

Informe Madurez Digital en México

2020-2021



UNA REALIZACIÓN DE



needed



01. Aprendizajes
2020

02. Agenda 2021
y más allá

03. Resultados del Test de
Madurez Digital, IQ
Digital México

04. Recomendaciones,
Cerrando la brecha

05. ¿Cómo se ve la
transformación digital
de manera profunda?

06. 2021, prioridades
digitales

07. Capacitación

08. CEOs

09. Sobre Nosotros

Introducción

El 2020 fue el año del avance del mundo digital. La pandemia de COVID-19 hizo que las compañías enfocaran sus esfuerzos en el cuidado de sus colaboradores y la continuidad del negocio, obligando a revisar sus estrategias de transformación digital. Las empresas nativas digitales experimentaron un crecimiento explosivo, las que tenían planes de transformación aceleraron el paso y las que todavía no habían abrazado el cambio se vieron obligadas a adoptar nuevas tecnologías, hábitos, prácticas y perspectivas de negocio. La digitalización ha cambiado la forma en que trabajamos, las habilidades que necesitamos para prosperar en nuestros trabajos, nuestros hábitos de consumo y la necesidad de las empresas de entender al consumidor digital.

Este documento es el resultado del esfuerzo conjunto de EY México, KIO Networks y Needed Education. Incluye las perspectivas de 20 de los CEOs que están liderando la transformación digital de sus organizaciones en México, así como los resultados del test de madurez digital, IQ Digital México, que aplicó Needed Education, entre enero y diciembre de 2020, a más de 1800 ejecutivos en puestos directivos y gerenciales de diferentes industrias y subsectores, como consumo masivo, servicios financieros, tecnología, servicios profesionales, entre otros.



Gustavo Barcia

Founder, CEO Needed Education

Hace apenas un año, la llegada inesperada de la pandemia nos ponía de cara a la incertidumbre, el temor y la ansiedad. Nos vimos obligados a responder a un cambio drástico en la manera de relacionarnos, hacer negocios, estudiar y trabajar. Una consecuencia sorpresiva fue la increíble velocidad que tomaron los procesos de transformación digital. Una velocidad que forzó a muchas empresas a dar un gran salto en los planes estratégicos, concentrando en pocos meses el trabajo pensado para los siguientes tres años.

La transformación digital no es un tema nuevo en la agenda de negocios, sin embargo, el 2020 dejó al descubierto que muy pocas organizaciones la estaban haciendo a fondo. Entre las principales barreras que la habían demorado estaban las resistencias a adoptar nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas. La pandemia derribó esas barreras de un soplo; los encuentros virtuales, la educación a distancia y el teletrabajo se volvieron imprescindibles y muchas

La transformación digital no es un tema nuevo en la agenda de negocios, sin embargo, el 2020 dejó al descubierto que muy pocas organizaciones la estaban haciendo a fondo.

empresas tuvieron que hacer un *catch-up* a toda prisa.

En Needed, la transformación digital siempre fue uno de nuestros pilares. Desarrollar las habilidades de personas y empresas para que lideren la evolución digital es nuestra misión. Por eso creamos un test que permite a cada uno medir sus capacidades digitales con las del mercado y las ideales y, a principios del 2021, nos consolidamos los resultados de nuestro test de madurez digital y, entre enero y marzo, entrevistamos a 20 CEOs que nos compartieron su visión, experiencia e insights. Nos hablaron de las dificultades que enfrentaron el año pasado, las lecciones aprendidas, sus iniciativas y sus planes estratégicos para los próximos años.

Agradecemos profundamente a todos los CEOs que participaron en el estudio y compartieron su tiempo e ideas con nosotros. Y esperamos que este informe contribuya a fomentar el crecimiento y a enfrentar con éxito los desafíos en un mundo cada vez más digital.



Juan Solana

**Partner - Business Transformation
& Innovation at EY**

El 2020 fue un año que marcó la historia moderna. La pandemia puso a prueba nuestra forma de vivir, trabajar e interactuar; entre muchas otras cosas. En los últimos 12 meses la sociedad, los gobiernos y todas las organizaciones públicas y privadas enfrentaron retos sin precedentes y tuvieron que adaptarse a una nueva normalidad. En medio de este panorama, la transformación digital —una tendencia que desde hace tiempo venía dándose de manera heterogénea en las organizaciones alrededor del mundo como respuesta a un consumidor cada vez más demandante, un entorno competitivo cambiante y para sacar provecho de los constantes avances tecnológicos— se aceleró drásticamente. Hoy la transformación digital es un imperativo y una prioridad para la agenda del Consejo de Administración y del equipo directivo de todas las empresas a nivel global, sin importar su giro, tamaño y modelo de negocio. México no es la excepción.

Buscamos ayudar a todo tipo de compañías a definir el rumbo de su transformación digital, ponerla en marcha y materializarla, teniendo presente nuestro propósito de construir un mejor mundo de negocios.

En EY creemos que la transformación digital permite liberar el potencial de las organizaciones y de la gente para impulsar nuevas y mejores formas de trabajo y generar mayor valor para la sociedad. Por esta razón, buscamos ayudar a todo tipo de compañías a definir el rumbo de su transformación digital, ponerla en marcha y materializarla, teniendo presente nuestro propósito de construir un mejor mundo de negocios.

A través de este reporte, elaborado junto con Needed Education, KIO Networks y 20 líderes empresariales en México, recabamos las perspectivas de cientos de ejecutivos para compartir con ustedes la visión de múltiples organizaciones sobre su grado de madurez digital, su ambición y las distintas acciones que están llevando a cabo para lograr su digitalización. Esperamos que este informe sirva como referencia de las estrategias que pueden implementar para alcanzar la transformación digital de su organización.



Sergio Rosengaus

Co-Founder, CEO de KIO Networks

Mucho se ha hablado sobre la manera en la que miles de organizaciones tuvimos que llevar a cabo una transición digital acelerada derivado de la pandemia; unas planeadas, otras no tanto y esto sin duda vino a cambiar nuestras vidas y la manera que opera la sociedad para siempre. Hoy lo más importante es que a partir de todo lo vivido, pongamos en práctica nuestros aprendizajes para asegurar un mejor futuro.

La pandemia y la aceleración digital que causó, nos enseñaron que el uso de las tecnologías emergentes era la única manera de poder salvar la pandemia. El uso de tecnologías de última generación, como la ciberseguridad, por ejemplo, es y seguirá siendo una de las necesidades más importantes para cualquier tipo de organización. Esto también implica la capacitación de cientos de colaboradores, pues al implementar el trabajo vía remota, varias empresas pasaron de tener algunos accesos a su información a miles de ellos. Por otro lado, cada vez es más evidente que el futuro de una organización está determinado por la

Este estudio es sólo una muestra de los cambios que se han presentado apenas en el primer año de la pandemia y con el paso del tiempo observaremos una adopción acelerada y de grandes dimensiones en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías.

adopción de tecnologías que probablemente se veían muy lejanas o sólo se hablaban en planes a largo plazo.

Entre ellas están también temas como la automatización digital, las tecnologías RPA, los servicios de nube, la Inteligencia Artificial (IA) y el Internet de las cosas, entre otras. Todas ellas, prometen convertirse en las herramientas que toda organización debe considerar para asegurar un futuro con crecimiento, con procesos más ágiles y con colaboradores enfocados en operaciones de mayor valor que contribuyen a sus objetivos.

¿Qué sigue? Este estudio es sólo una muestra de los cambios que se han presentado apenas en el primer año de la pandemia y con el paso del tiempo observaremos una adopción acelerada y de grandes dimensiones en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías. Como empresa mexicana, en KIO Networks, a través de nuestras soluciones y servicios, estamos comprometidos en acompañar a las organizaciones de todos los giros y tamaños e impulsarlas a abrazar la acelerada digitalización y con esto mantenerse a la vanguardia, innovando y creando valor.

El futuro nos invita a no quedarnos atrás, mirar hacia adelante soportando y sirviendo digitalmente a millones de usuarios y en KIO Networks lo hacemos posible.

Estudio de Madurez digital México 2020/2021

El mundo está cambiando de manera acelerada. Tendencias tecnológicas proyectadas a cinco años se volvieron realidad en los últimos meses y, en menos de un año, se consolidaron nuevas maneras de hacer negocios.

Con el objetivo de entender el mapa actual y escribir la agenda de necesidades y oportunidades futuras, les preguntamos a los CEOs sobre los aprendizajes digitales del 2020 y sus prioridades para el 2021. A continuación sintetizamos las principales ideas de las entrevistas.

.01

/ Aprendizajes
2020

01

**TRABAJO REMOTO Y MODELOS
HÍBRIDOS DE TRABAJO**

Entre las lecciones aprendidas en el 2020, una de las principales es la **eficiencia del teletrabajo**. Obligados por el confinamiento, las empresas relevadas adoptaron rápidamente herramientas para el trabajo virtual, comprobando que los modelos de **trabajo híbridos o enteramente virtuales** funcionaron muy bien, incluso en áreas como la **atención al cliente, búsquedas laborales, reuniones de comités ejecutivos**. De hecho, para varios CEOs consultados, este cambio en las prácticas laborales podría tener consecuencias más allá del 2021, generando puestos de trabajo remotos definitivos.

La adopción del teletrabajo fue más rápida en las organizaciones que contaban con la estructura de cómputo, almacenamiento y telecomunicaciones para que el personal pudiera desempeñarse desde su casa. Estas compañías pudieron pasar al modo de trabajo virtual de manera casi inmediata. Sin embargo, algunas organizaciones, sin importar su tamaño, no estaban listas para el teletrabajo y tuvieron que invertir fuertemente y gradualmente retomar el ritmo “normal” de trabajo habilitando a la empresa con la infraestructura y a sus colaboradores con las herramientas necesarias para trabajar de manera remota.

“Enviamos a todos nuestros empleados, 4.500, a trabajar exclusivamente en línea cuando empezó el confinamiento.”

Santiago Fernández Vidal,
Director General de American Express México.

“Tuvimos que habilitar a la gente de nuestro call center CRECE para atender desde sus casas”

Braulio Arsuaga, CEO de Grupo Presidente.



CAMBIOS EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, VENTA EN LÍNEA Y NUEVOS PRODUCTOS

El 2020 trajo un fuerte cambio en la conducta del consumidor, que impulsó innovaciones en productos, en logística y en la venta. Por ejemplo, productos pensados para el consumo en la oficina o en la escuela, o camino al trabajo cambiaron a un formato más grande y apto para el consumo en el hogar. También se modificaron los hábitos de compra (días, horarios, productos de temporada) de los clientes de grandes cadenas de hipermercados, forzándolas a adaptar la distribución y el servicio. En particular, varios CEOs mencionaron la importancia de la escucha social, los influencers y las acciones en todo tipo de redes sociales.

Otro punto sobresaliente fue la fuerte expansión de los *marketplaces* (sobre todo como lugar de venta para Pymes y emprendimientos), el desarrollo de los canales de venta en línea en grandes empresas y su integración con los canales de venta más tradicionales (omnicanalidad).

Fue un año de fuerte crecimiento para el *e-commerce* que ganó en penetración, frecuencia y diversidad. También se fortalecieron las iniciativas de marketing digital. De hecho, se verificó una aceleración de la migración de la pauta publicitaria de medios tradicionales a plataformas y formatos digitales.



Algunos datos que surgieron del estudio:

- Se duplicó el número de Pymes que venden en línea en el 2020, pero están creciendo a tasas más bajas que las empresas grandes, fundamentalmente debido a falta de conocimiento y capacitación. (AMVO)
- 7 de cada 10 ventas de Pymes se hicieron en línea; y de estas 7 ventas en línea, 5 se hicieron a través de la plataforma de Mercado Libre (encuesta de mayo-junio 2020, **David Geisen**, Director General de Mercado Libre México).
- El *e-commerce* ganó en penetración, se estima que el 80% de los internautas mexicanos compró en línea al menos una vez en 2020. (AMVO)
- En *e-commerce*, los ganadores fueron los *pure players*, las superapps (Rappi y Cornershop) y empresas con canales tradicionales que tenían una historia de haber invertido fuertemente en sus canales digitales. Los perdedores fueron viajes, restaurantes, hospedajes y los negocios tradicionales que no habían empezado en la transición digital y los que habían invertido de forma moderada. (AMVO)
- El *e-commerce*, que había crecido el 35% en 2019, registró un crecimiento del 81% en 2020. (AMVO)
- El *e-commerce* representó el 9% del canal *retail* en 2020 (AMVO)
- 6 de cada 10 anunciantes que participaron en el estudio Expectativas de anunciantes Media Ad Spend 2020-2021 de IAB y Xandr declararon haber hecho una disminución de su inversión publicitaria en 2020, y 2 de cada 10 declaró haberla incrementado .
- 4 de cada 10 empresas que participaron en el estudio Expectativas de anunciantes Media Ad Spend 2020-2021 de IAB y Xandr, incrementó su inversión en canales digitales en el 2020. Mientras que 4 de cada 10 disminuyó su inversión en canales tradicionales.

“En 2020 multiplicamos por siete el e-commerce con respecto al año anterior. Tenemos 10 años por delante de crecimiento espectacular porque la penetración del canal online, por lo menos para nuestras categorías, está en el 2 ó 3%.”

Kenneth Campbell, CEO de L'Oréal México.

“El 60% de nuestro portafolio de innovación cambió durante el 2020”.

Silvia Dávila, Presidenta para Latinoamérica de Danone

“Teníamos pensado implementar el servicio de entrega a domicilio y pickup en 20 tiendas Sam’s Club durante el 2020, pero terminamos haciéndolo en todas, las 165 tiendas que tenemos, en sólo tres semanas.”

Guilherme Loureiro, Presidente y Director General de Walmart México y Centroamérica.

“El marketing cambió por completo porque nuestro mercado objetivo son los 2000 CEOs de las compañías más grandes de México. Antes hacíamos eventos y ahora ya no es posible.”

Juan Pablo del Real, Director General de Bestel

“El famoso ding dong de la representante tocando a la puerta se convirtió en dingdong.com,”

Magdalena Ferreira, Gerente General de Avon para el grupo de Mercados del Norte de Latinoamérica Natura &Co

“Construimos estos checkouts virtuales con Rappi, Walmart, Cornershop, Superama, lo que nos llevó a estar en esa ola de comercio electrónico, crecimos el 300% con respecto al año anterior”.

Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz México.

FORMALIZACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La mayoría de los CEOs sostuvo que la transformación digital se volvió un tema crucial para el crecimiento y, en algunos casos, para la supervivencia, durante el 2020.

