzamos hacia la fase de recuperación, por ejemplo, las organizaciones deberían considerar aumentar su gasto en funciones orientadas al crecimiento, como el bienestar de los empleados, el desarrollo empresarial y el marketing, la innovación de productos y la tecnología como una proporción general de los ingresos.

Escuche a su próxima generación de trabajadores

Los líderes que quieran reimaginar su negocio para el futuro, deben interactuar directamente con su fuerza laboral millennial y Gen Z para comprender qué hace que una organización sea deseable para trabajar. Obtenga comentarios directamente sobre las aspiraciones de esta generación para comprender qué factores impulsarán la lealtad a su organización a largo plazo.

Reconsidere sus espacios físicos

Asegúrese de que sus espacios de trabajo físicos estén listos para cuando sea seguro que los empleados regresen. Esperamos que las organizaciones rediseñen la distribución de sus oficinas para introducir más espacios de colaboración, más salas de conferencias, mucho más espacio abierto socialmente distanciado, con menos cubículos y espacios cerrados. Considere cómo los empleados necesitarán utilizar sus espacios físicos en un mundo reinventado y cómo su diseño refleja la cultura de su organización y la marca del empleador.



Steve Ferrara
Jefe de Operaciones
BDO en USA

FUNDAMENTO DE NEGOCIO 2: EL IMPULSO PARA EXPANDIRSE INTERNACIONALMENTE

Si los ejecutivos planean volver a crecer en el 2021, ¿dónde esperan que se origine este crecimiento?

Tal como se muestra arriba, dos tercios (**63 %**) creen que el camino al crecimiento consistirá en reformular su conjunto de productos y servicios existentes. Mediante la innovación de su oferta, en respuesta a las nuevas demandas del cliente originadas por la pandemia, esperan ser capaces de compensar pérdidas en otras áreas.

Por ejemplo, los minoristas y otros negocios de consumo que previamente no tenían una presencia en línea han encontrado la manera de posibilitar a los clientes el acceso a sus productos en línea, en vez de depender de tiendas físicas como canal primario de ventas.

Otro **48 %** ve el presente como un momento donde el lanzamiento de nuevos productos y servicios será “muy importante” para su estrategia de crecimiento futuro. Como la pandemia ha cortado flujos completos de ingresos para algunos negocios, los líderes están buscando reemplazarlos con nuevos productos y servicios destinados a una nueva demografía de clientes. Por ejemplo, el sector hotelero y los restaurantes que se han visto obligados a cerrar sus puertas lanzaron opciones de cena prémium en el hogar.



¿DESCUIDANDO LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO INTERNACIONAL?

En la actualidad, ¿qué tan importante es cada uno de los siguientes mercados para el éxito comercial de su organización?

9% | 18% | 72% | 0%
Ventas dentro del país local de operaciones

41% | 22% | 34% | 3%
Ventas internacionales / globales fuera de la región de las Américas

■ Nada importante: ninguna venta se origina en este mercado
■ Algo importante: un número limitado de ventas se origina en este mercado
■ Muy importante: una parte significativa de las ventas se origina en este mercado
■ No sabe

¿Qué tan importante es cada uno de los siguientes mercados para el éxito comercial de su organización en los próximos 12 meses?

10% | 23% | 67% | 1%
Ventas dentro del país local de operaciones

41% | 22% | 33% | 4%
Ventas internacionales / globales fuera de la región de las Américas

■ Nada importante: ninguna venta se origina en este mercado
■ Algo importante: un número limitado de ventas se origina en este mercado
■ Muy importante: una parte significativa de las ventas se origina en este mercado
■ No sabe

Los resultados de nuestra encuesta sugieren que los negocios en las Américas están más enfocados en expandir nuevos servicios dentro de sus mercados existentes que en explorar las oportunidades de crecimiento internacionales.

Entre los encuestados, el **72 %** afirma que hoy en día una proporción considerable de sus ventas totales se origina en su mercado local, en contraposición con el **34 %** que expresa que una parte significativa de sus ventas se origina fuera de la región de las Américas. Cuatro de cada diez (**41 %**) declaran que ninguna de sus ventas actuales se origina fuera de la región de las Américas.

De esta forma, es sorprendente ver que se prevé un cambio muy pequeño en el conjunto de ventas geográficas en el próximo año. El **41 %** afirma que no planea un crecimiento de su registro de ventas globales fuera de la región de las Américas, mientras solo un tercio (**33 %**) planifica activamente oportunidades de expansión en el extranjero. De manera similar, no se espera que el nivel de comercio interregional, es decir, dentro de la región de las Américas, cambie de manera significativa en el corto plazo.

Las empresas de sectores de industria que ya están listas para incorporar un modelo de entrega en línea o digital no deberían descuidar la oportunidad de considerar aumentar sus exportaciones a mercados extranjeros. Esto es particularmente importante en un momento en el que no pueden confiar en los mercados locales para impulsar un crecimiento significativo y recuperar la rentabilidad.

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: **EVALUANDO OPORTUNIDADES INTERNACIONALES DE EXPANSIÓN**

En los últimos años, la transformación digital ha permitido a las organizaciones operar sin problemas a través de las fronteras. La pandemia ha acelerado este proceso. La experiencia del 2020 ha demostrado que es posible que las organizaciones trabajen de manera eficiente y eficaz con una fuerza de trabajo distribuida geográficamente.

Esto da a los ejecutivos la licencia para pensar en grande al desarrollar estrategias para recuperarse de la pandemia y perseguir el crecimiento futuro. Aunque su mercado interno es una columna vertebral importante para muchas organizaciones, tal vez no sea posible depender únicamente del consumo interno para impulsar la expansión.

La tecnología facilita mucho el acceso a mercados más grandes, en los que la demanda de los clientes es mayor o en los que los productos pueden venderse a precios altos o con mejor margen. Esto puede ser particularmente cierto en el caso de las empresas de productos o servicios de América Latina y el Caribe, que pueden ofrecer precios más competitivos en comparación con las empresas de otros mercados del mundo.

La tecnología también significa que es mucho más fácil contratar a personas fuera del mercado nacional y que éstas trabajen eficazmente como parte de los equipos existentes de una organización.

En este momento de gran incertidumbre, los líderes no deben limitar sus horizontes de crecimiento a su mercado interno. Las organizaciones que piensan de forma creativa en cómo aprovechar el crecimiento global pueden impulsar la ventaja competitiva sobre sus pares nacionales y crear una mayor capacidad de recuperación frente a la recesión económica en el país.

Los principales consejos de Sergio para aprovechar las oportunidades de expansión internacional:

Modelar las implicaciones fiscales y arancelarias en su base de costos

Es importante calcular el impacto de los impuestos y aranceles en los mercados donde se desea exportar productos y servicios. Esto puede tener un impacto significativo en el precio que los clientes pagan por sus productos y servicios, y en el beneficio que usted obtiene. Los líderes también deben tener en cuenta el costo de cumplir con las regulaciones locales y el costo de hacer negocios a nivel internacional.

Entienda el impacto de la variación de la tasa de cambio

Las organizaciones que operan en múltiples jurisdicciones deben prever el impacto de la variación del tipo de cambio cuando venden productos en una moneda y pagan a los proveedores en otra. Los efectos dentro de América Latina pueden ser significativos donde hemos visto grandes movimientos de las monedas locales contra el dólar estadounidense en los últimos meses.

Considere los beneficios de un modelo con recursos geográficamente dispersos.

Al tomar decisiones de contratación o de recursos, pregúntese si necesita confiar en la fuerza de trabajo ubicada cerca de su centro o de sus operaciones, o si el hecho de aprovechar recursos más lejanos abrirá oportunidades para incorporar nuevas habilidades o las opciones laborales más rentables en su organización.



Sergio Crivelli
Socio Director
BDO en Argentina



En los primeros días de la pandemia de coronavirus, los líderes empresariales se centraban principalmente en la gestión de crisis. A medida que las organizaciones avanzan hacia la fase de recuperación, los líderes están dirigiendo su atención a la mejor manera de reconstruir su negocio en el año 2021 y más allá.

Es probable que las empresas que obtengan buenos resultados en el futuro sean las que adopten lo digital y las oportunidades que esto representa para dirigirse a nuevos clientes y a nuevos mercados geográficos. La construcción de un gran sitio web o una aplicación móvil es solo una parte de esa estrategia. Las organizaciones también deben pensar cuidadosamente en la experiencia de sus clientes digitales y en cómo eso se traduce en diferentes mercados en crecimiento con diferentes normas culturales.

La economía canadiense, por ejemplo, ha sido históricamente una economía basada en la exportación. Aquí hemos visto a empresas nacionales utilizar canales digitales para llegar a nuevos clientes en otras partes de las Américas y más allá. Ese movimiento hacia la inversión digital se ha acelerado aún más por la pandemia.

También vemos a las empresas norteamericanas revisando sus cadenas de suministro mundiales en respuesta a la pandemia mundial. Están recurriendo a mercados como México, Colombia, Argentina y Brasil para ofrecer opciones que faciliten una infraestructura ágil de la cadena de suministro fuera de su mercado nacional.

Los consejos principales de Michael para ganar en un escenario global:

Investigue antes de ejecutar su estrategia

Las organizaciones que han logrado expandirse internacionalmente realizan investigaciones exhaustivas. No pierden el enfoque de su propósito. Desarrollan una comprensión detallada de los canales que tendrán más éxito en la conducción de los negocios en el extranjero. Aquellas organizaciones que van solas - o quienes siguen ciegamente a sus colegas en el extranjero sin entender realmente los nuevos mercados - son típicamente mucho menos exitosas.

Entienda como el entorno geopolítico está cambiando

En los últimos años las principales economías han mostrado tendencias cada vez más proteccionistas. La pandemia global ha ejercido una mayor presión sobre los gobiernos nacionales para que protejan los puestos de trabajo y las industrias nacionales y apliquen una política comercial nacional de primer orden. Sin embargo, las mareas geopolíticas pueden cambiar rápidamente y los ejecutivos deben estar preparados para cambiar de enfoque cuando suceda. Hay un optimismo cauteloso en cuanto a que la administración entrante de los Estados Unidos, por ejemplo, pueda servir de base para una apertura renovada en algunas cuestiones de comercio internacional.

Aspire a una integración ágil de la cadena de suministro

Las organizaciones que están considerando la posibilidad de diversificar su cadena de suministro en el extranjero deben tener en cuenta la agilidad y planificar cuidadosamente la forma en que cualquier actividad en el extranjero se integrará en los procesos comerciales existentes. Si bien puede ser rentable subcontratar la producción o los procesos administrativos a otras jurisdicciones, los ejecutivos deben sopesar si las concesiones en materia de calidad o velocidad de comercialización son aceptables.



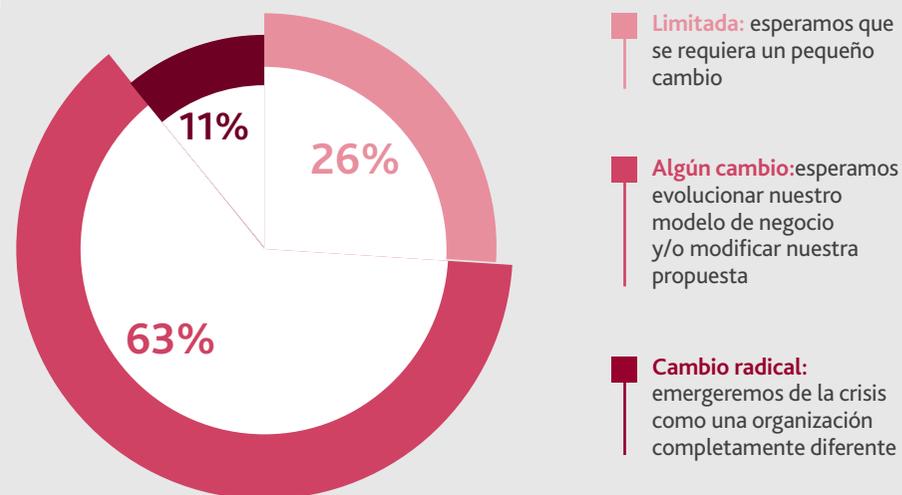
Michael Madsen
*Socio Internacional de Enlace
BDO en Canadá*

FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 3: REPLANTEO DEL MODELO DE NEGOCIO

La mayoría de los líderes empresariales que encuestamos en la región de las Américas expresa que está utilizando este tiempo para replantearse el propósito, la estrategia y el modelo de negocio de su organización. El **74 %** reconoce que se requerirá cambiar hasta cierto grado su modelo de negocio para resurgir exitosamente de la pandemia.

Una de cada diez organizaciones encuestadas desea ir por más: planifica un cambio radical de su modelo de negocio y espera emerger como una organización muy distinta.

¿En qué medida usted cambiará el modelo de negocio de su organización mientras emerge de la crisis?



Para el grupo de ejecutivos que persigue un cambio radical, la pandemia es un catalizador para generar cambios en su oferta de productos y servicios, definir segmentos de clientes, como también procesos y sistemas de "back-office". Están proactivamente reformulando su negocio en un nuevo modelo operativo que creen brinda la mejor oportunidad de éxito futuro.

FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 4: INCORPORAR TECNOLOGÍA Y DIGITALIZACIÓN

Nuestra investigación revela que los ejecutivos creen que la tecnología será un importante facilitador para alcanzar tanto el crecimiento como los objetivos de eficiencia. El **93 %** de nuestros encuestados expresa que será relevante adoptar nuevas tecnologías y soluciones digitales para lograr el éxito estratégico en los próximos 12 meses, y el **71 %** de ellos describe a la tecnología y a las soluciones digitales como "muy importantes" para su estrategia.

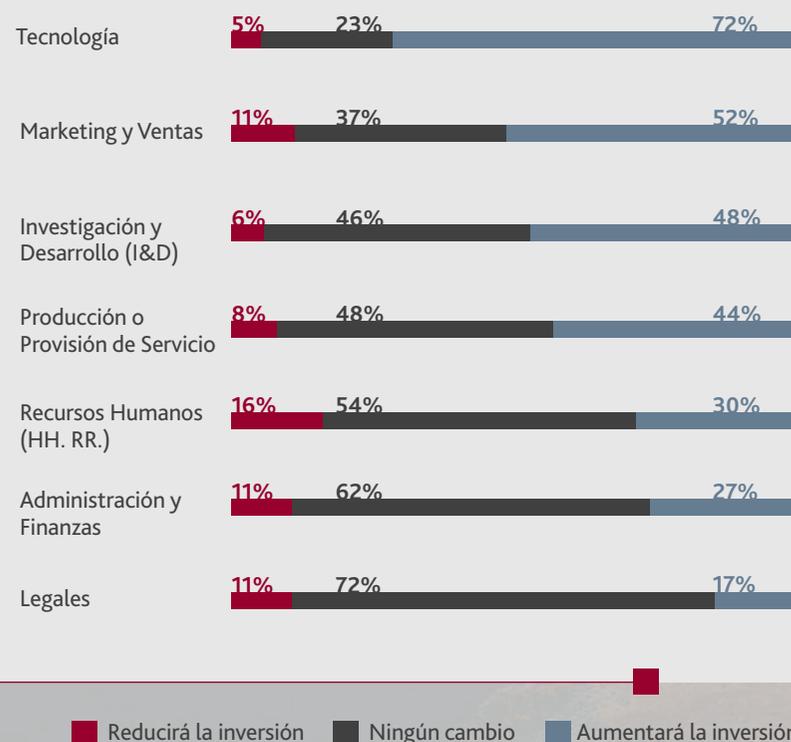
Teniendo en cuenta que la mayoría de los negocios encuestados han adoptado el trabajo desde los hogares, quizá no sea sorprendente que la tecnología haya sido vital para facilitar la respuesta durante la fase inicial de la pandemia global. Las organizaciones que no estaban equipadas para apoyar el trabajo virtual tuvieron que invertir en sistemas para acompañar a sus empleados en la transición hacia el trabajo remoto. Incluso las organizaciones que ya estaban habituadas a un cierto grado de trabajo remoto descubrieron que han aumentado su adopción de herramientas de videoconferencia y colaboración en línea.

Sin embargo, la tecnología jugará un rol importante a largo plazo en la forma en que las organizaciones responden a los cambios generados por la crisis de salud global. Las que expresan que persiguen un cambio radical de modelo de negocio están, por ejemplo, incorporando digitalización, analítica de datos avanzada y nuevas experiencias de cliente en línea para transformar su oferta a los clientes y acceder a nuevos flujos de ingresos.

Para aquellos negocios que están priorizando la eficiencia y la reducción de costos, una inversión inicial en la automatización de procesos y digitalización puede ayudar a reducir el tiempo perdido en procesos manuales, eliminar todo lo que fuese innecesario y aumentar la velocidad para operar.

Entre las diferentes siete funciones comerciales exploradas en nuestra encuesta, la tecnología encabeza la lista para el área más importante de inversión futura. El **72 %** de los líderes de negocios encuestados expresó que espera aumentar su inversión en tecnología en los próximos 12 meses, ya que ésta los ayudará a recuperarse de la pandemia.

¿Cómo cambiará su inversión en cada una de las siguientes áreas funcionales durante los próximos 12 meses a medida que su organización busca recuperarse de la crisis del COVID-19?



COMENTARIO SOBRE EL TEMA: DIGITALIZANDO SU ORGANIZACIÓN

Desde el comienzo de la pandemia hemos visto a las organizaciones duplicar sus iniciativas tecnológicas. Por lo tanto, no es sorprendente ver que la tecnología emerge de nuestra encuesta como una prioridad principal para la inversión futura en el 2021.