Las organizaciones que tenían iniciativas aisladas formalizaron el gobierno de la transformación digital creando una nueva posición para concentrar decisiones y responsabilidades (en algunos casos se trató de un comité de transformación digital, una oficina a nivel global o a nivel local, o un nuevo puesto).

Por otra parte, la mayoría de los CEOs que tenían estrategias digitales en marcha, diseñadas con anterioridad al 2020, se vieron obligados a acelerarla; en algunas organizaciones, esta aceleración las llevó a adelantar y comprimir el plan de cinco años en los primeros seis meses del año pasado. En el caso de empresas en industrias más golpeadas por la pandemia COVID-19, como las de *hospitality*, los planes digitales quedaron en segundo plano, privilegiando la gestión de las operaciones, el teletrabajo y el manejo de caja.

Muy pocos CEOs ubicaron a sus organizaciones en la última etapa del proceso de transformación digital o dijeron que llevan más de cinco años trabajando en ella.

Por último, algunos CEOs manifestaron que sus organizaciones impulsaron la transformación digital en su ecosistema de proveedores, distribuidores y representantes.

Las empresas que cuentan con cadenas de distribuidores impulsaron la digitalización de sus socios de negocio a través de su cadena de valor, y las que se apoyan en la venta directa impulsaron la digitalización de sus representantes y revendedoras. En los *retailers*, el desarrollo y expansión de los canales de venta fue decisivo y registró crecimientos de triple dígito.

“La pandemia nos permitió destinar más recursos a la aceleración tecnológica, incrementamos un 25% el presupuesto en TI”.

José Antonio Monroy, Director General de Cruz Roja Mexicana.

“Nos dimos cuenta que teníamos que multiplicar por 10x la velocidad de la transformación que habíamos planeado. Si no nos transformamos a una velocidad mucho más grande, si no hacemos algo radical, nuestro negocio puede llegar a desaparecer, así de importante vemos el tema de transformación digital.”

Emilio Cadena, CEO de Prodensa.

INFRAESTRUCTURA

Los nuevos modos de trabajo y de hacer negocios generaron nuevas necesidades de infraestructura. Los CEOs de las empresas nativas digitales consultados fortalecieron su infraestructura para responder al crecimiento de la demanda. Mercado libre apuntó a la logística, aumentando la capacidad de almacenamiento y la velocidad de distribución. Stripe, por su parte, fortaleció su plataforma y la infraestructura de servicio al cliente para atender a mayor cantidad de nuevos usuarios.

La atención al cliente de manera virtual registró un fuerte crecimiento en todas las compañías, obligándolas a cambiar sus canales de interacción de cara a cara a remoto utilizando nuevos canales como las plataformas de mensajería instantánea y comunicación virtual (tales como whatsapp y zoom). También se aceleró la adopción de nuevas tecnologías para tener un servicio al cliente más costo-efectivo (como, por ejemplo, los *chatbots*).

Ligado a la práctica del trabajo remoto aumentó la vulnerabilidad y, por ende, la inversión en ciberseguridad y la demanda de servicios de evaluación de riesgo y de sistemas de protección de la información. Varios CEOs mencionaron la implementación de servicios de conectividad y seguridad en sus organizaciones.

“En el cuarto trimestre del 2020 lanzamos nuestro tercer centro de distribución que sumó 80.000 metros cuadrados a los dos centros de

distribución existentes. También incorporamos una flota de cuatro aviones en México.”, **David Geisen**, Mercado Libre

“Hemos desarrollado una serie de sistemas de Inteligencia Artificial basados en machine learning que entienden cuáles son las variables que hacen que un alumno deserte, o que permanezca; y en base a esas variables, crea soluciones efectivas para retenerlo”,

Leo Schlesinger, CEO de Aliat Universidades.

“Nunca habíamos visto tantos ataques cibernéticos logrados como en el segundo semestre del 2020. Fue el tema más complicado de la pandemia. La seguridad es una tecnología que no sólo hay que implantarla sino que requiere de una capacitación y conciencia profunda de todos los usuarios de tecnologías de información.”

Sergio Rosengaus, Co-Founder, CEO de KIO Networks

“Fortalecimos nuestra plataforma y fortalecimos nuestra infraestructura de servicio al cliente para estar seguros que teníamos la cantidad de gente que pudiera ayudar a nuestros usuarios, muchos de ellos haciendo transacciones en línea por primera vez.”

María Teresa Arnal, Directora Ejecutiva para
Latinoamérica de Stripe.



CULTURA Y CAPACITACIÓN

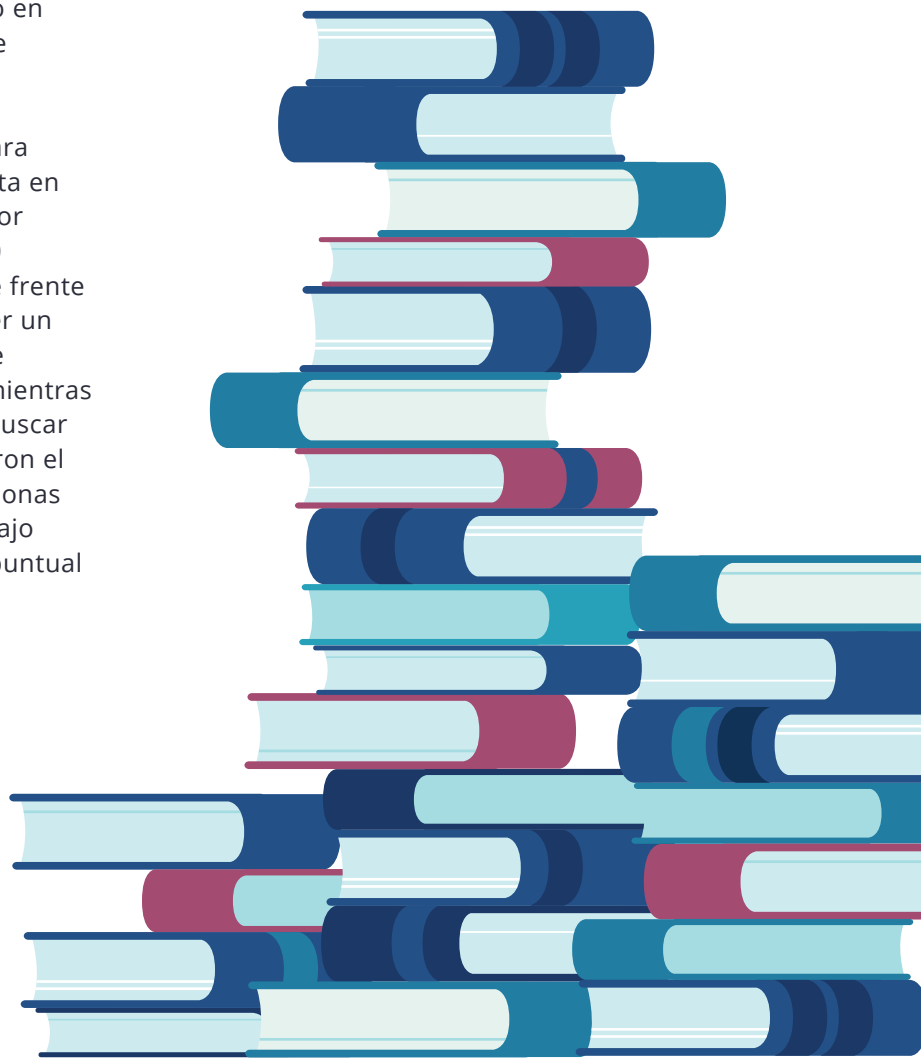
La mayoría de los CEOs señaló que las principales dificultades para la digitalización son culturales. La pandemia contribuyó a derribar resistencias al cambio y a fomentar la adopción de herramientas tecnológicas. Junto con la aceleración de la transformación digital aumentó la necesidad de capacitación y la búsqueda de talento.

Los CEOs de empresas que no nacieron digitales describieron la capacitación en torno a dos grandes temas; por un lado, el desarrollo de conocimiento y habilidades especializadas para ciertas funciones y áreas de la organización y, por el otro, los programas generales para dotar de conocimiento digital a toda la organización. En todos los casos señalaron que se trata de un aprendizaje continuo y capacitación constante porque el grado de innovación y disrupción tecnológica y en las formas de trabajo en todos los tramos de negocios no tiene precedente.

Varios CEOs señalaron la dificultad para conseguir talento. Según el especialista en talent search **Murillo Tavares**, Director General de Spencer Stuart, en el 2020 México hizo un *catch-up* en la línea de frente de los negocios; ahora tiene que hacer un *catch-up* en las capacidades que no se construyen de manera inmediata. Y mientras algunos CEOs salieron al mercado a buscar el perfil que necesitaban, otros pusieron el ojo internamente y entrenaron a personas de la casa, formando equipos de trabajo para solucionar una temática digital puntual con talento diverso.

Por último, los CEOs de empresas nativas digitales señalaron que en sus compañías, la mayor parte del conocimiento se adquiere *on the job*, es decir, en el ejercicio mismo de las tareas laborales. Estas empresas, por su parte, capacitan a los usuarios y clientes en el uso de sus plataformas a través de sus canales de atención y de cursos específicos, como Mercado Libre que en el 2020 entrenó a 10.000 emprendedores a través de sus *webinars*.

“El lifelong learning es una premisa indiscutible de las nuevas conductas de cualquier cultura empresarial”, **Mónica Flores**,
Presidente de ManpowerGroup para
Latinoamérica.



*“Es un proceso
continuo de capacitación
constante porque el grado de
innovación tecnológica en
todos los tramos de negocios
no tiene precedente”,*

Santiago Fernández, Director General de American
Express México.

.02

/ Agenda 2021
y más allá.

La mayoría de los CEOs considera que todavía falta un largo camino para alcanzar una situación de estabilidad y que, en este contexto, la digitalización sigue siendo clave para el crecimiento y en algunos casos, la supervivencia de las organizaciones.

Consumidor

Consultados sobre las prioridades en torno a las cinco dimensiones del IQ de Madurez Digital (consumidor, estrategia, marketing digital, tecnología y ciencia de los datos), más de la mitad de los CEOs puso el acento en la dimensión del consumidor, en particular, en iniciativas en el área de ventas. La integración de los canales para brindar una experiencia omnicanal, el desarrollo de canales propios y con terceros, el cambio en el perfil de la fuerza de ventas, el desarrollo y adopción de herramientas digitales comerciales, el fomento a la integración y digitalización de los canales de distribución fueron resaltadas como algunas de las iniciativas clave a partir del 2021.

“Omnicanalidad y consumidor es la prioridad. Punto. Somos un retailer físico, con presencia en todos lados, necesitamos integrarlo con el sitio”.

Abelardo Conde, CEO GNC

Tecnología

Tanto los directivos que lideran empresas digitales (cuyo ADN es la tecnología), como los que lideran organizaciones que están dando los primeros pasos en su transformación digital, mencionaron a la infraestructura tecnológica como un elemento clave para su crecimiento. En este sentido, algunas de las inversiones planificadas para el 2021 se concentrarán en: la adopción de herramientas para impulsar una mayor conectividad de las organizaciones, el desarrollo de la capacidad de cómputo y almacenamiento, la integración de sistemas de medición de desempeño y resultados de la organización, entre otras. Y un pequeño número de CEOs describió como prioritarias las iniciativas en torno a adopción de capacidades de Inteligencia Artificial y la automatización de procesos para mejorar su eficiencia y reducir costos y errores, así como iniciativas que fomenten la colaboración con el cliente al aumentar la transparencia de la información y la visibilidad de lo que la empresa hace por el cliente.

“Tenemos un nuevo Chief Technology Officer a nivel global, cambiamos a las cabezas regionales, y vienen con inversión de CAPEX importante”.

Silvia Dávila, Presidenta para Latinoamérica de Danone.

“En el 2021, escalar y asegurarnos que podemos sostener el crecimiento de manera confiable y segura, sigue siendo clave.”

María Teresa Arnal, Directora de Latinoamérica de Stripe.

“Estamos desarrollando sistemas de gestión logística que optimizan las rutas, que dicen por dónde hay que ir, en qué secuencia se deben cargar los paquetes al camión, entre otras cosas”.

David Geisen, Director General de Mercado Libre México

Estrategia

La estrategia también figuró entre las prioridades de la mayoría de los CEOs. Algunos señalaron que están pensando en cómo desplegar de manera diferente su oferta de valor. Por ejemplo, algunas empresas comprobaron durante la pandemia, que pueden ser mantener su operación e impulsar su crecimiento siendo muy eficientes sin estar físicamente cerca del cliente a través del uso de plataformas digitales, lo que les abre las puertas a la posibilidad de ofrecer sus productos y servicios en otras partes del mundo donde no han tenido presencia a la fecha. Entre las principales iniciativas mencionadas por los CEOs alrededor de su estrategia y modelo de negocio podemos destacar: el consolidar la estrategia de soluciones y servicios implementada en el 2020 como un nuevo modelo de negocio; afianzar las relaciones existentes con los clientes y empezar a construir nuevas relaciones alrededor de un ecosistema empresarial colaborativo.

“Uno de los grandes aprendizajes de este mundo

digital es que no hay tiempo ni espacio para hacer un think back. Vas ajustando y vas perfeccionando el modelo en el camino”.

Magdalena López, Presidente y Directora General de Renault en México.

“La iniciativa digital más importante de HP este año es Amplify, un programa que busca redefinir la relación con los canales de distribución y ayudarlos a transformarse digitalmente”.

Carlos Cortés, Presidente y Director General de HP México.

“Nuestra evolución va en la dirección de la interacción con los clientes. Tenemos plataformas en las cuales el cliente puede trabajar y colaborar con nosotros desde hace dos años. Somos la única firma de talent search que le da acceso al cliente para explorar dentro de nuestro sistema de información cómo van sus proyectos”.