Inicialmente, las organizaciones adoptaron nuevas tecnologías para facilitar una mayor tarea a su personal o para permitir a los clientes comprar productos y servicios en línea. Sin embargo, ahora vemos que los ejecutivos aprovechan el impulso de la mayor habilitación tecnológica para explorar nuevas oportunidades de digitalizar su organización.

Las actitudes de los clientes y los empleados hacia lo digital han estado cambiando desde hace algún tiempo, y esto se ha acelerado por la pandemia. Ahora más que nunca esperamos tener más información digital a nuestro alcance. Se ha convertido en la norma interactuar con colegas, proveedores y clientes de forma virtual, y no esperamos que esa tendencia cambie una vez que se encuentre una solución a la crisis de salud pública.

Los ejecutivos que adoptan la digitalización descubren que se benefician del acceso a una mejor inteligencia empresarial. Por ejemplo, los tableros de control pueden dar acceso a información en tiempo real sobre los procesos de ventas de una organización, la experiencia de los clientes y la rentabilidad.

Los principales consejos de Stephanie para incorporar la digitalización:

Piense de forma holística respecto a sus necesidades tecnológicas para priorizar la inversión

Las organizaciones deben examinar sus necesidades de tecnología como un todo. Vemos una amplia gama de casos de uso, desde el análisis, el desarrollo de aplicaciones y la experiencia de los clientes hasta la infraestructura de la nube, el gobierno de los datos y el cumplimiento. Una buena estrategia tecnológica identificará dónde la inversión tendrá el impacto más transformador para su negocio, y cómo escalar el cambio en una escala de tiempo que funcione para usted.

Comprenda qué métricas de ROI (retorno de la inversión) son más importantes para usted

Vemos que las organizaciones adoptan la digitalización por una variedad de razones. Algunas quieren reducir los gastos generales y buscarán medir las horas de trabajo ahorradas por la actividad de automatización y el impacto que esto tiene en el beneficio final. Otras quizá necesiten aumentar los ingresos y se fijarán en medir el aumento de la participación en la cartera de sus clientes como resultado de las iniciativas digitales ejecutadas. En este entorno impredecible, en el que los ejecutivos son muy conscientes de los costos y la eficiencia, es increíblemente importante poder demostrar un cálculo claro del ROI - retorno de la inversión.

Identifique estrategias para promover la adopción digital

Independientemente de que planea invertir en la digitalización de su negocio de "front-end" o de sus procesos de "back-end", no debe descuidar los factores que impulsan la adopción digital. Esto significa centrarse en los cambios culturales y de personas que deben acompañar la inversión en tecnología. Aunque la pandemia ha aumentado los niveles de comodidad de la gente con la tecnología, cualquier programa de digitalización necesita identificar las barreras potenciales para la adopción y las estrategias para superarlas.



Stephanie Giammarco
*Socia y Co-líder Nacional,
BDO Digital, BDO en USA*

FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 5: INVERTIR EN FUNCIONES COMERCIALES ORIENTADAS AL CRECIMIENTO

La tecnología es una prioridad de inversión compartida por todos los líderes empresariales en todo el Caribe, América Latina y América del Norte. En cada una de estas regiones emerge como la función comercial que se beneficiará del más importante aumento en inversión en los próximos 12 meses.

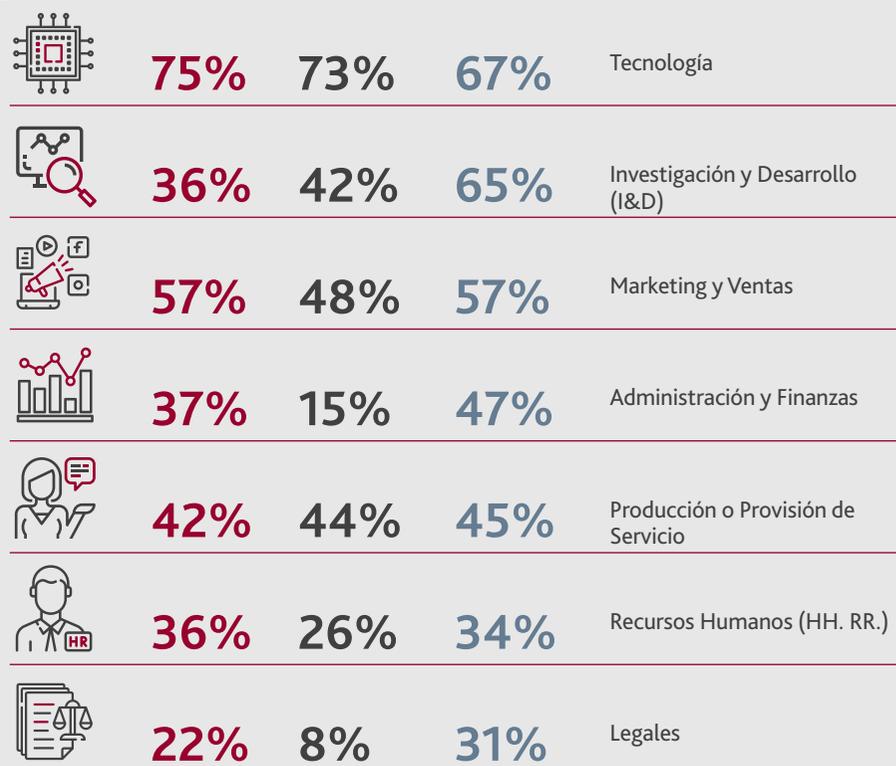
Sin embargo, nuestra encuesta también revela que los ejecutivos planean invertir en otras funciones comerciales orientadas al crecimiento. Otras áreas que esperan sacar provecho de un aumento en la inversión son Marketing y Ventas (el **52 %** anticipa un incremento) e Investigación & Desarrollo (I&D), donde el **48 %** prevé un aumento.

Considerando que los ejecutivos nos cuentan que se están enfocando en mejorar y diversificar su oferta de productos y servicios en respuesta al COVID-19, estas áreas funcionales son un destino seguro de inversión adicional para apoyar su estrategia de crecimiento futura.

La decisión de innovar es más fuerte en América del Norte, donde el **65 %** espera ver aumentos significativos en I&D, en comparación con solo el **42 %** en la región de Latinoamérica y **36 %** en la del Caribe.

Para contar con efectivo para nueva tecnología e iniciativas de I&D o ventas, los ejecutivos deberán dejar de ver a la inversión en otras áreas como una prioridad. Nuestra encuesta muestra que las funciones de "back-office", tales como Legales, Recursos Humanos (HH. RR.) y Administración y Finanzas están más abajo en la lista de prioridades. Es probable que se les pida a los líderes en estas áreas funcionales eficiencia y ahorro de costos para que el recurso pueda ser redireccionado hacia las prioridades orientadas al crecimiento.

¿Cómo cambiará su inversión en cada una de las siguientes áreas funcionales durante los próximos 12 meses a medida que su organización busca recuperarse de la crisis del COVID-19?



El Caribe



LATAM



América del Norte

FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 6: ABORDAR LOS PUNTOS CIEGOS

Los líderes empresariales reconocen que las decisiones que toman hoy producirán profundas consecuencias para su futuro. Es por esto que están realizando un gran esfuerzo para construir un negocio más resiliente y sustentable.

Al consultarles sobre las áreas de resiliencia comercial donde hoy están realizando los cambios más significativos, el **58 %** identifica al flujo de efectivo y la resiliencia financiera como una prioridad. Reconocen la importancia de reducir el gasto discrecional para construir un paragolpes financiero con el objetivo de resistir periodos futuros de disrupción comercial o inactividad.

De similar manera, construir resiliencia digital y de fuerza laboral aparece como una prioridad importante. Estas áreas de resiliencia comercial reflejan las prioridades organizacionales estratégicas para retener talento de alta calidad y adaptarse a nuevas tecnologías destacadas a lo largo de nuestra investigación.

Nuestra investigación indica los puntos ciegos a los cuales los ejecutivos podrían no estar prestándole suficiente atención mientras construyen la resiliencia en sus organizaciones. Estos incluyen:



Ambiente, sostenibilidad y gobernanza

Solo el **22 %** prevé realizar cambios en esta área mientras construye resiliencia. Puesto que las organizaciones están dispuestas a realizar cambios significativos a su estrategia y operaciones dentro de un periodo de tiempo corto, es importante poseer una correcta estructura de gobierno para asegurarse de que las partes interesadas internas y externas confíen en la dirección futura del negocio.



Seguridad cibernética y privacidad de datos

Solo el **20 %** prevé realizar cambios en esta área. Esto es llamativo teniendo en cuenta la importancia de invertir en nueva tecnología y el cambio hacia modelos de negocio en línea destacados en otras secciones de nuestra investigación. La adopción de tecnología en diferentes puntos de contacto en la organización la expone a un riesgo cibernético mucho mayor.