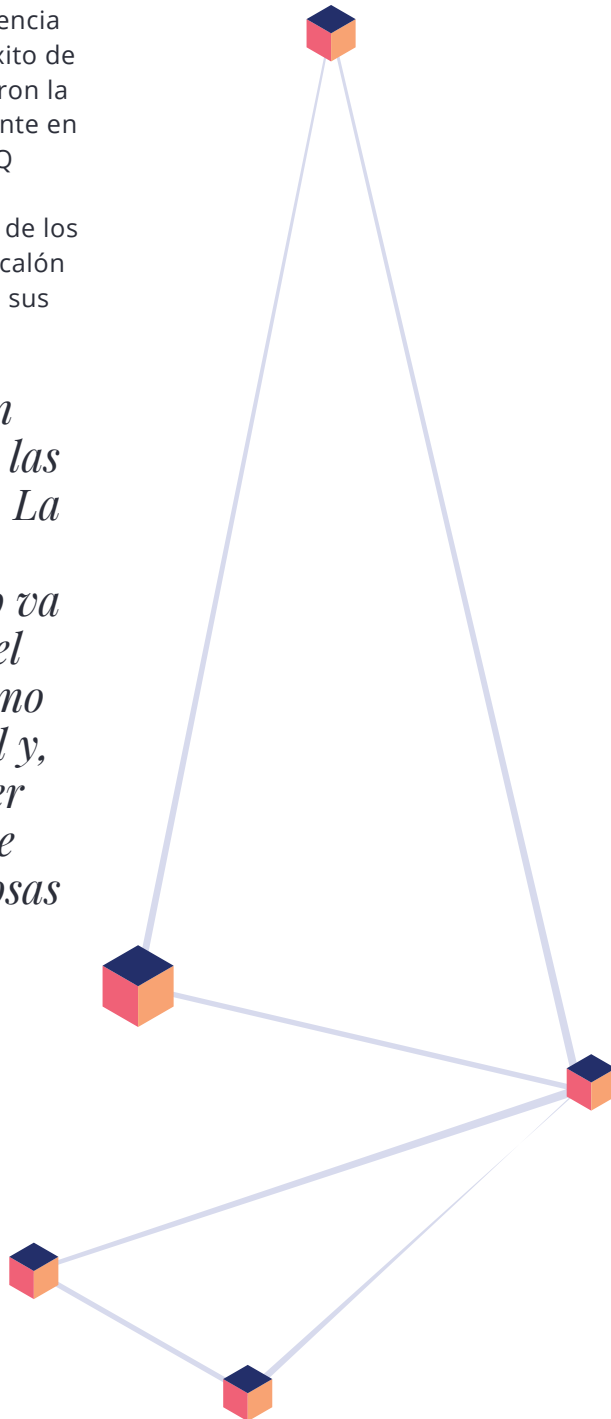
Murillo Tavares, Director General de Spencer Stuart México.

Ciencia de datos

Todos los CEOs reconocieron que la ciencia de datos jugará un papel clave en el éxito de sus organizaciones, y varios mencionaron la importancia de avanzar simultáneamente en las cinco dimensiones del estudio de IQ Digital. Sin embargo, la mayoría de los líderes ubicó a la explotación y ciencia de los datos en el horizonte más lejano, el escalón más avanzado del desarrollo digital de sus organizaciones.

“Todas las dimensiones son igual de importantes, pero las velocidades son diferentes. La ciencia de datos es una prioridad estratégica, pero va a tomar tiempo construir el repositorio de los datos como los queremos a nivel global y, a partir de ahí, poder hacer las preguntas correctas que nos permitan inferir las cosas que nos importan como empresa.”

Mónica Flores, Presidente de ManpowerGroup para Latinoamérica.



.03

/ Resultados del Test
de Madurez
Digital, IQ Digital
México

Metodología

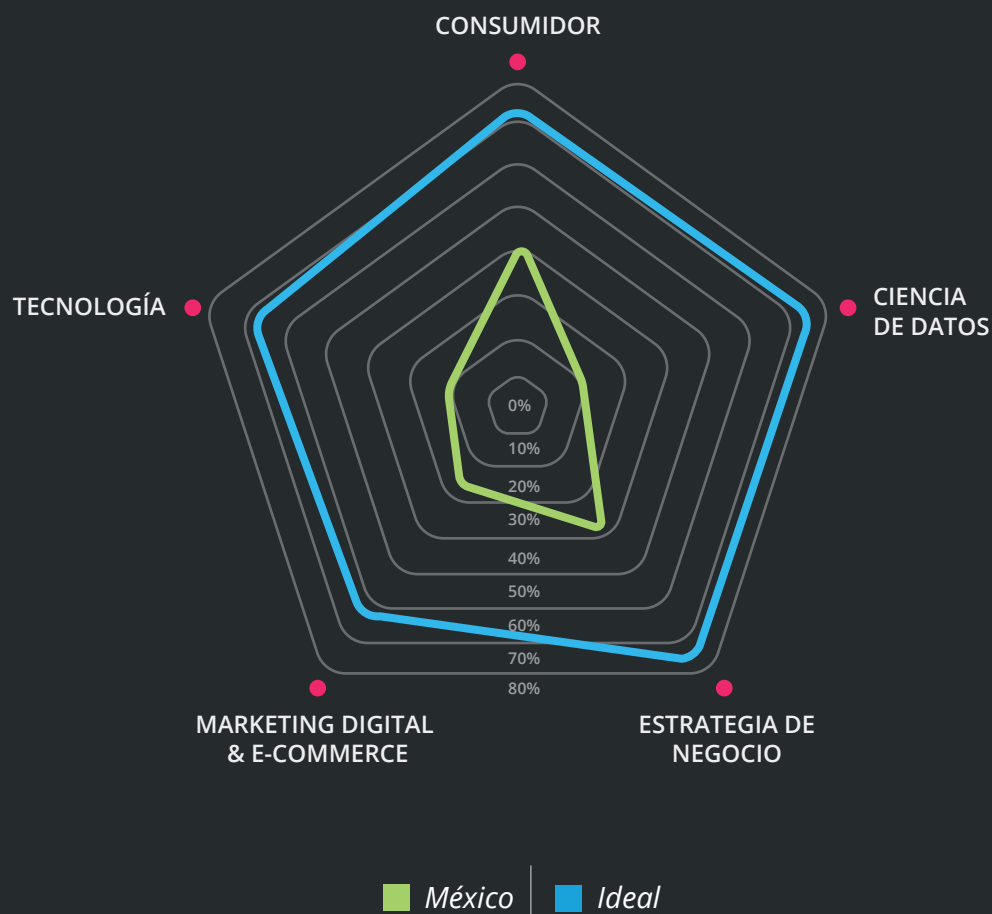
El test se aplicó entre enero y diciembre de 2020 a más de 1800 ejecutivos en puestos gerenciales y directivos de diferentes industrias y subsectores, como consumo masivo, servicios financieros, tecnología, servicios profesionales, entre otros.

Los participantes respondieron un cuestionario en línea, elaborado por las y los expertos Needed que están dirigiendo las principales empresas digitales de México y la región; este test consta de 90 preguntas segmentadas en 5 dimensiones de conocimiento: Consumidor, Data, Estrategia, Marketing y Tecnología. El nivel de madurez es calculado con base a la puntuación obtenida por cada respuesta con una metodología de evaluación adaptativa, comparada contra resultados de nuestra base de datos de participantes por cada rol.

Los resultados ideales, están determinados por la combinación entre capacidades, conocimiento y herramientas que deben tener hoy los roles y compañías según los expertos digitales de la región; sumado a nuestra experiencia llevando diferentes procesos de transformación digital en más de veinte compañías en México durante los últimos dos años, observando las capacidades, herramientas y mentalidad que son necesarias para impulsar una verdadera transformación.

Niveles de madurez

	INICIAL	ADAPTADO	APROPIADO	EXPERTO	
ESTRATEGIA	- Digital es un canal - Negocio > Consumidor - Experiencias usuarios frustrantes	- Digital es importante - Negocio ≥ consumidor - Migrando a Omnicanalidad	- Digital es clave - Consumidor ≥ Negocio - Omnicanalidad	- Digital parte del core - Consumer Centric - Experiencias Seamless	
EQUIPOS	- Conocimientos técnicos básicos - Trabajo en Silos	- Conocimientos generales de digitalización en alguna áreas - Ambiente colaborativo en algunas áreas - Especialistas y generalistas digitales	- Alto conocimiento en habilidades digitales en toda la organización - Alto nivel de colaboración - Centros de excelencia Digital e Innovación	- Profundo conocimiento de nuevas tecnologías - Conocimiento compartido - Liderando disrupción en la industria	
PROCESOS	- Estructura de procesos inflexible y lenta - Procesos en cascada - Procesos redundantes	- Comienzo de implementación Agile en alguna áreas - Velocidad media en prototipado de nuevos procesos - Inicio de automatización internos	- Prueba y error (A/B) - Procesos ágiles en toda la organización - Rediseño de procesos, experiencia del consumidor	- Cultura agile en la organización - Evolución continua - Hiperautomatización	
TECNOLOGÍA	- Sistemas tradicionales/Legacy - Análisis básico de data, procesos manuales, Excel	- Implementación de tecnologías SaaS - Tecnologías Móviles - Comienzan a incursionar en la nube - Plataformas de comunicación interna - Sistemas básicos de protección de Datos	- Análisis avanzado - Tableros de data customizados - Nube avanzada - Sistema avanzado de Cyberseguridad	- Análisis predictivo - Machine learning, Inteligencia Artificial - DevOps	
	0	20	60	80	100



¿Cuál es el estado de madurez digital en México alrededor de las cinco dimensiones?

Si bien todas las dimensiones se encuentran muy por debajo de lo ideal, destacan Consumidor y Estrategia de Negocios por sobre el resto. Esto nos da como resultado que las empresas ya son conscientes que el cliente debe ser el centro de la empresa pero a la vez no existen los conocimientos suficientes para aplicarlos de cara al mercado (Marketing), utilizar los datos de forma estratégica hacia el consumidor (Ciencia de datos) y el rezago del conocimiento en metodologías de trabajo y las herramientas adecuadas para habilitar la digitalización dentro de las empresas (Tecnología)

Las 5 dimensiones

- **CONSUMIDOR**

Conocimiento del cliente
Experiencia del consumidor
Customer Centricity
Consumer Journey

- **CIENCIA
DE DATOS**

Análisis de Datos
Métricas de Eficiencia

- **ESTRATEGIA DE
NEGOCIO**

Oferta de Valor
Estrategia Digital
Innovación
Canales

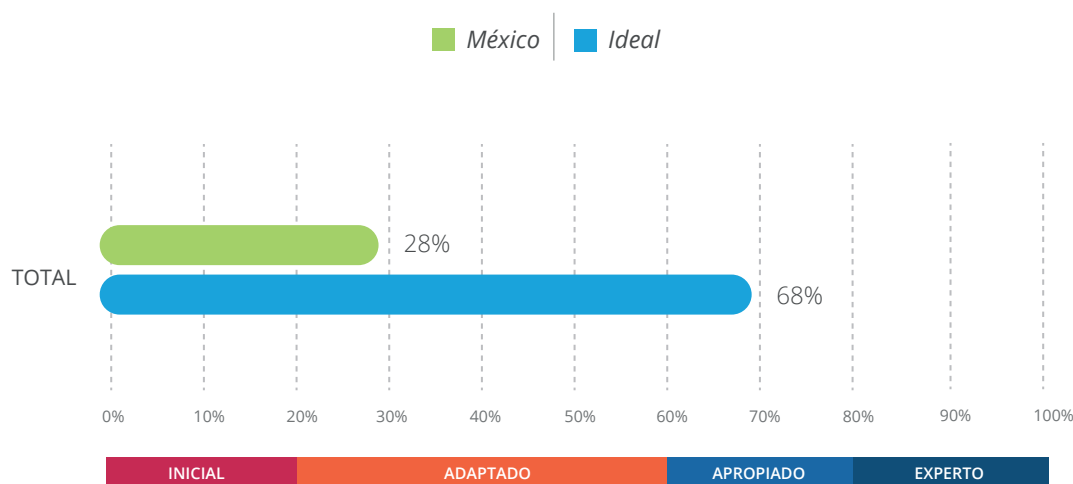
- **MARKETING DIGITAL
& E-COMMERCE**

Inbound Marketing
Display Advertising
Social Media
SEO, SEM
Mobile Marketing
Content Marketing
Community Management, CRM
Omnicanalidad
E-commerce

- **TECNOLOGÍA**

Nuevas tecnologías
MVP / Mínimo Producto Viable
Metodologías Agile
Tecnología de Información
Tecnología en la nube

Las empresas mexicanas se encuentran en nivel de madurez “iniciando la adaptación”. Significa que estamos a la mitad de donde deberíamos estar en cuestión de conocimiento y madurez para la competitividad actual de los negocios y pasar al nivel “apropiado”

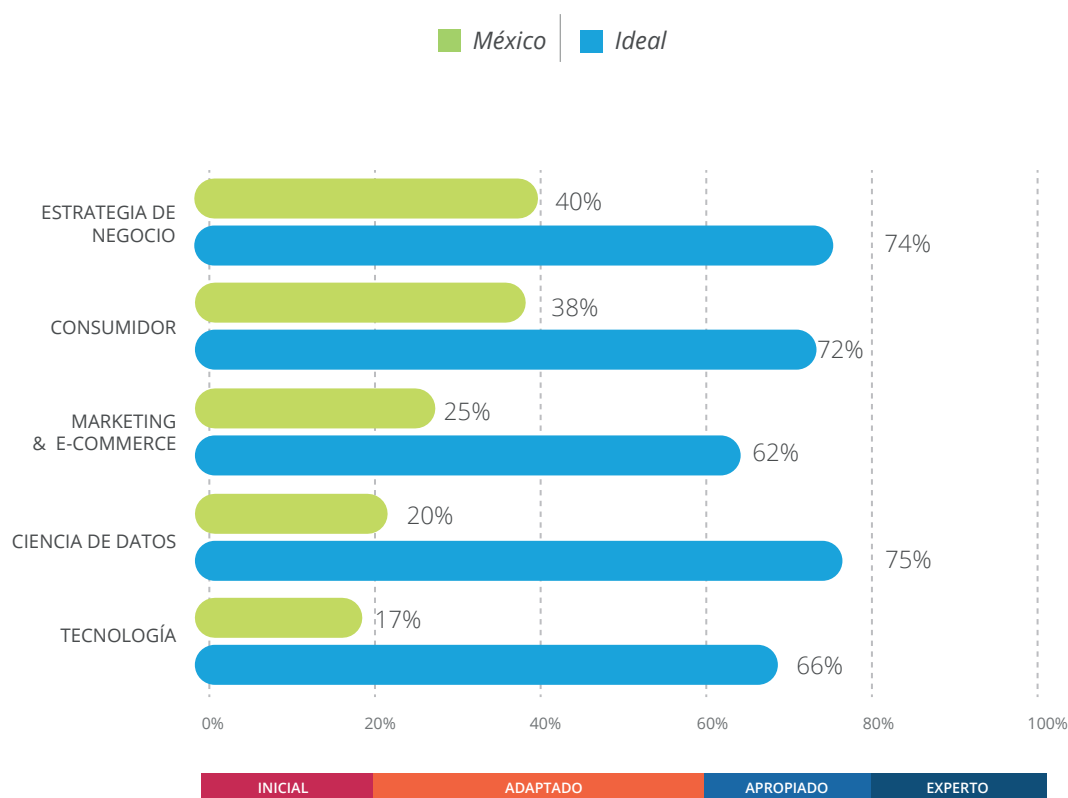


Nuestra encuesta muestra que hoy las empresas mexicanas tienen una noción de que la transformación digital va más allá de la tecnología, involucra una mentalidad centrada en los consumidores y sus nuevos hábitos de compra.