Riesgo de cadena de suministro

A pesar de que el **40 %** de los líderes empresariales coinciden en que el COVID-19 ha expuesto las vulnerabilidades de la cadena de suministro de su organización, solo el **18 %** espera realizar cambios significativos en esta área. En la próxima sección de este informe se brinda más información sobre cómo construir resiliencia en la cadena de suministro.

¿En qué área prevé que realizará los cambios más significativos para construir una mayor resiliencia en su organización en los próximos 12 meses?



58% Flujo de efectivo y resiliencia financiera



56% Compromiso de la fuerza laboral / nuevas formas de trabajar



52% Transformación digital



42% Transformación organizacional



24% Financiamiento para el crecimiento



22% Sostenibilidad/ ESG (Medio ambiente Sostenibilidad y Gobernanza)



20% Seguridad cibernética y privacidad de datos



18% Cadena de suministros

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: LA IMPORTANCIA DE UN GOBIERNO CORPORATIVO SÓLIDO

En la región de las Américas hemos visto gobiernos nacionales y organismos reguladores realizar cambios para proteger la independencia de la profesión de auditoría y fortalecer sus códigos de ética. Estos cambios son importantes porque brindan certeza, claridad y transparencia para organizaciones que son clientes, y salvaguardan la integridad de la profesión de auditoría.

Junto a estos desarrollos, hemos visto cambios en los códigos de gobierno corporativo. Estos están diseñados para fomentar una supervisión más sólida por parte de la administración y una presentación más detallada y transparente de informes de la empresa. Reguladores nacionales y otros organismos de supervisión global, como la "Securities and Exchange Commission (SEC)" y el "Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)" en los Estados Unidos, han sido más activos monitoreando o haciendo cumplir las infracciones del gobierno corporativo y las regulaciones de auditoría.

En un momento de disrupción por la crisis mundial del coronavirus, puede ser fácil que el cumplimiento y el gobierno corporativo abandonen la agenda de liderazgo. Esto es especialmente cierto cuando muchas empresas se han centrado en la supervivencia, las operaciones y el flujo de caja a corto plazo.

Sin embargo, un marco de gobierno corporativo sólido genera confianza entre las partes interesadas de una organización en que los cambios significativos realizados hoy son de su interés a largo plazo y se implementan de manera compatible.

Los mejores consejos de Gabriel para mantener un sólido cumplimiento y gobierno corporativo:

No descuide las obligaciones de gobierno corporativo

La pandemia no es una buena justificación para que los líderes empresariales ignoren sus obligaciones de gobierno corporativo. Nuestra encuesta muestra que solo el **22%** prevé realizar cambios significativos en ESG (Medio ambiente, Sostenibilidad y Gobernanza) durante los próximos 12 meses. Dada la escala de cambios que se están realizando en otros lugares, hubiéramos esperado que más empresas aprovecharan esta oportunidad para revisar sus procesos de gobierno.

Intente fomentar una cultura de buen gobierno

Es importante que los líderes organizacionales trabajen de manera productiva con sus distintos interesados (accionistas, empleados, asesores externos, clientes) para crear una cultura transparente de buen gobierno. Esto crea una comunidad de confianza y facilita una mejor toma de decisiones.

Siempre que sea posible utilice tecnología para brindar una mayor supervisión

La implementación de nuevas tecnologías como la videoconferencia significa que es más fácil que nunca para los miembros del directorio reunirse para discutir los desafíos de la gobernabilidad y proporcionar un escrutinio sobre el trabajo del equipo ejecutivo. A medida que las empresas adopten más soluciones digitales, tendrán acceso a una gama más amplia de datos y análisis sobre la empresa para proporcionar seguridad continua sobre su salud financiera y su capacidad de recuperación.



Gabriel Llamas Monjardín
Socio Director & Socio de Enlace
Internacional, BDO en México

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: TRANSICIÓN A UNA FUERZA LABORAL VIRTUAL, SIN COMPROMETER LA SEGURIDAD CIBERNÉTICA

Durante este último año hemos sido testigos de cambios dramáticos en los patrones de trabajo. Las organizaciones han aprendido muy rápidamente cómo trabajar de diferentes formas, respaldadas por la rápida adaptación a nuevas tecnologías. Sin el telón de fondo de la pandemia que obligó a las empresas, muchos de estos cambios habrían tardado cinco o incluso diez años en implementarse.

Estos cambios tendrán un impacto duradero en cómo las organizaciones despliegan su personal en el futuro. A medida que avanzamos hacia la fase de recuperación de la crisis de salud pública, anticipamos que muchas organizaciones continuarán ofreciendo soluciones de trabajo flexibles para su personal. Organizarán algún tiempo trabajando desde la oficina y algún tiempo trabajando desde casa.

Sin lugar a duda, administrar al personal virtualmente puede hacer que la colaboración en equipo sea más desafiante. Sin embargo, las soluciones tecnológicas que facilitan la colaboración son cada vez más sofisticadas, más baratas y fáciles de administrar. En BDO, por ejemplo, recientemente organizamos con éxito una conferencia global de socios completamente virtual para más de 2,000 líderes en todo el mundo.

Si se aborda de la manera correcta, la tecnología puede ayudarles a crear Centros de Excelencia virtuales dentro de su negocio. Ahora es mucho más fácil compartir recursos e ideas de forma virtual. Al tomar decisiones de contratación, los líderes pueden llegar más lejos y acceder al mejor talento para unirlo a su equipo.

Sin embargo, existen riesgos inherentes a estos nuevos enfoques que los líderes deben abordar. Por ejemplo, es preocupante ver que solo uno de cada cinco líderes empresariales en nuestra encuesta dijeron que planean realizar cambios en la seguridad cibernética y de datos.

Los mejores consejos de Dave para la transición a una fuerza laboral digital:

No descuide los datos y los riesgos de seguridad cibernética

A medida que ha aumentado el volumen de actividad en línea, también lo han hecho los datos asociados y los riesgos de seguridad cibernética. Los ciberataques a las empresas se han incrementado exponencialmente. Es importante asegurarse de tener una infraestructura de IT lo más resistente posible. Esto significa que debe identificar áreas potenciales de vulnerabilidad en su red y cerrarlas rápidamente.

Seleccione las herramientas digitales adecuadas para su negocio

Por lo general, las empresas medianas han encontrado más fácil adaptarse a algunas de estas nuevas formas de trabajo. Pueden ser más ágiles y, a menudo, están libres de complejos sistemas heredados. Sin embargo, cuando los presupuestos están bajo presión, es importante seleccionar las herramientas digitales adecuadas para su negocio. Hay muchas soluciones accesibles de terceros en el mercado que ayudan a la colaboración eficaz del equipo y, sus características mejoran todo el tiempo.

Considere la transición de su organización a la nube

Las organizaciones deben considerar aprovechar la seguridad que está integrada en las soluciones que ofrece la nube. La mayoría de los proveedores de nube ofrecen niveles de seguridad mucho más altos en comparación con el alojamiento de un servidor físico en su oficina o el alojamiento de su organización en una nube privada.



Dave Simkins
*Director de Operaciones
BDO en Canadá*

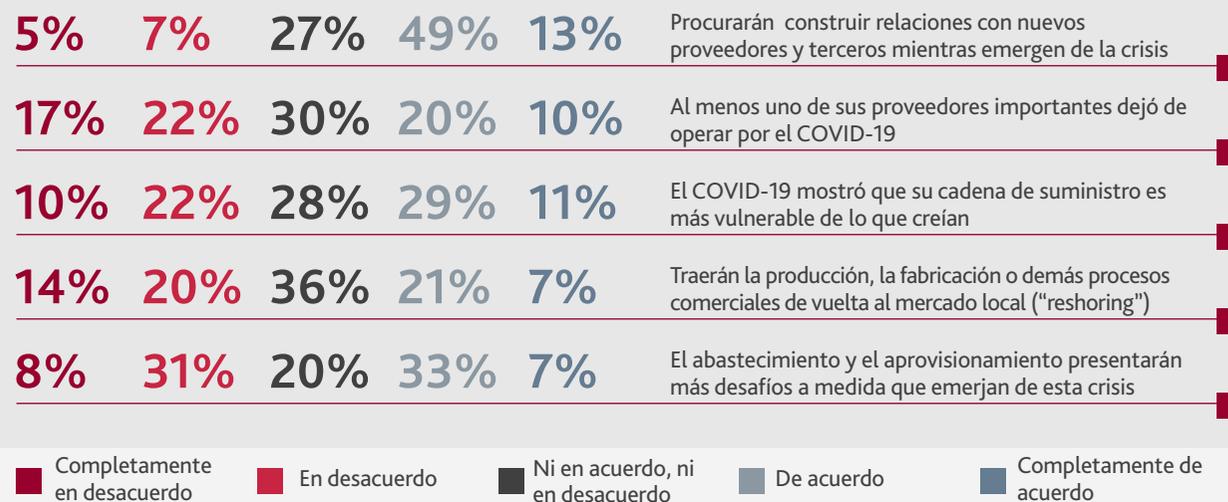


FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 7: CONSTRUIR RESILIENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Cuatro de cada diez (**40 %**) de los ejecutivos encuestados expresan que la pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto vulnerabilidades en la cadena de suministro que antes desconocían, y otro **40 %** prevé que el abastecimiento y el aprovisionamiento presentarán muchos desafíos como resultado de la crisis.