Sin embargo, la mayoría aún tiene un concepto tradicional de lo digital, que se limita a las tecnologías de la información y a esfuerzos en una sola área en específico. Esto se ve evidenciado en que el nivel de mentalidad, conocimiento y capacidades de las compañías participantes se encuentran aún con un gap considerable.

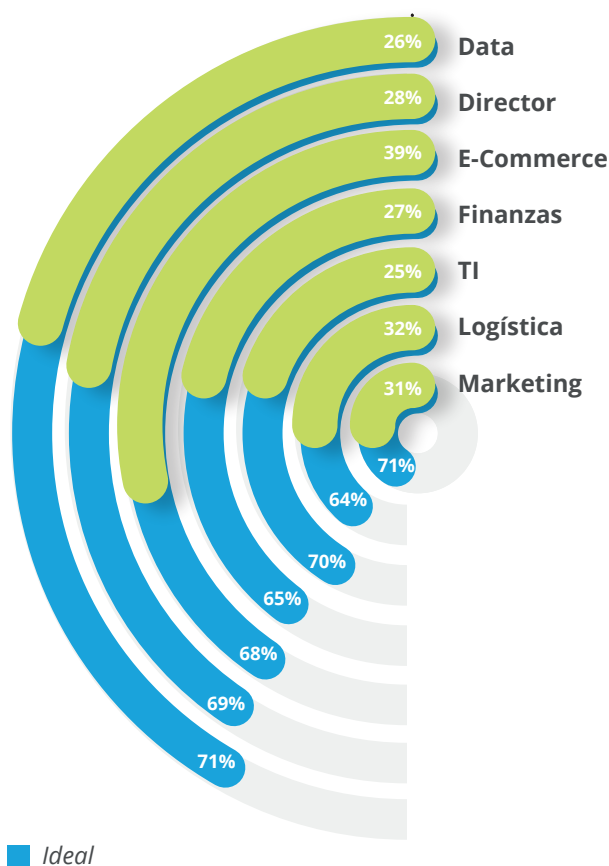
Esta brecha de conocimiento y capacidades entre los ejecutivos podría incidir en sus planes de inversión en el 2021-2022, pues al tener una economía en constante riesgo, la necesidad de mantener flujos de bienes, servicios y capitales es primordial.

Las dimensiones más avanzadas son Estrategia de Negocio y Consumidor, en cambio Ciencia de Datos y Tecnología todavía se encuentran en un nivel inicial.

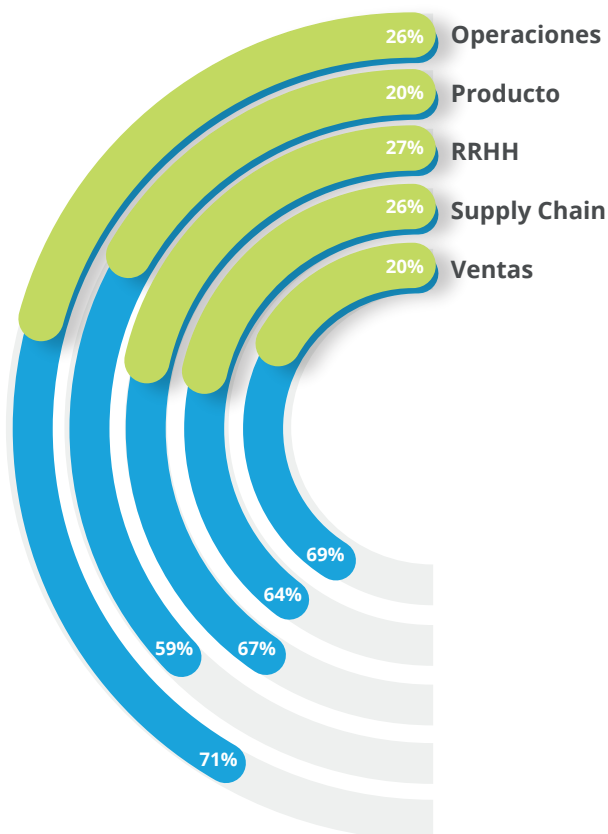


Las áreas con más conocimiento digital son **e-commerce, Marketing y logística**, estas áreas son las que comenzaron a experimentar la digitalización hace unos años atrás en algunas industrias vinculadas al consumo masivo y *retail*, pero todavía vemos una brecha importante con respecto al conocimiento que deben tener hoy en día.

La gran oportunidad de crecer de forma rápida, o la gran amenaza que enfrentan las empresas en caso de que no suceda, lo vemos en incrementar el conocimiento digital en su equipo directivo, ya que todo proceso de digitalización debe comenzar por los líderes, siendo estos los gestores del cambio estratégico. Hemos sido testigos de esta necesidad a lo largo de diferentes proyectos de transformación digital en grandes y medianas empresas en procesos de consultoría (EY), formación (Needed) y tecnología (KIO)



■ México ■ Ideal



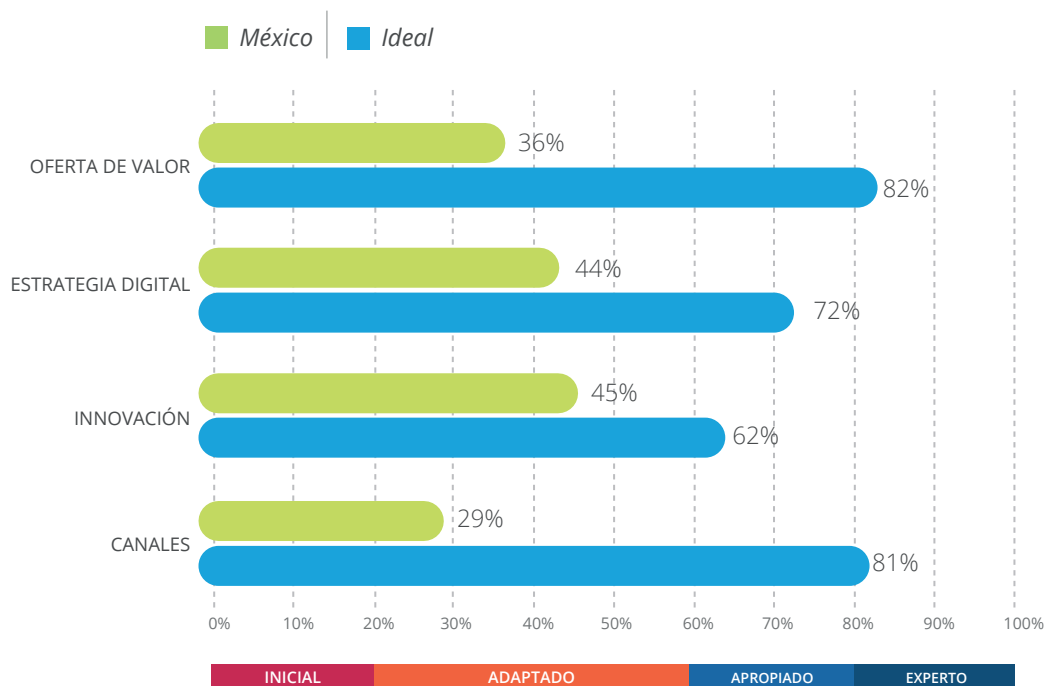
Vemos que la gran mayoría de las empresas todavía piensan que la digitalización descansa en el área de TI (Tecnología de Información), cuando es responsabilidad de los líderes de todas las áreas organizativas, el área de TI es un habilitador de herramientas y aliado estratégico al igual que el resto de las áreas organizativas.

Específicamente TI cuenta con conocimientos técnicos profundos en herramientas pero carece de conocimientos estratégicos de digitalización del resto de la organización.

Otra oportunidad importante que todavía no se ve en las empresas es el conocimiento en análisis de data, algo imprescindible para entender las necesidades del cliente, innovar y poder anticiparse a nuevos beneficios para el consumidor, desarrollando nuevos productos o servicios.

.04

/ Recomendaciones,
Cerrando la brecha



Estrategia de negocio

El principal área de oportunidad, radica en cómo las organizaciones están entendiendo el proceso de transformación; respondiendo a la pregunta: ¿Cómo adaptarnos a este nuevo consumidor digital y a nuestro cliente? Hoy es un reto identificar las etapas y bloqueos a la transformación digital y priorizar los proyectos e iniciativas de mayor impacto. Entender las mejores prácticas de empresas impulsadas por datos, estrategias digitales, así como los nuevos hábitos de compra del consumidor digital e integrar el uso de innovación continua y agilidad en la toma de decisiones, permite implementar prácticas y comportamientos claves para ser una organización centrada en el cliente.

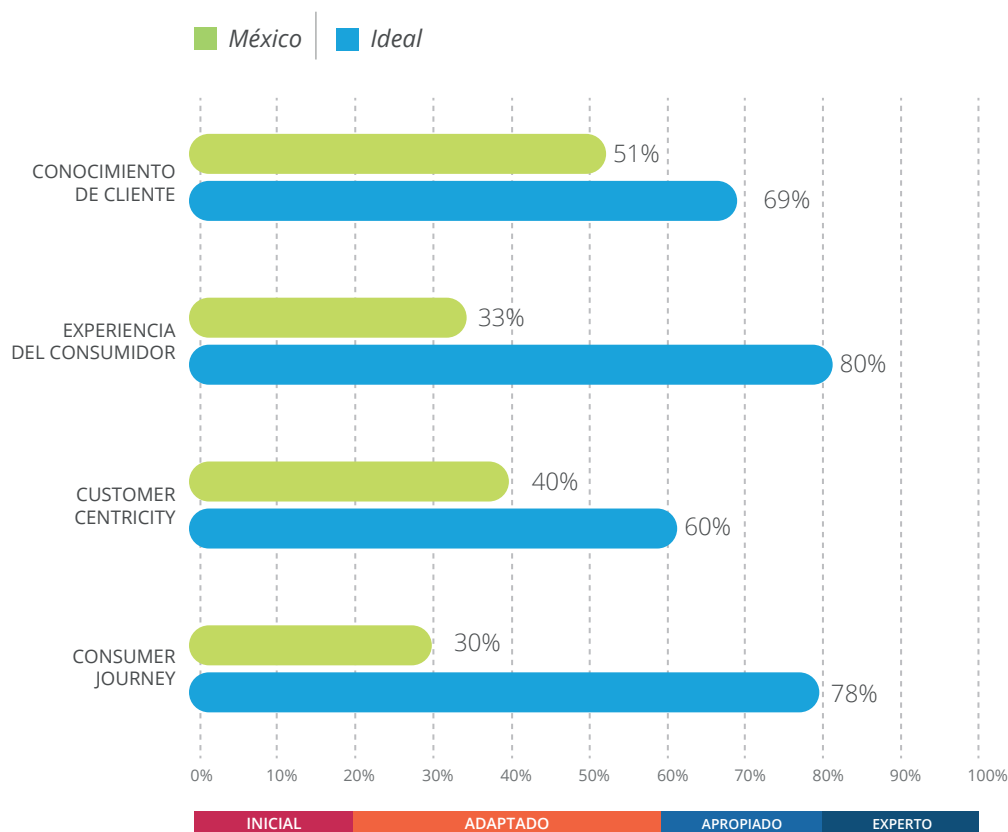
Las empresas todavía no saben cual es valor único y diferenciador hacia el consumidor por medio de la digitalización de la organización.

***Oferta de Valor:** Conocimiento de la propuesta de valor del producto o servicio de la empresa hacia el consumidor, significado y propósito

***Estrategia Digital:** Conocimiento general de estrategias digitales en marketing, e-commerce, consumidor y data.

***Innovación:** Conocimiento de metodologías y procesos de innovación continua.

***Canales:** Conocimiento básico de canales digitales para la comunicación adecuada de la empresa con los prospectos, clientes y consumidores.



8 | Consumidor

En la dimensión consumidor hay un conocimiento mayor del cliente así como un entendimiento del significado de estrategias de empresa centrada en el consumidor, aunque la gran mayoría de las personas confunden centrarse en el consumidor con una buena experiencia de servicio.

Lo anterior no se ve reflejado en el conocimiento necesario para desarrollar una experiencia única, simple y sin roces con el consumidor y vemos un gran desconocimiento de puntos de contacto desde el inicio hasta el fin de los prospectos, clientes y consumidores con nuestra marca a lo largo del *funnel*. Este conocimiento es imprescindible para generar una propuesta de valor única y por consecuencia una mayor relación con el cliente y un incremento en el LTV, (*Lifetime value*), valor que generan nuestros clientes al negocio a lo largo del tiempo.

***Conocimiento del cliente:** Entendimiento del buyer y user persona

***Experiencia del consumidor:** Conocimiento de la experiencia del usuario, diseño y tecnologías en la experiencia del usuario con un producto o servicio.

***Customer Centricity:** Conocimiento de la estrategia en la que los clientes que generan mayor valor para los clientes están en el centro de las acciones, procesos y decisiones de la organización.

***Consumer Journey:** Conocimiento del desarrollo de estrategia de interacción y puntos de contacto de la marca con el prospecto, cliente y consumidor desde el primer contacto o conocimiento de marca hasta la fidelización.



Marketing Digital & E-Commerce

Marketing de contenido

Hay una oportunidad para las empresas en aprender a desarrollar contenido auténtico, atractivo y personalizado para su audiencia y descubrir cómo medir mejor el ROI (Retorno sobre la inversión) de sus estrategias de marketing de contenidos. La prioridad está en aprender a desarrollar contenido atractivo que lleve a los clientes al funnel de ventas y definir las métricas clave para medir la efectividad de su contenido.

Social Media Marketing, Plataformas de búsqueda (SEO & SEM) & Display

En las redes sociales los buscadores son fundamentales para la comunicación con los clientes y prospectos desde el primer contacto hasta la venta, así como el servicio al cliente. Las principales preguntas que se hacen hoy las organizaciones son, ¿cómo funciona la publicidad pagada en las redes sociales y en buscadores?, ¿cuál es la inversión adecuada para los objetivos y cómo dirigirse a la audiencia de manera efectiva? Vemos una falta de conocimiento importante en esta materia, es prioritario la formación de los equipos de marketing para generar una estrategia robusta y congruente de utilización de la redes sociales con equipos internos o poder dirigir equipos externos (Agencias).

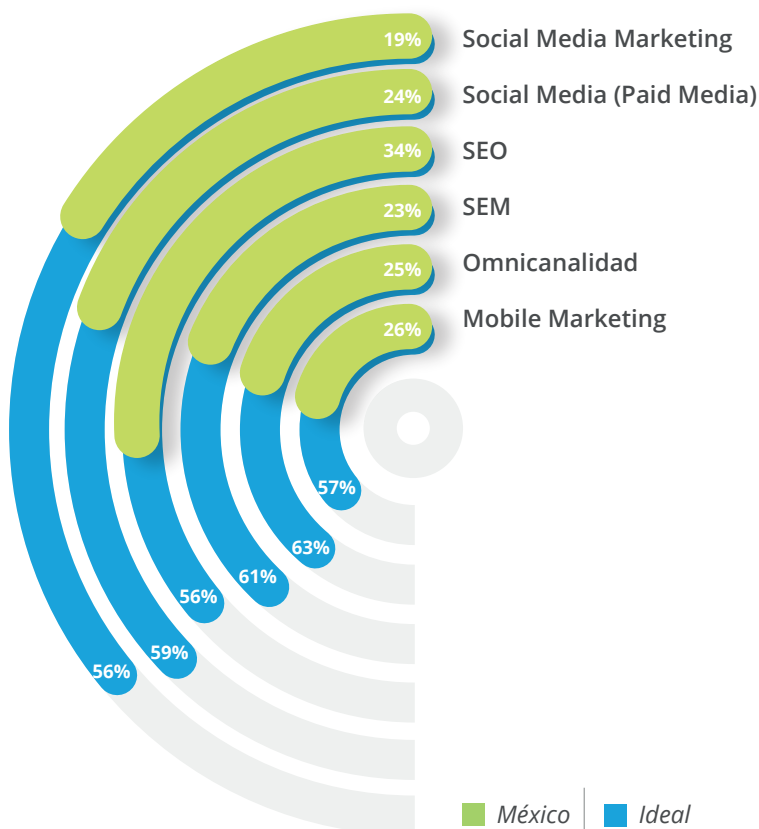
CRM (Customer Relationship Management)

La utilización adecuada de un CRM es fundamental para el relacionamiento de nuestros clientes, si bien hay un conocimiento adecuado de los beneficios de estas plataformas, falta mucho conocimiento en estrategias integrales de utilización de data, experiencia del consumidor, programas de fidelización, flujos de *inbound marketing* y generación de un mayor LTV (*Lifetime value*) del cliente para nuestra organización.

E-Commerce

Hay un conocimiento muy básico de lo que significa *e-commerce*, existe una gran confusión entre plataformas de *e-commerce* propio y plataformas de terceros o *marketplaces*. El mayor reto en *e-commerce* lo vemos en la falta de conocimiento de las métricas correctas de medición, así como estrategias y tecnologías para el desarrollo o mejora de plataformas de *e-commerce*, desde el diseño, selección de tecnología, experiencia del usuario, plataformas de pago y logística.

Vemos como prioridad la formación de los equipos en *e-commerce* ya que este medio de venta se ha disparado de forma exponencial durante este período y el consumidor quiere disponer de cualquier servicio o producto con la mejor experiencia por medio de plataformas digitales.



| Ciencia de Datos

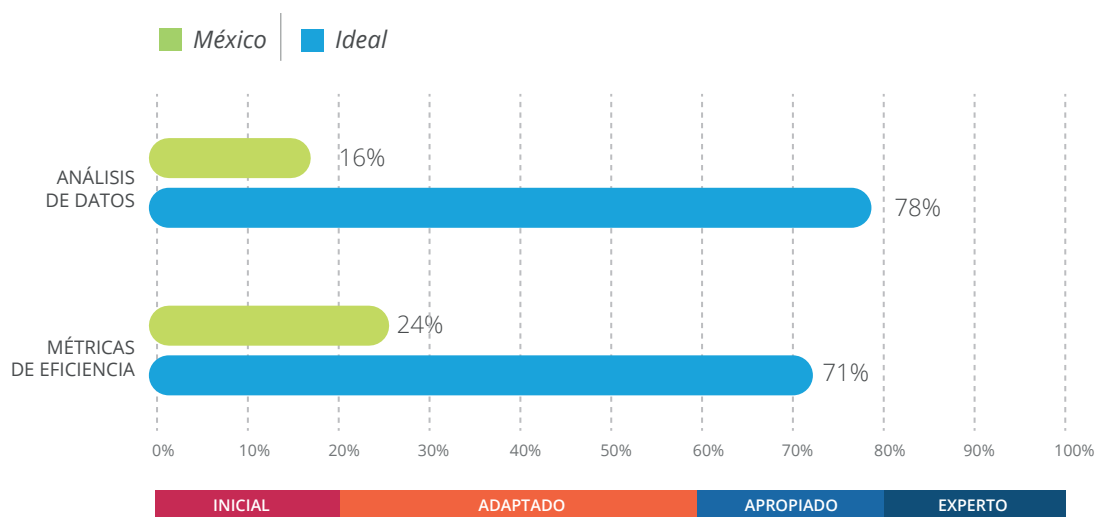
Ciencia de Datos

En estos tiempos en que los consumidores están siempre “conectados”, es crítico entender cómo las herramientas de análisis de datos y generación de información pueden ayudar a las empresas a generar insights que se puedan aplicar en tiempo real para mejorar el resultado de sus esfuerzos comerciales.

Las organizaciones buscan aprender cómo generar una estrategia de data y tomar de decisión basada en datos y hacer visible la data para toda la empresa. Una vez que tienen la data, la pregunta que deben responderse es ¿cómo tomar decisiones con esta data?

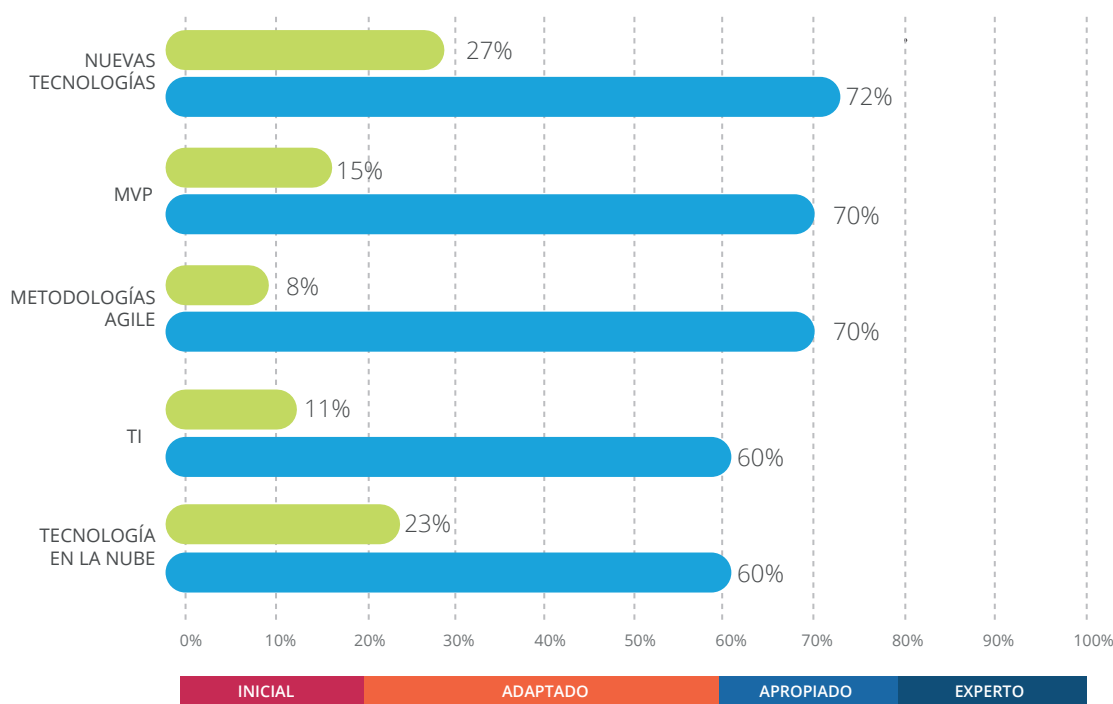
Métricas de eficiencia

Un reto general de todas las industrias sigue siendo definir las métricas más importantes, los KPIs necesarios y los parámetros relevantes, así como las plataformas que les ayuden a la visualización. Esto incluye métricas online y offline, inversión en marketing &, *e-commerce*, entre otras, vemos un gran desconocimiento de métricas necesarias para medir el resultado de las acciones en cada parte de funnel de conversión (Descubrimiento-Consideración-Compra -Recomendación).



***Métricas de Eficiencia:** Conocimiento de métricas claves para evaluar que tan bien estamos realizando las inversiones en medios digitales, así como el resultado para medir las acciones de venta y fidelización según las métricas relevantes para el beneficio de nuestro negocio.

***Análisis de Datos:** Conocimiento para examinar el conjunto de datos con el propósito de sacar las mejores conclusiones sobre la información y tomar las mejores decisiones para el negocio y el cliente.



Tecnología

■ México

■ Ideal

Agile

Hay una gran oportunidad en el entendimiento y conocimiento que tienen los ejecutivos y equipos de las organizaciones sobre las nuevas formas de trabajo incluyendo las metodologías ágiles, sus conceptos prácticos y el *mindset* necesario para adoptarlas. Inclusive las organizaciones no tienen del todo claro cuáles son las diferencias entre estas distintas metodologías y cómo se relacionan con procesos de innovación. Además, los directivos encuestados resaltan que las empresas no tienen del todo claridad sobre el cómo desplegar estos nuevos métodos de trabajo en la organización y cómo gestionar el cambio evolucionado de un entorno de trabajo en silos, a un ambiente de trabajo dinámico y ágil.

Tecnologías de Información

El entendimiento de los avances tecnológicos más relevantes que impactan todos los procesos de una organización es una prioridad para un mejor entendimiento del consumidor. Sin embargo, es importante no solo entender estas principales tendencias, sino cuáles son las principales aplicaciones y cómo las compañías líderes están tomando ventaja utilizando estas herramientas que nos generen soluciones internas y externas hacia el consumidor, mayor escalabilidad del negocio, seguridad de los datos y una excelente experiencia del cliente.

MVPs (Mínimo Producto Viable)*

Aprender cómo gestionar áreas de experimentación para probar MVPs de manera ágil es una de las prioridades principales de las organizaciones liderando la transformación.

**MVP: (Mínimo Producto viable o Minimum Viable Product por sus iniciales en Inglés): En una versión de producto con las características mínimas suficientes para que los clientes puedan utilizar, interactuar y entregar comentarios para la mejora del producto o el desarrollo futuro*

Como conclusión, hay una gran oportunidad para todas las áreas organizacionales de incrementar muy rápido su conocimiento digital desde la estrategia, marketing, *e-commerce* y análisis de data. Las empresas más avanzadas en este conocimiento integral son las que más rápido han reaccionado ante la crisis actual, recordemos que toda aceleración digital debe estar liderada por los directivos de las empresas, por lo que vemos de suma importancia la formación de los líderes de las áreas organizacionales para que trabajen alineados y con el mismo conocimiento en la evolución de toda la organización.

.05

/ ¿Cómo se ve la
transformación
digital de manera
profunda?
Ideas en
profundidad

2020, aceleración digital

*Todos los CEOs entrevistados coincidieron en señalar la pronunciada aceleración en los procesos digitales durante el año pasado. **Mónica Flores**, Presidente de ManpowerGroup para Latinoamérica, lo expresó de la siguiente manera: “la pandemia nos obligó de manera acelerada y sin queja a adaptarnos rápidamente y adoptar herramientas que estaban al 50% de uso o de adopción.” Algunos ejemplos de esto último son la firma de recibo electrónico, el envío del CV en medios digitales, el proceso de reclutamiento en línea mediante entrevistas virtuales y el seguimiento a través de las plataformas digitales. También se aceleró la implementación de modelos híbridos de trabajo y de sistemas de ciberseguridad. “Al tener a todas las personas trabajando desde casa con información sensible hubo que invertir mucho más en ciberseguridad”, explicó **Flores**.*

Nuevos modelos de trabajo

Todos los CEOs consultados hablaron del impacto de la pandemia en la forma de trabajar. Emilio Cadena, CEO de Prodensa, contó que, “cuando ocurrió el cierre muy repentino en marzo del año pasado, cada una de las casi 600 personas en la organización pudo seguir trabajando desde su casa porque estábamos avanzados en el tema nube.”

American Express envió a todos sus empleados, 4.500, a trabajar exclusivamente en línea cuando empezó el *lockdown*. “Nos preguntábamos si las áreas de servicio podrían trabajar de manera virtual, y la respuesta fue sí, explicó **Santiago Fernández Vidal**, Director General de American Express en México. Hubo una aceleración en la gestión integral de la cuenta, en la gestión del ciclo de vida de nuestros socios a través de nuestro ecosistema de servicios digitales, ya sea la app como el *website*. Cuando la gente comprueba que ahorra tiempo y es más eficiente con la tecnología, se generan nuevos hábitos como los pagos libres de contacto.”

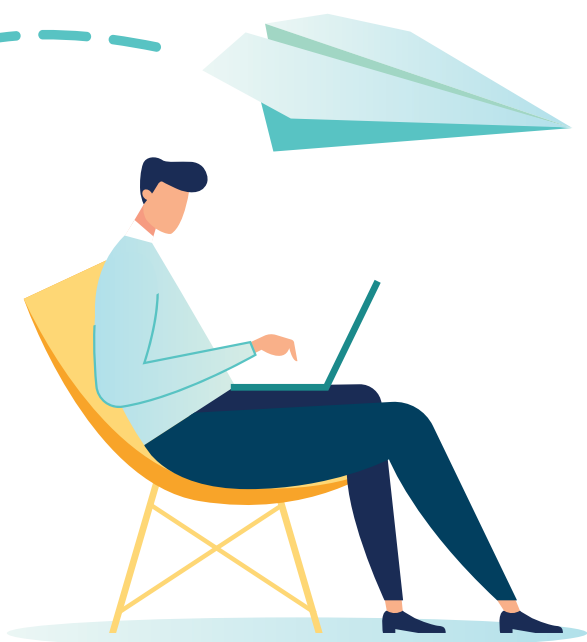
Murillo Tavares, Director General de Spencer Stuart en México sostuvo que, en el 2020, la gran transformación en su compañía se concentró fundamentalmente en conectarse con los clientes y candidatos de manera virtual. “Después de muchas dudas y cuestionamientos sobre si sería beneficioso o perjudicial trabajar de manera virtual, el resultado neto fue que nos beneficiamos. Tenemos una mayor disponibilidad de tiempo para platicar con las personas y un acceso mucho más íntimo. Trabajamos dentro de las casas de los clientes, lo que genera más empatía entre cliente y



consultor; lo mismo ocurre con los candidatos, tenemos un contexto mucho más amplio de sus realidades personales que nos ayuda a explorar temas y generar más *insights*”, explicó **Tavares**.