Casi un tercio (**30 %**) de los encuestados por BDO afirma que uno de sus proveedores clave dejó de operar en algún momento durante la pandemia, lo cual dañó aún más la ya vulnerable relación con el proveedor.

Pensando específicamente en su cadena de suministro, ¿en qué medida usted cree que...?



Al consultarles sobre las medidas prácticas que pensaban tomar para resolver las cuestiones planteadas sobre la cadena de suministro, los encuestados citaron una variedad de iniciativas, desde incrementar la diligencia debida de los proveedores hasta auditar su cadena de suministro existente para abordar las vulnerabilidades.

Existe consenso en que una forma de compensar los riesgos de la cadena de suministro que surgieron por la pandemia es que las organizaciones diversifiquen esta cadena. El **62 %** de los líderes empresariales encuestados expresó que procurarán construir relaciones con nuevos proveedores o terceros mientras emergen de la crisis del COVID-19.

Más de un cuarto está yendo un paso más allá: el **28 %** afirma que planea traer a producción, la fabricación o demás procesos comerciales de vuelta a su mercado local desde el extranjero. Este proceso, a menudo denominado "reshoring", les otorga a las empresas mayor proximidad y control sobre la cadena de suministro y minimiza el riesgo de demoras causadas por el flete y envío o el confinamiento obligatorio inesperado por el coronavirus fuera de su mercado local.

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: **DESARROLLAR LA RESILIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Hace un año, la cadena de suministro apenas figuraba en una lista de las diez principales preocupaciones de los ejecutivos. Se la daba por sentado y nadie se preocupaba por ello. La pandemia ahora ha puesto el riesgo de la cadena de suministro al frente y al centro de la agenda ejecutiva.

Como vemos en nuestra encuesta, una proporción significativa de organizaciones han tenido que lidiar con fallas de proveedores o han tenido problemas con el abastecimiento durante los últimos seis meses. Otros han tenido que renegociar los acuerdos con los proveedores en respuesta a la demanda fluctuante de sus propios clientes. Mi sensación es que hasta el 35% de las empresas pueden ajustar su cadena de suministro durante el próximo año mientras las empresas continúan lidiando con altos niveles de incertidumbre.

Estos cambios se desarrollan en un contexto político en el que la política comercial internacional durante la última década se ha vuelto más complicada y fragmentada. Los casos de alto perfil de infracción de los derechos de propiedad intelectual (IP) también han dado a los ejecutivos un motivo de preocupación sobre la fabricación en determinadas jurisdicciones del extranjero.

Sin embargo, es importante no apresurarse a realizar ningún cambio. La transformación de la cadena de suministro es uno de los procesos más difíciles que realizarán las empresas a lo largo del tiempo. Es tan importante hacerlo bien como la integración posterior a una fusión y, a menudo, igual de complicado.

Si se ejecuta de manera deficiente, la transformación de la cadena de suministro puede tener un impacto negativo en la reputación de la marca y el control de calidad de los productos y servicios. Si se ejecuta bien, puede ayudar a las organizaciones a desarrollar una mayor resiliencia a largo plazo.

Los mejores consejos de Eskanders para desarrollar la resiliencia en la cadena de suministro:

Comprenda dónde se encuentran hoy las vulnerabilidades de su cadena de suministro

Los Directores Ejecutivos quieren tener la confianza de que mover la cadena de suministro es la opción correcta para las empresas. Antes de tomar cualquier decisión, identifiquen dónde pueden ubicarse las vulnerabilidades hoy y qué puntos de fricción pueden surgir: impacto del margen bruto, problemas de tarifas, falla del proveedor, infracción de propiedad intelectual. Para la mayoría de nuestros clientes, el costo no ha sido el factor principal para la transformación de la cadena de suministro. En su lugar, han buscado minimizar el riesgo operativo de terceros.

Piense de manera integral sobre el impacto de los cambios en la cadena de suministro

Una vez que haya evaluado su cadena de suministro actual e identificado los posibles riesgos, puede comenzar a considerar las opciones de cambio. Es imperativo pensar en los cambios propuestos de manera integral. Por ejemplo, ¿cuáles son las implicaciones fiscales o arancelarias de trasladar la producción a otra jurisdicción? ¿Podrá obtener bienes o materias primas de la misma o de mejor calidad? Antes de comprometerse con un plan de acción realice un modelo del impacto probable de estos cambios.

Planifique su estrategia de salida

Siempre existen riesgos inherentes al cambio de proveedores. Con cualquier proveedor nuevo, tendrá que pasar por un período de prueba de diseño y de calidad con un lote inicial de producto. Esto lleva tiempo. También debe considerar cuándo es el momento más apropiado para informar a los proveedores existentes sobre sus intenciones de rescindir los contratos y si cuenta con los convenios adecuados para proteger su propiedad intelectual.



Eskander Yavar
Director Global de Cadena de suministro



FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 8: APOYAR A LA FUERZA LABORAL

Más de la mitad (**56 %**) de los ejecutivos encuestados identificó a la resiliencia de la fuerza laboral como un área de su organización a enfocarse en los próximos 12 meses. Debido a que varios negocios están optando por un periodo temporal o sostenido de trabajo remoto, es más importante que nunca que estos cuenten con estrategias adecuadas para lograr que sus empleados continúen mostrando compromiso y permanezcan productivos.

Nuestra investigación pone al descubierto que los negocios están adoptando diferentes estrategias para apoyar a su fuerza laboral en este momento. Algunas de ellas, tales como invertir en tecnología para la fuerza laboral y programas de desarrollo y capacitación, están diseñadas para equipar al personal con herramientas y capacidades necesarias para su contribución mientras se adaptan al nuevo lugar y forma de trabajo.

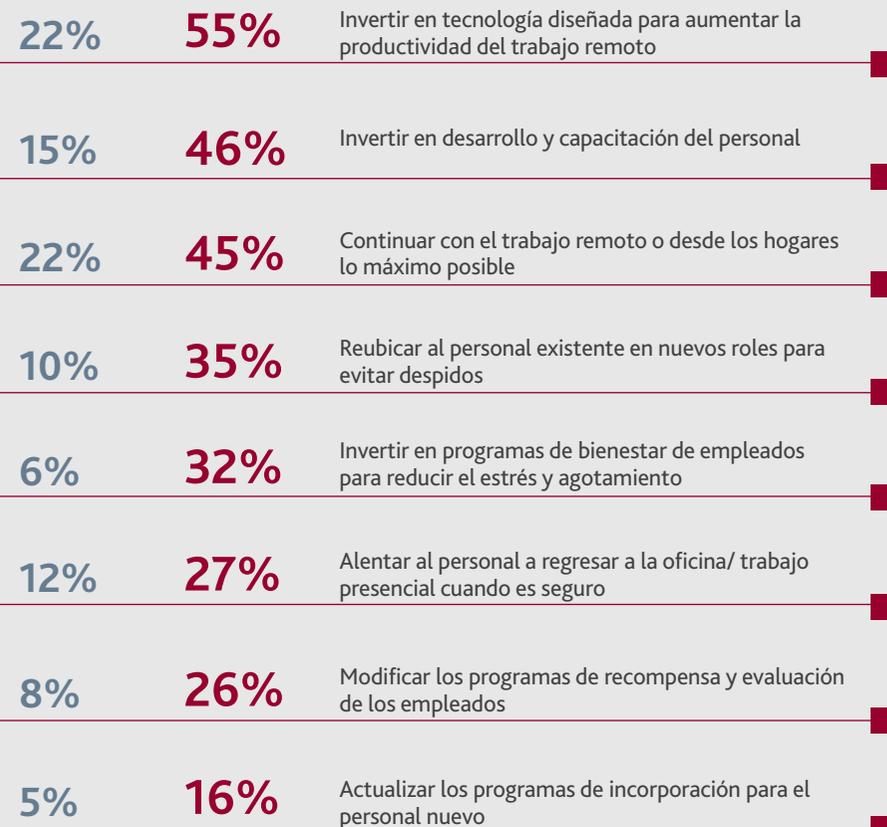
Otras áreas centrales como, por ejemplo, la actualización de procesos de incorporación e integración para el personal nuevo y la inversión en iniciativas relativas a su bienestar están diseñadas para mejorar la experiencia de los empleados de trabajo desde sus hogares y con contacto presencial limitado.