El trabajo remoto alcanzó a empresas que contaban con la tecnología pero no se animaban a ponerlo en práctica antes de la pandemia. **Juan Pablo del Real**, Director General de Bestel, comentó: “somos una empresa de telecomunicaciones y conectividad en la que el teletrabajo era algo latente, como cuando sabes nadar pero no te avientas al agua. La pandemia nos dio un empujón. El lunes 17 de marzo dijimos, desde hoy, aún estando en la oficina, vamos a manejar todo por Teams. A partir de ahí, no hubo marcha atrás. El primer paso fue usar herramientas como Teams y Zoom. El segundo paso fue llevar toda la funcionalidad de la oficina y de la operación a las casas.

La orden fue: quien pueda trabajar desde su casa, se va a su hogar y tiene una VPN. El siguiente paso fue la seguridad. No todos tuvieron el privilegio de trabajar de manera remota porque somos una empresa con mucha infraestructura que es necesario atender presencialmente; pero los que no era esencial que salieran al campo, empezaron a trabajar de forma remota en menos de cuatro semanas”.



La transformación

Manuel Solano, Socio Director de la región Latinoamérica Norte de EY, destacó tres iniciativas centrales en el 2020 en su compañía: “creamos un Comité Digital a nivel Latinoamérica Norte encargado de guiar la transformación digital y priorizar las inversiones para el desarrollo de soluciones digitales; consolidamos los equipos detrás de nuestra estrategia de *DesignStudio* y *TechStudio* a fin de acelerar el desarrollo de soluciones internas y contar con capacidades más robustas en el mercado para ejecutar transformaciones digitales; y seguimos invirtiendo en la capacitación de nuestros equipos para entender, ejecutar y adoptar la transformación digital.” En definitiva, **Solano** explicó que las inversiones en transformación digital estuvieron enfocadas en consolidar las capacidades de innovación, diseño y desarrollo y por otro lado, en la digitalización de procesos clave internos altamente manuales. “La digitalización y automatización de nuestros procesos nos ha forzado también a disrumpir nuestro modelo de negocio y migrar de una firma de servicios a una firma que ofrece soluciones integrales”, explicó.

En HP, uno de los cambios más importantes a nivel global que trajo el 2020 fue la creación de una oficina de transformación digital que reporta directamente al CEO de la compañía, **Carlos Cortés**, Presidente y Director General de HP México, explicó que los tres grandes pilares de esta nueva oficina son: predecir las necesidades actuales y futuras de los clientes, desarrollar una experiencia con la mínima fricción o sin fricción, y “*segment as one*”, lo cual implica “entender mejor al consumidor, al individuo que está comprando nuestro producto, en vez de verlo como un segmento de mercado o una población, de manera que podamos afinar nuestras estrategias comerciales para cada individuo”.

Por su parte, **Kenneth Campbell**, quien tomó las riendas de L'Oréal México en abril 2020, sostuvo que de los tres aspectos a tener en cuenta en una transformación digital (talento, procesos y tecnología), en el que más pudo influir fue en el talento.

“Pude dejar muy claro para todos en la organización que necesitábamos invertir en la parte digital y que para eso necesitábamos expertos, necesitábamos más personas, más recursos y, por supuesto, decidimos aumentar la inversión en la parte digital”

explicó **Campbell**. Entre otras cosas, estableció reuniones mensuales con todos los equipos digitales para poner el talento de todas las marcas a trabajar juntos. “En 2020 multiplicamos por siete el *e-commerce* con respecto al año anterior. En México, un país con 126 millones de habitantes donde el peso del *e-commerce* en el *retail* era de un dígito relativamente bajo, había una oportunidad enorme. Faltaba infraestructura, que más mexicanos tuvieran acceso a Internet

de forma estable, faltaban medios de pago seguros, faltaba educación y que la gente lo probase. Tenemos 10 años por delante de crecimiento espectacular porque la penetración del canal online, por lo menos para nuestras categorías, está en el 2 ó 3%. Si invertimos en que la experiencia online sea mucho más rica, todo lo que llamamos el comercio conversacional, agregamos consejo y ayuda, se va a convertir en un canal absolutamente privilegiado”, sostuvo **Campbell**.

También GNC apostó al desarrollo del canal digital. **Abelardo Conde**, CEO de la compañía explicó que, “como muchos *retailers* que nacieron como *brick-and-mortar*, nuestras energías se concentraron en mejorar la propuesta de venta a través de los canales digitales, a mejorar nuestro sitio, gnc.com.mx y a mejorar nuestra presencia en los *marketplaces* en que operamos, como Amazon y Mercado Libre. Otros proyectos que teníamos, como la migración del ERP, avanzaron en segundo plano. Nuestro canal digital creció cuatro veces más que el ritmo al que creció la industria en el 2020.”

Nuevos hábitos del consumidor

Con alrededor de 2.500 tiendas en 500 ciudades del país, **Guilherme Loureiro**, Presidente y CEO de Walmart México y Centroamérica vio cómo se triplicaron los pedidos en tres semanas. “Hubo una invasión en las tiendas porque hubo pánico y faltó mercancía —explicó **Loureiro**—. Algunos algoritmos colapsaron porque se basaban en cálculos para cierto tipo de compra y se pasó a compra de pánico. Cambió la conducta del consumidor, los días y horarios en que compraba, las cosas que compraba; nosotros trabajamos por temporadas

(temporada de regreso a clases, de limpieza, etcétera) y esto se modificó, pero yo no tengo flexibilidad para cambiar la programación porque ya está todo comprado con varios meses de anticipación.” Según **Loureiro**, nunca previeron esta crisis, pero sí previeron que debían prepararse. “Como estamos convencidos de que hay que estar centrados en el cliente, hacía cuatro años que habíamos empezado una transformación para volvernos más *data-driven*, más digital. Invertimos para implementar metodología agile y crear una infraestructura de trabajo, de pensamiento y de ejecución que fuera *end-to-end*. Para que fuese *end-to-end* tuvimos que cambiar la estructura organizacional. Estábamos terminando de implementarlo cuando empezó la pandemia. Antes de hacer este cambio organizacional éramos una empresa en silos; hubiera sido un desastre que nos sorprendiera la pandemia trabajando así”. **Loureiro** sintetiza el cambio así: “la estrategia se aceleró brutalmente, se movió cinco años en seis meses. Voy a dar un ejemplo. Teníamos pensado implementar el servicio de entrega a domicilio y *pickup* en 20 tiendas Sam’s Club durante el 2020, pero terminamos haciéndolo en todas, las 165 tiendas que tenemos, en sólo tres semanas.”

También en Stripe, una empresa nativa digital, los planes para los próximos cinco años se materializaron en los primeros meses del 2020. “Fue muy claro para nosotros el cambio de hábito del consumidor —dijo **María Teresa Arnal**, Directora Ejecutiva para Latinoamérica de Stripe—. Nuestros clientes son comercios; vimos de cerca la digitalización del consumidor y el crecimiento de los negocios digitales. Fue muy interesante lo que ocurrió con los *marketplaces*, que se convirtieron en un punto de recepción ideal para que las pequeñas y medianas empresas pudieran sobrevivir durante la pandemia. El crecimiento de los *marketplaces* fue explosivo.” Según **Arnal**, al principio todo fue muy incierto y se preguntaron en qué horizonte de tiempo debían planificar.

“Tratamos de entender todas las señales que nos daban nuestros usuarios y el mercado en el que estamos. Ante las nuevas circunstancias pensamos en cómo ajustar nuestros modelos de riesgo y en cómo garantizar que nuestros usuarios pudieran tener transacciones seguras y confiables a través de nuestros productos y servicios. Fortalecimos nuestra plataforma y fortalecimos nuestra infraestructura de servicio al cliente para estar seguros que teníamos la cantidad de gente que pudiera ayudar a nuestros usuarios, muchos de ellos que haciendo transacciones en línea por primera vez.”

Mercado Libre, otra empresa nativa digital, también vio de cerca el crecimiento de la venta en línea. Su principal desafío fue logístico. David Geisen, el líder en México dijo: “Invertimos fuertemente en nuestra capacidad logística. En el cuarto trimestre lanzamos nuestro tercer centro de distribución en El Salto, cerca de Guadalajara, que sumó 80.000 metros cuadrados a los dos centros de distribución existentes. También incorporamos una flota de cuatro aviones en México para que los productos pudieran llegar en menos de 24 horas a los clientes finales. Sumamos los productos de Pymes y distribuidores a nuestros centros de distribución y lanzamos una operación de *cross-docking* para que los vendedores que no tienen sus productos en nuestros almacenes pudieran tener velocidades de entrega más rápidas. De un día para el otro, miles de Pymes y emprendedores dejaron de tener su fuente principal de ingreso en el mundo físico y tuvieron que desarrollar algo nuevo. Trabajamos mucho en capacitaciones, dimos *webinars* a más de 18.000 emprendedores y sumamos fuerzas con los gobiernos estatales creando tiendas oficiales de los diferentes estados para apoyar a los emprendedores y artesanos en la venta en línea. En mayo-junio del 2020 hicimos una encuesta a miles de Pymes preguntándoles

sobre la relevancia de la venta en línea y nos declararon que 7 de cada 10 ventas se hicieron en línea; y de estas 7 ventas en línea, 5 se hicieron a través de la plataforma de Mercado Libre. En el 2019 sólo 3 de cada 10 Pymes estaba vendiendo en línea o estaba digitalizada, en el 2020 cambió a 6 en 10. Se duplicó el número de empresas que realizaron actividades en línea, digitalizaron parte de su negocio. Eso representa un crecimiento del 100% en la penetración de la digitalización de las Pymes en México en el 2020.”



La venta directa

Con más de 40.000 representantes en México, Avon sobresale por la fuerza de su canal de venta directa. La llegada de la pandemia, el aislamiento y la distancia social contribuyeron a acelerar la estrategia digital *Open Up* de la compañía. “El famoso ding dong de la representante tocando a la puerta se convirtió en digndong.com —sostuvo **Magdalena Ferreira**, Gerente General de Avon para el grupo de Mercados del Norte de Latinoamérica Natura &Co—. Esto se dio a través de dos herramientas. Por un lado, el catálogo digital, que ofrece la

propuesta comercial con un *journey* más digital. A través de un click, la representante puede llegar a clientes cuando antes tenía que moverse a contactarlos en forma presencial. Por otro lado, tenemos el proyecto Avon On, una herramienta que te permite tener tu propio negocio en tu teléfono. Hemos evolucionado, durante la pandemia pudimos generar *upgrades* en la tecnología para permitir que desde tu teléfono tomes el pedido y también se puedan compartir tutoriales, fotos, videos, elementos educacionales. Hicimos foco en el entrenamiento para que las representantes pudieran bajar las apps en sus teléfonos y hacer sus negocios más *friendly* y eso también fue atractivo para las nuevas audiencias. Organizamos jornadas de entrenamiento con una frecuencia mínima dos o tres veces por semana, explicándoles el uso del catálogo digital y de Avon On, batallando con los miedos, porque entrenar a audiencias que no nacieron digitales tiene mucho que ver con el cambio emocional. Y también les mostramos que tenían beneficios económicos desde el punto de vista de incrementalidad, más clientes, más productividad.”

Ferreira explicó que los cambios que hubieran tardado dos años, ocurrieron en dos meses gracias a la pandemia. Además del entrenamiento a las representantes, la app y el catálogo digital, otra pieza clave de la estrategia en el 2020 fue ampliar audiencias, invirtiendo en redes sociales.

“Generamos estrategias de marketing a través de influencers —dijo Ferreira—. Hay muchas personas que comparten videos por youtube y tiktok. La fuerza de venta se enganchó en forma extraordinaria con esta última red; el mundo de la belleza es muy pertinente para tiktok.”

Grandes desafíos

Sin dudas, uno de los sectores más golpeados por la pandemia fue el turismo. **Braulio Arsuaga**, CEO de Grupo Presidente, comentó que “estábamos en un proceso muy importante de cambio de versión de ERP, tanto del aplicativo y también la infraestructura. Es un proceso que veníamos planeando y ejecutando desde uno o dos años antes de la pandemia pero, debido a ella y a su impacto en el turismo, decidimos parar este proceso y acelerar los procesos de colaboración. Una herramienta como Microsoft Teams ha sido muy importante para organizar reuniones, tener chats y mantener el flujo de trabajo. Tuvimos que habilitar a la gente de nuestro call center CRECE para atender desde su casas y a los supervisores para que pudieran ver cómo estaban las conversiones, entre otras cosas.”

Uno de los puntos que Grupo Presidente impulsó en el 2020 fue el marketing digital. “Veníamos haciendo un cambio fuerte en social media—explicó **Arsuaga**—. Antes solíamos invertir un 20% en *social media* y 80% en canales tradicionales; en el último año esa proporción cambió a 80 por ciento en *social media* y 20% o tal vez menos en los canales tradicionales. Hay dos segmentos que antes hacían el 50% de nuestra industria y de la venta del grupo Presidente y que con la pandemia se secaron al 100%. El tema de grupos y convenciones se fue prácticamente a cero y llevamos un año en cero, y también el tema de la cuenta comercial, es decir, las empresas que vienen a hacer negocios a México. Vimos que teníamos que invertir en los canales online para captar más gente, tanto en *social media* como en otros canales que llamamos *retail*. Tuvimos que crear *landing pages* y sitios con la intención de captar el segmento *retail*, que en una época normal implicaba el 30% de la venta y hoy está implicando casi el 100% de la venta.”