La pandemia ha posibilitado varias experiencias de aprendizaje para las pequeñas y grandes organizaciones sobre mejores maneras de lograr el compromiso de sus empleados, al brindarles mayor autonomía y flexibilidad en la forma en que diseñan sus objetivos laborales para encontrar un equilibrio con las demandas de su vida personal.

Si estas nuevas formas de trabajo se incorporan a la cultura laboral en el largo plazo, los ejecutivos deberán tener en cuenta lo que esto significa para sus requerimientos de bienes raíces en el 2021 y más adelante. En nuestra encuesta, el **45 %** coincide en que reducirá la superficie ocupada de bienes raíces durante los próximos 12 meses. Así, reducirán sus requerimientos de espacio físico adoptando el trabajo remoto o soluciones de trabajo flexible en el largo plazo.

No obstante, un tercio (**31 %**) no planea esta reducción. Estos son típicamente negocios en sectores tales como la manufactura, la hotelería y la salud, con necesidades de bienes raíces muy específicas. En este caso, intentarán recortar costos en otras áreas.

¿Cuál de las siguientes actividades priorizará para maximizar el compromiso y la productividad de la fuerza laboral mientras su organización se recupera de la pandemia?



■ En primer lugar

■ Entre las 3 prioridades más importantes

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: MANTENER AL EQUIPO DE TRABAJO PRODUCTIVO Y COMPROMETIDO

En Brasil hemos visto cómo las organizaciones encuentran formas innovadoras de adaptarse a los desafíos que presenta la pandemia. Uno de los mayores retos a los que se enfrentan todas las organizaciones es cómo mantener a sus trabajadores ocupados cuando no es posible trabajar desde su lugar de trabajo habitual. El trabajo digital -facilitado mediante herramientas de colaboración virtual y videoconferencias- se ha convertido en algo habitual en cuestión de meses.

Sin embargo, esta nueva forma de trabajo presenta importantes obstáculos que los líderes han tenido que superar. Hay desafíos inherentes al trabajo a distancia: mayores distracciones, falta de capacidad para relacionarse espontáneamente con los colegas, el desafío de equilibrar el trabajo en torno a los compromisos personales y familiares, el acceso limitado a la tecnología o la mala calidad del WIFI, y el peaje mental del aislamiento para quienes viven solos.

Todos estos desafíos pueden superarse si los ejecutivos están dispuestos a explorar soluciones creativas. Las organizaciones que se ocupan de sus empleados en este momento saldrán más fuertes de la pandemia. Verán los beneficios a largo plazo, como mayor lealtad y productividad de los empleadores.

Una fuerza de trabajo feliz y comprometida producirá un trabajo de mejor calidad. Eso producirá mejores experiencias para sus clientes, lo que a su vez ayudará a su negocio a largo plazo.

Los principales consejos de Raúl para mantener al equipo de trabajo productivo y comprometido:

La comunicación es vital

La comunicación regular es crítica para ayudar a los empleados a sentirse comprometidos y conectados con sus equipos. Las videoconferencias y los videomensajes son un sustituto útil cuando las reuniones en persona no son posibles. Los líderes tienen un papel importante que desempeñar. Como líder de BDO en Brasil, me aseguro de comunicarme semanalmente con todo el personal a lo largo de la pandemia, explicando cómo está respondiendo la empresa y qué ayuda está disponible para asegurarse de que los colegas se sientan lo más apoyados posible.

Intente acomodar distintos estilos de trabajo

No todos aceptarán trabajar desde casa de la misma manera. Algunas personas han hecho una transición suave, mientras que otras necesitan más apoyo para adaptarse. Mejorar la capacitación del personal demostrará el compromiso de ayudarles a desarrollar las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente desde casa. Las organizaciones también tienen un papel que desempeñar en el apoyo al bienestar de su personal y en la reducción al mínimo del estrés, incluso cuando trabajan desde el hogar.

No descuide la recompensa y el reconocimiento

Es importante que los ejecutivos se tomen el tiempo de celebrar los éxitos de su personal en el transcurso de este año, aunque las condiciones del mercado externo sigan siendo inciertas. Siempre que sea posible, el mantenimiento de procesos regulares de revisión del rendimiento, así como de discusiones sobre aumentos de sueldo y bonificaciones, da a los empleados la confianza de que la empresa valora su contribución, lo que fomentará la lealtad de los empleados a largo plazo.



Raul Corrêa da Silva

*Presidente y CEO
BDO en Brasil*

FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 9: CUMPLIR CON OBLIGACIONES REGULATORIAS Y DE COMPLIANCE

Aunque una gran mayoría (**86 %**) de los encuestados confía en su capacidad de mantener niveles de cumplimiento regulatorio durante este tiempo tan incierto, nuestra investigación muestra que a los líderes empresariales les preocupa el impacto final de tal capacidad.

Nuestra encuesta revela que el **45 %** de los líderes empresariales cree que las nuevas regulaciones financieras, incluyendo posibles cambios impositivos, tendrán un impacto negativo en su rentabilidad en los próximos 12 meses y harán más difícil el camino hacia la recuperación. A medida que los gobiernos buscan reequilibrar las finanzas públicas a la luz de la pandemia global, los impuestos a las organizaciones podrían utilizarse como una fuente de ingreso adicional.

¿Qué impacto cree que tendrá en la rentabilidad de su organización en los próximos 12 meses el cumplimiento de los siguientes tipos de regulaciones en su país de operaciones?



A las regulaciones del mercado laboral también se las ve como una limitación de la rentabilidad, ya que el **38 %** de los encuestados afirmó que el tiempo y los costos adicionales asociados al cumplimiento disminuirán su rendimiento final.

Una vez más, surge un panorama muy diferente entre las regiones, ya que los líderes empresariales de la región del Caribe son los más preocupados por el impacto negativo de la regulación. En el Caribe, el **64 %** expresa que la regulación financiera tendrá un impacto negativo en su rentabilidad, en comparación con solo el **53 %** en Latinoamérica y el **22 %** en América del Norte.

Claramente, los líderes empresariales de América del Norte responden más favorablemente a la regulación financiera y a los cambios impositivos, y el **45 %** cree que el resultado será positivo para su negocio. Esto, por ejemplo, puede sugerir una reacción optimista hacia la Ley de Empleos y Recorte de Impuestos federal de los EE.UU. ["Tax Cuts and Jobs Act"].

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: NAVEGANDO EL PANORAMA FISCAL

Antes de la pandemia, dos tendencias fueron un foco importante para la comunidad de ejecutivos tributarios: la estrategia y la tecnología tributarias. Esas dos tendencias no han desaparecido debido a la pandemia, sino que se han intensificado.

Ya sea usted una empresa que está pasando apuros debido al COVID-19, o ha trabajado mejor durante la pandemia, la gestión del flujo de caja es fundamental. Los impuestos tienen un impacto enorme en el flujo de caja y, por lo tanto, en este momento vemos que se solicita cada vez más a los líderes fiscales que ayuden a sus organizaciones a generar y administrar el flujo de caja.

Esto ha requerido que los líderes tributarios asciendan en la cadena de valor interna dentro de su organización para adoptar un rol más estratégico. En lugar de centrarse totalmente en el cumplimiento, los líderes fiscales se han involucrado más de cerca en la planificación de fusiones y adquisiciones y otras decisiones estratégicas de inversión.

En el ámbito de la tecnología, los líderes fiscales han estado trabajando en el diseño e implementación de planes de transformación digital que aborden las necesidades de la función fiscal y de la organización en general.

A nivel macroeconómico, la pandemia ha provocado que los gobiernos de las Américas operen a niveles de déficit más altos que nunca. El resultado de ello es que esos déficits probablemente se cubrirán, al menos en parte, mediante cambios en las tasas impositivas, las leyes y las políticas fiscales.

Las organizaciones que puedan proyectar mejor el impacto de estos posibles cambios fiscales estarán en mejores condiciones de prepararse para ellos. Mientras que las organizaciones que están atrasadas en su tecnología y capacidades de modelado tendrán dificultades.

Los mejores consejos de Matt para abordar los cambios en el panorama fiscal:

Utilice la tecnología para moldear diferentes escenarios fiscales en su organización

Las organizaciones con una sólida trayectoria tecnológica fiscal están en mejores condiciones para moldear y evaluar rápidamente el impacto de los cambios en la legislación fiscal para su negocio. Esto puede ayudar a informar las decisiones estratégicas de inversión que la organización debe tomar a medida que avanzamos hacia la fase de recuperación de la pandemia.

Considere la obligación impositiva total al formular estrategias de crecimiento

Las organizaciones que planifican el crecimiento en el extranjero siempre deben considerar su responsabilidad fiscal total. Esta es una medida de cada tipo de impuesto pagado en cada jurisdicción donde opera una empresa. Cuando una organización modela su responsabilidad fiscal total, puede comprender mejor el impacto de decisiones como la deslocalización de una instalación de producción o la expansión de la huella global. Por ejemplo, una decisión basada en lo que es mejor para minimizar el impuesto sobre la renta de las empresas, podría perder los beneficios debido al aumento de tarifas o impuestos al valor agregado.

Asegúrese de aprovechar los incentivos fiscales

Como resultado de la pandemia, hemos visto muchos programas gubernamentales diseñados para incentivar el empleo. Por lo general, brindan exenciones de impuestos sobre la nómina a las empresas que mantienen o amplían su fuerza laboral en lugar de realizar despidos. Algunos gobiernos han lanzado programas diseñados para incentivar la inversión de capital (por ejemplo, nuevos equipos, maquinarias o propiedades), mientras que otros están promoviendo la innovación y la inversión en R&D.



Matt Becker
*Socio Director Nacional de Impuestos
BDO en USA*

COMENTARIO SOBRE EL TEMA: AUMENTANDO LA TRANSPARENCIA EMPRESARIAL PARA UNA GOBERNANZA Y CUMPLIMIENTO MÁS FUERTES

Todas las organizaciones han tenido que tomar decisiones difíciles debido a la pandemia de COVID-19. Sin embargo, a medida que los ejecutivos buscan mitigar el riesgo y poner su negocio en una posición más fuerte para el futuro, necesitan tener la integridad y la transparencia como sus principios rectores al tomar decisiones difíciles.

Lamentablemente, hemos visto una minoría de organizaciones que no cumplen las obligaciones con sus clientes, proveedores y empleados desde que golpeó la pandemia. Un pequeño número de organizaciones han hecho un uso indebido de los subsidios o beneficios otorgados por los gobiernos nacionales que tenían por objeto ayudar a los más afectados.

Algunas organizaciones, a pesar de ser bien intencionadas, han tomado decisiones sin pensar en las implicaciones legales y de cumplimiento. Han rescindido contratos de empleados o proveedores, por ejemplo, sin seguir el debido proceso.

Esto sugiere que es necesario fortalecer sus marcos jurídicos y de gobernanza empresarial para garantizar que los ejecutivos puedan tomar decisiones rápidamente sin dejar de confiar en que su organización cumple con sus responsabilidades jurídicas.

Los riesgos asociados a equivocarse son considerables. Por ejemplo, vemos que algunos gobiernos nacionales auditan la forma en que las organizaciones han gastado los fondos de socorro contra el coronavirus y emiten estrictas sanciones por incumplimiento.

Los consejos de Paula para mantener una organización transparente y que cumple:

Comprender las obligaciones legales y sus implicaciones

Para mantener el cumplimiento, hay que empezar por comprender bien las obligaciones jurídicas de la organización para con sus interesados: su personal, sus clientes y sus proveedores. Sólo entonces podrá evaluar si sus medidas de respuesta a la pandemia son legalmente conformes, o si incumplen los términos contractuales.

Fomentar una cultura de transparencia desde el liderazgo hacia abajo

Para construir una cultura de transparencia y apertura, los ejecutivos deben reconocer la escala del desafío que enfrenta su organización en este momento. Compartir la información pertinente con los colegas les ayudará a comprender la base sobre la que se están tomando las decisiones difíciles y les dará confianza en que se están cumpliendo las obligaciones legales.

Reforzar el marco de gobierno corporativo

Una organización que cuente con un marco de gestión empresarial claro y eficaz está en mejores condiciones de medir los riesgos y tomar decisiones informadas. También es una propuesta más atractiva para los inversionistas, proveedores y clientes. Un marco de gobernanza empresarial sólido permite a los líderes reaccionar más eficazmente ante la crisis en un momento en que los líderes necesitan tomar decisiones audaces.



Paula Giraldo Cuellar
Socia, Legal
BDO en Colombia

FUNDAMENTO DEL NEGOCIO 10: REDUCIR LA EXPOSICIÓN AL RIESGO EN CURSO

La pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve la importancia de una planificación comercial y unos procesos de gestión de riesgos efectivos.

La reciente investigación europea de BDO, por ejemplo, dejó al descubierto un claro vínculo entre el grado hasta el cual una organización tenía un plan de continuidad de negocios bien desarrollado y el éxito de la respuesta a la pandemia. Aunque las empresas no hubiesen podido prever la naturaleza precisa o el impacto de la pandemia de coronavirus, las que contaban con estructuras de gestión de riesgos y planes de escenarios detallados estuvieron mejor preparadas para responder al cambio.

Teniendo esto en cuenta, ¿han aprendido los negocios las lecciones de la pandemia?

Nuestra investigación sugiere que las experiencias varían según la región. Mientras el **82 %** de las empresas encuestadas en América del Norte expresa que han tomado medidas adecuadas para identificar y mitigar los riesgos futuros, ese número desciende a un **71 %** en Latinoamérica y **61 %** en el Caribe.

En América del Norte, el **71 %** cree que su organización posee la estrategia y la resiliencia operativa adecuadas para hacer frente a un futuro aumento de los casos de COVID-19. Esta cifra desciende a un **58 %** en Latinoamérica y **55%** en el Caribe.

En una escala de 1 a 5, donde 1 es "para nada seguro" y 5 es "muy seguro", ¿qué tan seguro se siente sobre los siguientes escenarios para su organización en los próximos 12 meses? - % respondiendo "seguro" o "muy seguro"

89%	87%	84%	Regulación: Mantendremos el cumplimiento durante este tiempo incierto.
69%	64%	79%	Recurso humano: Seremos capaces de atraer y retener al talento que ingresó a nuestra industria.
61%	71%	82%	Riesgo: Hemos tomado medidas adecuadas para identificar y mitigar riesgos futuros.
57%	66%	81%	Finanzas: Resistiremos exitosamente el impacto de una recesión causada por la pandemia global.
55%	58%	71%	Estrategia y operaciones: Nuestra organización está equipada para enfrentar un nuevo aumento de casos de COVID-19.



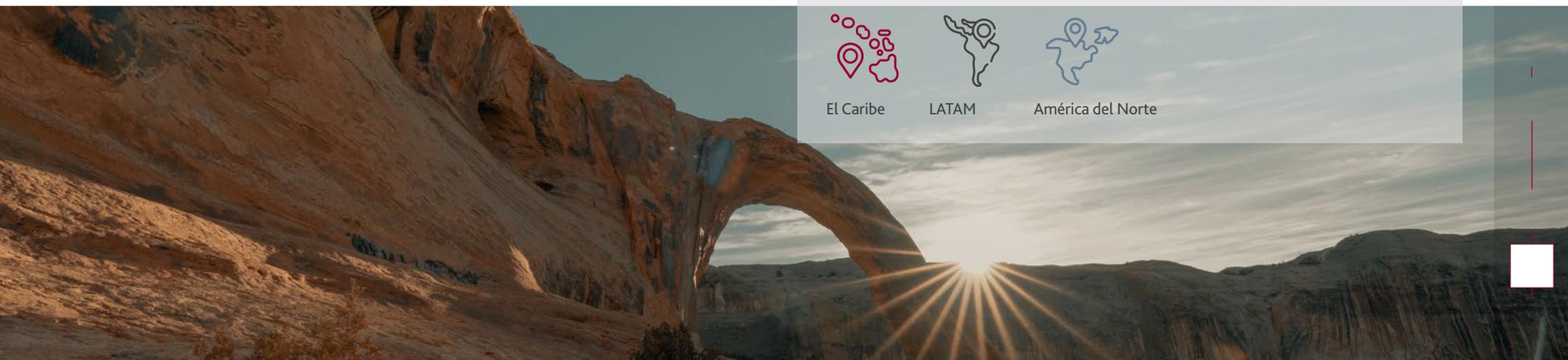
El Caribe



LATAM



América del Norte



COMENTARIO SOBRE EL TEMA: UN ENFOQUE INTELIGENTE PARA LA GESTIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

Nuestras comunidades isleñas dependen mucho del turismo y de un pequeño número de industrias relacionadas. Esto los hace más vulnerables a shocks inesperados como la pandemia de coronavirus.

En tiempos de crisis, a menudo miramos nuestras experiencias pasadas en busca de consuelo y lecciones que podamos aplicar a nuestros desafíos actuales. La crisis del COVID-19 es diferente. Ningún líder empresarial ha pasado por algo como esto antes. Representa un verdadero cambio de paradigma en la forma en que entendemos el propósito y la estrategia de la organización, y cómo pensamos sobre el riesgo y las operaciones comerciales.

Los líderes exitosos convertirán esta crisis a corto plazo en oportunidades a largo plazo para su organización. Para hacer esto, necesitarán ir más allá de los viejos modos de pensar. En lugar de buscar soluciones en el pasado, debemos repensar el futuro. Los líderes deberán trabajar con sus comunidades, empleados y proveedores para desarrollar nuevas visiones, estrategias y enfoques que funcionen en nuestro nuevo entorno empresarial.