En otra industria, la de productos esenciales, uno de los retos más importantes fue mantener la operación constante. **Silvia Dávila**, Presidenta para Latinoamérica de Danone, explicó que “somos una categoría básica, lo que implica no parar fábricas, agilizar la conversación con los proveedores para que no pararan el suministro de nuestras materias primas, facilitar que más de 800 personas pudieran trabajar desde sus casas. Algunas funciones se mantuvieron presenciales, como dar soporte a los servidores, parte del servicio al cliente y de cuentas a pagar, ya que la infraestructura para esos servicios estaba en la oficina. Tuvimos que generar las condiciones para que los empleados que trabajaban presencialmente lo hicieran de manera segura y sana.” El segundo desafío fue el *e-commerce*. “Ya habíamos empezado una migración pero íbamos a una velocidad distinta, porque una parte importante de nuestro portafolio es refrigerado y no es naturalmente lo que más se movía en el *e-commerce* que existía antes de la pandemia. Esto cambió el año pasado. Todas las cadenas grandes aceleraron el paso, empezaron los Rappi y los Cornershop a llevar cosas frescas y nosotros nos subimos a eso, capitalizando y apoyando a nuestros clientes para que todo nuestro portafolio fluyera en el negocio de *e-commerce*”. Como resultado, Danone multiplicó por cinco el *e-commerce* en México, convirtiéndose en la cuarta operación de Danone a nivel mundial con

mayor crecimiento en comercio electrónico en 2020. Además de la operación y el *e-commerce*, **Dávila** señaló un tercer punto en la aceleración digital de la compañía: una mayor conexión con el consumidor. “Estar en comunicación activa con nuestros consumidores utilizando todas las vías digitales fue algo que tuvimos que acelerar”, explicó. Por último, “la escucha social para cambiar nuestras plataformas de innovación; de hecho, el 60% de nuestro portafolio de innovación se modificó durante el 2020. Por ejemplo, los productos pensados para el desayuno camino a la escuela, universidad y oficina, como los yogures bebibles, cambiaron a formatos más grandes destinados al consumo en el hogar. Y también lanzamos nuevas variedades en productos de leches vegetales”, concluyó **Dávila**.



En todos los Frentes

Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz México, explicó que la pandemia aceleró el proceso de transformación que estaba en marcha desde hacía un par de años.

“Estamos cambiando desde elementos en la línea de producción y logística hasta estrategias de ventas y marketing”, sostuvo **Bonaclocha**.

“Continuamos con una agenda que habíamos comenzado en el pasado para automatizar procesos repetitivos en el área de CS & L (*customer service and logistics*) en donde logramos hacer más eficiente el procesamiento de órdenes, cartera, entre otras cosas. En marketing continuamos con la jornada de transformación y soporte estratégico con personalización a escala e implementamos herramientas de escucha social y pilotos de *conversational commerce*, por ejemplo, en una de nuestras promociones de *gums & candies* utilizamos *chatbot* para poder hacer conversión de clientes online”. En el área de ventas, **Bonaclocha** señaló iniciativas en *analytics*, implementación de plataformas de *big data* e implementación de *dashboards*. También innovación en *e-commerce* B2B y B2C, pruebas de uso de herramientas predictivas de IA y redes neuronales, y nuevas maneras de llegar a *partners* mayoristas. “A nivel compañía, hicimos cambios en la estructura, pasamos todo nuestro sistema a la nube y fortalecimos los aspectos de seguridad. Cambiamos nuestra manera de colaborar, usamos la herramienta Teams, sus elementos de videoconferencias, manejo de proyectos, aspectos colaborativos. E implementamos metodologías agile y creamos dos plataformas, #MondelēzEstáContigo y MySales donde concentramos todo tipo de mensajes, ayuda, noticias, cursos, todo lo que nuestros colaboradores podían llegar a recibir de Mondelēz México.” Uno de los resultados más alentadores que trajo esta transformación en Mondelēz México fue el crecimiento del 300% en la venta en línea. “Tenemos muchas categorías que son de impulso y que

no las teníamos bien aterrizadas en el mundo digital.

Construimos *checkouts* virtuales con Rappi, Walmart, Cornershop, Superama, lo que nos llevó a estar en la ola de comercio electrónico”, concluyó.

El desarrollo del *e-commerce* también tuvo un papel muy importante en una empresa de la industria automotriz como Renault.

Magdalena López, Presidente y Directora General en México, sostuvo que el 2020 fue el momento de consolidación del trabajo digital que venían haciendo desde hacía dos años, arrancando en el 2018 con el lanzamiento de preventas digitales de Oroch. “En ese entonces decíamos: ‘nos va a servir para el futuro, algún día llegará el mundo digital, tenemos que ir preparándonos’. En el 2019 loreplicamos cuando lanzamos Kwid, pensando todavía en el futuro. Llegó el 2020 y con la pandemia no hubo más futuro, era el presente. Sin duda todo el trabajo previo nos ayudó a que fuera menos amenazante y que los tiempos de reacción y preparación fueran más rápidos. De la noche a la mañana cerramos tiendas, no hubo más contacto físico con el cliente, entramos de lleno al *e-commerce*, a generar *leads*, a tocar al cliente, a tomarlo en cualquiera de los puntos de contacto digitales a través de un trabajo muy cercano con la red de distribuidores. Entender cuál era la necesidad del cliente, si era información, rápidamente canalizábamos la solicitud a los medios adecuados que le dieran material; si era una prueba de manejo, la canalizamos a través del distribuidor e incluso si el cliente quería todo el *customer journey* en digital, era posible; de hecho hicimos entregas de vehículos a clientes que nunca vieron el auto hasta que lo tuvieron frente a su casa.”

López también destacó que repensaron la estrategia de comunicación y el manejo de medios, cambiando de medios tradicionales a medios digitales, y aumentando en 300% la inversión en digital entre abril y diciembre 2020. Algunos números que demuestran el resultado de su estrategia digital: “en el lanzamiento de Kwid tuvimos

562 ventas atribuidas al proceso digital, que es el 60% de la venta. Kwid fue un gran éxito y lo sigue siendo, durante varios meses ha ocupando el primer lugar entre los vehículos de su segmento. En el 2020 en *e-commerce* tuvimos un crecimiento de *leads* confirmados que se convirtieron en ventas de 13%, y el crecimiento en las ventas digitales fue exponencial: 169%." Por último, la directora de Renault remarcó algunas lecciones aprendidas en términos de mindset,

“nos volvimos más pragmáticos, aprendimos a tomar decisiones rápidas, a priorizar y enfocarnos en lo relevante, aprendimos a delegar la responsabilidad y la autoridad; aprendimos a abrazar el cambio”.

La Infraestructura

Como líder de una empresa proveedora de infraestructura y servicios de tecnologías de información de misión crítica, que incluyen entre otras cosas, *data centers* y servicios *cloud*, **Sergio Rosengaus**, CEO de KIO Networks vio de cerca el impacto de la pandemia en una enorme base de clientes y en un amplio abanico de industrias. Por eso, analizó la digitalización en el 2020 desde una doble perspectiva, en su compañía y en el mercado. Puertas adentro, **Rosengaus** explicó que los principios digitales que rigen a KIO Networks desde hace años, como el no imprimir, el *single-point* information (que la información esté en un único sistema) y la interconexión de las distintas plataformas, entre otros, les permitieron reaccionar rápido porque estaban bien preparados para trabajar de forma remota y segura. Sin embargo, “incluso en una organización como



la nuestra, con inversiones muy importantes en infraestructura, nos vimos en la necesidad de repensar cosas, por ejemplo, cómo manteníamos el diálogo con la comunidad interna. Teníamos mecanismos de comunicación sumamente ágiles pero descubrimos que necesitábamos otros medios y creamos un programa para que la gente pudiera escuchar las iniciativas de otras áreas, los resultados de las acciones que se estaban tomando, usando herramientas como Slack.”

En cuanto a la industria, **Rosengaus** comentó que las áreas que más crecieron de la noche a la mañana fueron entretenimiento (*streaming*, plataformas OTT), *gaming* (*multiplayer online games* masivos que multiplicaron en n número de veces los usuarios) y finanzas (banca tradicional, *new bank*, *wallets* de todo tipos, *paymet platforms*, y *fintechs* en general). “Vimos un crecimiento constante intentando alcanzar la demanda; hay cosas que no se pueden resolver de manera inmediata, hay sistemas que no escalan de manera elástica y no pueden absorber de manera rápida toda la demanda que llega”, sostuvo **Rosengaus**.

Entre los servicios de KIO Networks más solicitados, la seguridad estuvo en primer lugar. “Nos pedían evaluación de riesgo tecnológico, que evaluáramos cuánto riesgo tenían en ciberseguridad, qué les faltaba, cuánto costaba, cuándo podía estar implementado. Cuando trabajas en tu organización tienes una sola puerta que protege que es el acceso a tus sistemas. Esa puerta está blindada, con dos guardias armados y todo tipo de mejoras. Cuando mandas a todos a sus casas se te abren 300 puertas que tienes que proteger, o 500 ó 10.000. Nunca habíamos visto tantos ataques cibernéticos logrados como en el segundo semestre del 2020. Fue el tema más complicado de la pandemia. La seguridad es una tecnología que no sólo hay que implantarla sino que requiere de una capacitación profunda del usuario. El 95% de los ataques cibernéticos ocurren porque hay un agujero en la ingeniería social, alguien usó el mismo *password* que usa para su casa, o usó 30 *passwords* iguales. Fuimos acompañando a nuestros clientes a poder darles las capacidades para que entraran y habilitaran esa estructura de cómputo, almacenamiento y telecomunicaciones”.

En la escuela y en la atención prehospitolaria

Con una oferta educativa que va desde la preparatoria, a licenciaturas, maestrías, doctorados y programas de educación continua, **Leo Schlesinger** CEO de Aliat Universidades sostuvo que la digitalización está en el ADN de la compañía. “Compramos universidades y las integramos en una arquitectura de sistemas y programas. La pandemia aceleró la adopción de tecnología, sobre todo por parte de los docentes. Tenemos 2700 docentes y había mucha resistencia de los más tradicionales a

adoptar esta tecnología.”

Según **Schlesinger**, la tesis de inversión de Aliat es que la educación está en un *tipping point* en el que la tecnología va a tener un papel más importante. “No reemplaza a la gran docencia; la complementa y acelera los procesos donde la educación se hace más híbrida. Estamos hablando de programas de largo plazo, de la formación personal que incluye las relaciones interpersonales, los valores sociales, no sólo adquirir una competencia técnica. El día en que los algoritmos reemplacen a las personas va a ser un triste día en la educación, pero sí creo que la tecnología aporta y complementa mucho al proceso educativo.”

Por su parte, **José Antonio Monroy**, Director General de Cruz Roja Mexicana, sostuvo que “la pandemia nos permitió destinar más recursos a la aceleración tecnológica, incrementamos un 25% el presupuesto en TI”. Según **Monroy**, la organización creció en términos de reuniones virtuales, capacitación en línea, en el manejo de procesos internos en plataformas, en el *project management* con el equipo directivo y con los equipos de los 32 estados donde radican las delegaciones. “Hay 549 delegaciones de la Cruz Roja en el país. Había que acelerar la formación de nuestros 18.000 paramédicos ante la inminente llegada del virus, así que la primera tarea fue la difusión de protocolos de bio contingencia —explicó **Monroy**—. Para eso, se diseñó un curso virtual con acceso a plataformas de uso común abiertas a nuestro personal y voluntariado, se dio apoyo a nuestro personal operativo de manera virtual con videos, material para whatsapp, entre otras cosas. Se diseñó un sistema específico para el *tracing* de los casos de covid (cantidad de casos que atendemos a diario, sospechosos, confirmados; voluntarios y remunerados de Cruz Roja que han sido afectados: en qué estado están, qué tipo de atención están recibiendo) También programamos compras consolidadas de materiales de bioprotección, destinando los envíos a los estados donde notábamos más casos.”

“La pandemia nos permitió destinar más recursos a la aceleración tecnológica, incrementamos un 25% el presupuesto en TI”

José Antonio Monroy, Director General
de Cruz Roja Mexicana



.06

/ 2021 Prioridades
Digitales

De cara al 2021, los CEOs expresaron sus prioridades digitales alrededor de cinco dimensiones: consumidor, marketing digital, tecnología, estrategia de negocio y ciencia de datos. Muchos señalaron la importancia de avanzar simultáneamente en las cinco dimensiones.

*“Todas las dimensiones son igual de importantes, pero las velocidades son diferentes —sostuvo **Mónica Flores**, de ManpowerGroup—. Ciencia de Datos es una prioridad estratégica, pero va a tomar tiempo construir el repositorio de los datos como los queremos a nivel global, y, a partir de ahí, poder hacer las preguntas correctas que nos permitan inferir las cosas que nos importan como empresa. Eso toma más tiempo que el marketing digital que es cuestión de inversión, de entender más al consumidor, tener conocimiento. El tiempo de impacto de esas estrategias es diferente, pero todas las tienes que empezar al mismo tiempo.”*



Consumidor en el centro de la estrategia

Aunque coinciden en la importancia de las cinco dimensiones, algunos CEOs pusieron más énfasis en el consumidor. “Con el consumidor en mente, definimos la estrategia. Pensamos en el futuro, a 10 ó 20 años, de ahí, volvemos al presente y definimos cuáles son las capacidades que necesitamos para que nos lleven a ese futuro deseado. Algunas capacidades tenemos, otras tendremos que desarrollar, otras comprar, otras rentar y para otras, hacer un *joint-venture*”, explica **Guilherme Loureiro**, de Walmart México.

Carlos Cortés, de HP, también afirma que todo lo que hacen se centra en el consumidor. “Todo se tiene que desprender de esa obsesión por el cliente, sea marketing digital, ciencia de datos, *data analytics*, herramientas digitales — explicó—. La iniciativa digital más importante de HP este año es Amplify, un programa que busca redefinir la relación con los canales de distribución y ayudarlos a transformarse digitalmente. Con Amplify, queremos que nuestros canales nos ayuden a identificar el cliente, y que juntos podamos tener más información del consumidor final a quien sirven. Primero hacemos una evaluación de riesgo, tratamos de entender dónde se encuentran nuestros distribuidores en sus capacidades digitales. Los ayudamos a calificarse y les damos herramientas, los ayudamos con entrenamiento y vamos definiendo con cada uno el camino para llegar al mundo ideal donde deberían estar”.

Ventas como prioridad estratégica

Según **Juan Pablo del Real**, todo lo relacionado con las ventas es prioridad en Bestel para el 2021. “Pensar en vender en línea no era algo común para el tipo de servicios que ofrecemos —comentó del Real—. Nuestro modelo de ventas es típicamente que un vendedor visita al cliente y platica con él de sus necesidades mientras toman un café. Es más difícil lograr tracción con los clientes vía electrónica; la ventana de tiempo que te asignan es más corta porque ya no está el tema social. De modo que cambiamos la estrategia de venta, cambiamos la fuerza de venta. No reemplazamos vacantes de ventas, estamos contratando otros perfiles, más tecnológicos, quizás con menos experiencia pero con mayor capacidad de adaptarse a las distintas formas de comunicación y capaces de atender a más clientes en menos tiempo. Obviamente el marketing cambió por completo porque nuestro mercado objetivo son los 2000 CIOs de las compañías más grandes de México. Antes hacíamos eventos y ahora ya no es posible”.