Mi experiencia a lo largo de los últimos seis meses sugiere que la mayoría de las organizaciones siguen centradas en la construcción de resiliencia y en la mejora de su gestión de riesgos. Quieren asegurarse de que su organización pueda soportar el impacto continuo del coronavirus durante el resto de este año y hasta el 2021. Con cimientos sólidos, pueden atreverse a ser valientes sobre su futuro.

Los mejores consejos de Gerd para adoptar enfoques de mitigación y gestión de riesgos más inteligentes:

Formalizar los enfoques de gestión de riesgos siempre que sea posible

Muchas empresas emprendedoras o ágiles con las que trabajo adoptan un enfoque muy informal de la gestión de riesgos. Todo está dentro de la cabeza del fundador y nunca está documentado ni compartido. Cuando los riesgos comerciales están en constante cambio, es importante tener un enfoque de gestión de riesgos bien documentado y comunicado. Esto permite que el equipo de gestión realice previsiones comerciales más útiles y planifique los pasos de mitigación para abordar los riesgos críticos detectados.

Aproveche todos los datos disponibles para usted

Con mayores volúmenes de datos e inteligencia empresarial disponibles para los ejecutivos, nunca ha sido tan fácil modelar diferentes escenarios para su organización y sus implicaciones de riesgo. Aproveche al máximo los datos financieros y operativos de su empresa, así como los datos económicos y de mercado externos disponibles al público. Estas dos fuentes de datos combinadas pueden ofrecer señales de alerta temprana sobre dónde pueden existir vulnerabilidades en su organización y ayudarlo a priorizar sus esfuerzos de mitigación de riesgos.

Construir resiliencia a través de la diversificación y la innovación

Uno de los pasos importantes para la mitigación de riesgos que las organizaciones deben considerar es la diversificación. En nuestras comunidades isleñas, vemos empresas que han tardado en adoptar la innovación durante la última década. La pandemia ha aumentado la urgencia del cambio y la innovación en áreas como la gestión de procesos, la tecnología y la combinación de productos y servicios.



Gerd Glaudemans
Socio Director
BDO en Caribe Holandés

CONCLUSIÓN: 10 FUNDAMENTOS DEL NEGOCIO PARA UN FUTURO MÁS RESILIENTE

Puesto que las organizaciones miran al 2021 con prudente optimismo, ahora es el momento ideal para volver a enfocarse en los fundamentos del negocio y así planificar un futuro más resiliente. Debido a la incertidumbre del futuro, las organizaciones deben ser ágiles y capaces de tomar decisiones rápidas para capitalizar nuevas oportunidades durante su resurgimiento.

En base a las respuestas de nuestra encuesta y al aporte de los asesores de BDO, hemos identificado diez áreas a tener en cuenta. Pregúntese lo siguiente para evaluar qué tan bien preparado está, qué debe resolver y cuál es el paso siguiente para su negocio:

- 1 ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre invertir para crecer y controlar costos dentro de su organización?**
Los líderes deben conciliar estas prioridades en competencia dentro de sus organizaciones para garantizar que sigan siendo competitivos..
- 2 ¿Está sacando provecho del impulso de expandirse internacionalmente?**
En un momento en donde los mercados locales son muy volátiles, la expansión geográfica puede generar nuevas oportunidades de crecimiento. Esto ahora es mucho más fácil gracias a la tecnología.
- 3 ¿Dónde están las oportunidades para replantear el modelo de su negocio?**
La pandemia ha brindado la posibilidad de repensar el propósito de la organización, la estrategia y el modelo de negocio. ¿Está identificando áreas para mejorar su enfoque e innovar?
- 4 ¿Cómo puede ayudarlo la incorporación de tecnología y digitalización a lograr sus objetivos de crecimiento y eficiencia?**
Cuando se implementa en casos de uso correcto, la tecnología puede ser tanto un catalizador para el crecimiento, como una mejora en la experiencia del cliente y en la inteligencia de los negocios. También puede proporcionar eficiencias significativas al reducir los procesos comerciales manuales.
- 5 ¿Está invirtiendo en funciones orientadas al crecimiento que sirvan de apoyo a su estrategia?**
Aparte de la tecnología, ¿le está prestando suficiente atención a las ventas y el marketing, el desarrollo y la investigación y, a la provisión de productos y servicios? Estas funciones orientadas al crecimiento son importantes motores de éxito.

6 ¿Qué tan seguro está de haber resuelto los punto ciegos?

Las cuestiones como la ciberseguridad, el gobierno y la sustentabilidad del negocio pueden haber perdido importancia en la lista de prioridades de los ejecutivos, pero estos riesgos se han intensificado. No los ignore.

7 ¿Dónde debe diversificarse para construir resiliencia en la cadena de suministro?

El COVID-19 ha expuesto nuevas vulnerabilidades en las cadenas de suministro. Es hora de auditar la relación con sus proveedores para reducir el riesgo de cadena de suministro, o ¿está evaluando algún acuerdo de abastecimiento alternativo?

8 ¿Qué tan resiliente es y cuánto apoyo recibe su fuerza laboral?

¿Está haciendo todo lo posible para lograr que su fuerza laboral se comprometa y se sienta bien en esta época de incertidumbre? Esto generará beneficios de productividad y lealtad en el largo plazo.

9 ¿Está al tanto de los cambios en las obligaciones regulatorias y de cumplimiento?

Debido a que el escenario macroeconómico evoluciona rápidamente, es importante estar informado sobre los desarrollos en impuestos y las regulaciones para entender su potencial impacto en la organización y garantizar el cumplimiento.

10 ¿Realmente ha aprendido las lecciones de los últimos 12 meses para reducir su exposición al riesgo en curso?

¿Cómo utilizará su experiencia del 2020 para hacer que el 2021 sea un año más exitoso para usted y su negocio?

SOBRE NUESTROS 320 ENCUESTADOS

Con la ayuda de Meridian West, una consultora de investigación independiente, BDO encuestó a 320 líderes empresariales en toda la región de las Américas a finales de septiembre y octubre del 2020.

Recibimos 54 respuestas a la encuesta de líderes empresariales del Caribe, 86 de América del Norte y 180 de Latinoamérica. En total, 36 territorios están representados en nuestra investigación. Queremos agradecer a todos los que participaron en nuestra investigación por compartir sus experiencias.

Los encuestados son ejecutivos senior de primera línea, responsables de la toma de decisiones en materia de estrategia de negocios, finanzas y operaciones en general. El **36 %** son directores generales (CEO) y el **31 %** directores financieros (CFO), y el resto ocupa otras funciones de liderazgo de unidad de negocios o de primera línea.

Los encuestados constituyen una muestra representativa de los sectores de industria, con una importante representación de los servicios financiero (**17 %**), manufactura (**11 %**) tecnología y comunicaciones (**11 %**) y empresas de consumo (**10 %**).

El **53 %** de los encuestados proviene de organizaciones con ingresos anuales superiores a USD 50 millones.



Sector de Industria

17%	Servicios financieros
11%	Manufactura
11%	Tecnología y comunicaciones
10%	Empresas de consumo
6%	Servicios profesionales
6%	Recursos naturales y energía
5%	Bienes raíces y construcción
4%	Transporte y envíos
4%	Agricultura
4%	Salud
3%	Organizaciones sin fines de lucro
2%	Ciencias biológicas y farmacéutica
1%	Medios y entretenimiento
14%	Otros



Ingresos en USD

Menos de \$5m

20%

De \$5m a \$10m

9%

De \$10m a \$50m

18%

De \$50m a \$250m

33%

De \$250m a \$500m

12%

Más de \$500m

8%



Tipo de organización

51% Privada

15% Con apoyo de capital privado

13% Subsidiaria de empresa internacional

11% Cotiza en Bolsa

10% Sector público o sin fines de lucro

BDO, 'we', 'us', and 'our' refer to one or more of BDO International Limited, its network of independent member firms ('the BDO network'), and their related entities.

Service provision within the BDO network is coordinated by Brussels Worldwide Services BV, a limited liability company incorporated in Belgium.

Each of BDO International Limited (the governing entity of the BDO network), Brussels Worldwide Services BV and the member firms is a separate legal entity and has no liability for another such entity's acts or omissions. Nothing in the arrangements or rules of the BDO network shall constitute or imply an agency relationship or a partnership between BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and/or the member firms of the BDO network. Neither BDO International Limited nor any other central entities of the BDO network provide services to clients.

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO member firms.

© Brussels Worldwide Services BV November 2020

A close-up, profile view of a woman's face, focusing on her eyes and nose. Her eyes are a striking, vibrant green color. The lighting is soft and directional, highlighting the texture of her skin and the contours of her face. The background is dark, making the subject stand out.

BDO