Magdalena Ferreira de Avon, sostuvo que “la prioridad número uno es seguir expandiendo las herramientas Avon on y el catálogo digital en el canal, que las representantes las usen en forma segura y entiendan cómo se puede traccionar en redes sociales, en las distintas plataformas y en distintos formatos. Tenemos muchos años en México y es una gran oportunidad para audiencias más jóvenes que han nacido digital y que quieren poner su propio negocio.” **Ferreira** señaló que el *core* de Avon consiste en poner a la representante en el centro de las decisiones de negocios; incluso las iniciativas en *marketplaces* como Mercado Libre van en el sentido de llegar a audiencias a través del *e-commerce* y generar demanda para las representantes. “Estamos haciendo algunas

pruebas para construir *analytics* con Mercado Libre, que nos permite llegar directamente y entender los comportamientos del consumidor, hacer *data mining* y elementos que son bastante sofisticados y nos permiten segmentar mejor y traer esos aprendizajes al negocio. Llegar a estos consumidores incrementales a través de un *marketplace* también le abre la puerta a nuestras representantes, a que la gente siga conociendo Avon, y ellas vean también una posibilidad de entrar en el *marketplace* porque estamos generando esa demanda.” De hecho, en Natura & co, la compañía que agrupa a Avon, Natura, The Body Shop y Aesop, el comercio electrónico creció en el 2020. “La palanca de la venta directa sumada al mundo digital es una combinación extraordinaria. Como Natura & co hemos crecido un 115% en ventas por estos canales. Las tasas de crecimiento en *e-commerce* están en el 80%”, concluyó **Ferreira**.

Por su parte, **Magdalena López**, Presidente y Directora General en México de Renault, comentó que “globalmente nuestro CEO presentó hace un par de meses Revolution, la estrategia de la marca hasta el 2030, que tiene a la digitalización como uno de sus pilares fundamentales. De manera local, tenemos que seguir trabajando en optimizar o pasar al siguiente nivel en los aprendizajes del año pasado. Te daré un ejemplo, hace un año nuestra prioridad era generar gran cantidad de *leads*, con el paso del tiempo nos dimos cuenta de que no era necesariamente generar más *leads* lo que iba a generar más clientes, sino generar *leads* de calidad. Fuimos ajustando los sistemas, cómo mejorar los tiempos de respuesta, cómo filtrar la información y ahí entran conceptos digitales como *big data* y *data mining*.”

Uno de los grandes aprendizajes de este mundo digital, es que no hay tiempo ni espacio para hacer un think back;

hay que ajustar en el camino y vas perfeccionando el modelo; esto está muy sustentado en la metodología de scrum o de agile, conceptos que ya fueron incorporados por la gente”, concluyó **López**.

Con el foco en la Omnicanalidad

Al hablar de las prioridades para el 2021, **Abelardo Conde**, de GNC es contundente: “omnicanalidad y consumidor es la prioridad. Punto. Somos un *retailer* físico, con presencia en todos lados, necesitamos integrarlo con el sitio. Tenemos una fuerte presencia nacional en el territorio mexicano, 580 tiendas y, por otro lado, tenemos un sitio que funciona bien. El gran reto y la gran oportunidad es cómo los integramos para que el cliente tenga lo mejor de dos mundos. Estamos a medio proyecto de liberar los primeros 11 módulos de omnicanalidad, módulos como “*buy online pick in store*”, “*ship from store*”, “compra en línea y te llega a tu casa”. Nuestro reto principal no es que los sistema jalen, sino que las 1.600 personas de sucursales lo ejecuten bien y pasen por el proceso cultural de entender que el canal digital no es un competidor de la venta en sucursal, es una extensión de nosotros mismos. Para eso habrá que trabajar mucho, entrenar a la gente y reflejar los cambios en los esquemas de compensación.” En segundo lugar, **Conde** puso el foco en la estrategia, “estamos trabajando con una consultora internacional muy especializada en *retail*, que nos está apoyando en todo el proceso de repensar el negocio, construir el *business plan* bien hecho, una estrategia a tres años; de ahí van a salir las siguientes grandes iniciativas que no son tan obvias, o que en este momento no las imaginamos.

Tercero, marketing digital. El año pasado dijimos no más inversiones en medios tradicionales y lo digital se vuelve hoy el 100% nuestro presupuesto. En cuarto lugar, tecnología y gestión, tenemos un proyecto de automatización que ya quedó para arrancar en el tercer trimestre, cuando estemos por aprobar del presupuesto 2022. En cuanto a ciencia de datos, todavía no estamos ahí. Tienen que pasar otras cosas para poder hilar fino con un tema aún más especializado.”



Interacción, transparencia y estrategia

Murillo Tavares, de Spencer Stuart en México, sostuvo que la inversión en digital en su compañía lleva una década. “Empezamos un recorrido digital hace 10 años. Le dimos un gran impulso. El tema no es la plataforma, sino la disciplina; valoramos la disciplina del uso de los sistemas y de la información —explicó **Tavares**—. Nuestra evolución va en la dirección de la interacción con los clientes. Tenemos plataformas en las cuales el cliente puede trabajar y colaborar con nosotros desde hace dos años. Somos la única firma de *talent search* que le da acceso al cliente para explorar dentro de nuestro

sistema de información cómo van sus proyectos. No es necesario que nos estemos conectando por Zoom o mandando informes. Además, es interactivo, el cliente puede apuntar en nuestro sistema sus comentarios sobre los candidatos, los reportes, sobre el análisis que tengamos disponible en nuestra plataforma que ponemos a disposición de los clientes. La evolución va a seguir por este camino: la colaboración con el cliente, transparencia de información, visibilidad de lo que hacemos”.

Como líder de la prestigiosa consultora, **Tavares** también sintetizó los grandes temas en la agenda de sus clientes para el 2021. “Crecimiento es la palabra, cualquier herramienta digital que añada crecimiento va a ser prioridad. También va a seguir acelerándose el poder conectarse y establecer un diálogo digital con los consumidores. En las empresas que tienen relaciones B2B, la prioridad es abrir la puerta y enganchar a sus clientes a través de darles una mayor visibilidad de lo que están haciendo, por ejemplo, en el caso de las empresas de logística es mantener al cliente informado en *real time* de lo que pasa. También viene una ola de transformación digital, de IoT en las operaciones, es decir, tener una capacidad de manejo de una infinidad de datos para tomar decisiones operativas en el día a día, para identificar oportunidades de optimización, sustitución de actividades rutinarias y mecánicas por algoritmos. Por último, la robótica de interacción con los consumidores va a seguir sofisticándose en términos de las palabras habladas, con más interacciones productivas garantizando que se cumpla la expectativa del consumidor en estas transacciones.”

Por su parte, en el análisis de las prioridades digitales de los clientes de EY, **Manuel Solano**, de EY en México comentó que “al inicio de la pandemia, nuestros clientes tuvieron muchas necesidades alrededor de adoptar herramientas para continuar su operación de forma virtual.

A esto le siguió la necesidad de digitalizarse y adoptar tecnologías para hacer más eficiente los procesos internos y minimizar costos. Hoy, estamos viendo la necesidad de la digitalización y adopción de tecnologías para impactar nuevas fuentes de ingreso a través de nuevos modelos de negocio."

En cuanto a la agenda digital de EY, **Solano** sostuvo que "nuestra prioridad en 2021 es la estrategia de negocio; necesitamos continuar consolidando nuestra estrategia de soluciones y servicios como nuevo modelo de negocio". Entre las iniciativas que encabezan la lista para este año, **Solano** puso el acento en tres:

"hemos digitalizado nuestras prácticas y tenemos que escalarlas a toda la región; continuar consolidando nuestras capacidades de DesignStudio y TechStudio; y consolidar los equipos de tecnologías emergentes."

En este último punto, el líder de EY mencionó que "incorporamos/consolidamos desde el mercado capacidades, experiencia y conocimiento alrededor de IoT, Blockchain, Machine Learning y Robotics (RPA), así como conocimiento alrededor de Marketing Digital y Transformación Digital". Específicamente, Machine Learning se está aplicando para mejorar la eficiencia en la clasificación de cuentas contables en los procesos de preparación de impuestos. Por otro lado, blockchain se utiliza para ayudar a clientes a darle trazabilidad a sus productos.

"Hemos incorporado IOT para conocer más sobre el comportamiento de consumidores en diferentes segmentos de mercado", concluyó **Solano**.

Prioridades e inversión

Braulio Arsuaga, CEO de Grupo Presidente, expresó que "las prioridades de lo que tenemos que hacer, tanto en nuestra arquitectura como infraestructura tecnológica, son altas. No he querido quitar el dedo del renglón. El problema es que todo esto supone inversiones, y son inversiones que hoy por hoy tenemos que poner en una balanza porque los ingresos no están llegando, los gastos fijos están ahí, los gastos variables los hemos podido controlar, pero al final de cuentas esta es una industria muy intensiva en capital y con un volumen tan bajo es difícil tener esa matemática correcta. ¿Qué quiero decir con esto?

La prioridad se quedará ahí, como una de las cuestiones importantes a hacer, pero todo dependerá de la caja que vayamos teniendo. Tristemente cuando entras en una crisis fuerte de industria te tienes que replantear muchísimas cosas que querías hacer.

Se trata de una crisis como nunca, la industria que generaba más del 8.7% del PIB, hoy genera un poco menos del 6%. La industria que generaba 14,700 millones de dólares en la balanza turística hoy genera menos de 7000 millones de dólares. No se ha podido invertir tanto tiempo y dinero como se requiere y me preocupa que al final de esta crisis quedemos muy rezagados para retomar el ritmo que veníamos llevando, pero hay que contener la crisis y cuidar la caja. Mientras tanto, las cuestiones que debemos fortalecer y mantener son ventas, marketing, tecnología y operaciones.

Operaciones es un tema de misión crítica; un grupo hotelero no puede fallar en el tema de operaciones."

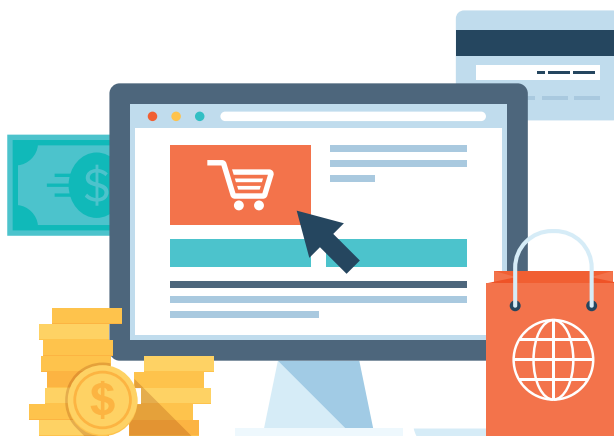
Estrategia de negocios

Entre las prioridades de Prodensa, **Emilio Cadena** señaló la estrategia de negocio, específicamente, cómo desplegar de manera diferente su oferta de valor. “Con las capacidades y plataformas digitales comprobamos que podemos ser muy eficientes sin estar físicamente cerca del cliente. La mayoría de nuestros clientes son extranjeros y le damos el valor en sus operaciones de México. Tenemos mucho éxito aquí, ¿por qué no podemos dar ese mismo servicio o similar valor en otras partes del mundo, sin estar presentes ahí?”, expuso.

En American Express, la estrategia del negocio está enfocada en cómo afianzar las relaciones existentes y cómo empezar a construir nuevas. Según **Santiago Fernández**, “en el 2020 las ventas en todas las industrias han sufrido muchísimo; recuperar la tendencia de crecimiento en ventas es fundamental y el ingrediente digital es clave. Por un lado, toda nuestra estrategia de adquisición de clientes es digital, todo lo que tiene que ver con búsquedas orgánicas, pagas, marketing en redes sociales, performance, agregadores; tenemos una estrategia muy completa, incluso tenemos una estrategia propietaria de referidos donde el ciento por ciento de las gestiones es digital. Por otra parte, en la dimensión de afianzar las relaciones existentes, la digitalización nos permite entender al cliente y, usando herramientas más eficaces para segmentar, proveer soluciones o respuestas más asertivamente. En 2021 seguiremos brindando incentivos y bonificaciones relacionados con hábitos de consumo emergentes, como las transacciones libres de contacto; por ejemplo, hace algunos años estamos trabajando Samsung Pay y estamos a punto de lanzar el servicio con Apple Pay”.

Maria Teresa Arnal, de Stripe, también señaló que es muy interesante lo que está pasando en la digitalización del dinero en un

mundo sin contacto. “La piedra fundacional de la compañía son los pagos electrónicos pero tenemos otros productos como el de *issuing* (emisión de tarjetas físicas y virtuales), y tesorería (una plataforma para el manejo de la tesorería de cualquier negocio). Queremos seguir construyendo nuestro servicio para dar más valor. Nos hemos dado cuenta que si hay una cosa que falta, en particular en Latinoamérica, es infraestructura. El foco para el 2021 es poder construir la infraestructura en la región que permita tener manejo de flujo de dinero desde cualquier punto de origen hasta cualquier punto de destino, y en cualquiera de los rieles que existan (los rieles de las tarjeta de crédito, los rieles bancarios, entre otros). Queremos sentar las bases para que los flujos de dinero se puedan realizar, y sobre esos flujos seguir montando nuestra oferta de valor en términos de procesamiento de pagos, antifraude, *treasury payments*, que es nuestra red de pagos y de tesorería, que es global pero que en este caso necesitamos construir aparte que es la región.”



El tema de los pagos también aparece en Mercado Libre. **David Geisen** señala que en los planes de la compañía están “las soluciones de fintech que permiten que el consumidor pueda pagar desde la aplicación de mercado pago sin salir de su casa no ir a la sucursal bancaria, y también soluciones de crédito para dar acceso a mexicanos no están en el sistema tradicional bancario, a Pymes y emprendedores.”

Del Marketing a la tecnología

“Somos una empresa digital —dijo **David Geisen**, de Mercado Libre—. Miramos la data todo el tiempo, miramos diferentes métricas que nos dan una idea de qué está pasando en el negocio y en los niveles de servicio. Tenemos cientos de millones de personas registradas en Latinoamérica en nuestra plataforma y millones comprando cada trimestre con nosotros; esta información nos permite entender mejor las preferencias de los consumidores y segmentar, personalizar cada vez más lo que comunicamos así que ahí hay muy poco cambio para nosotros en esas dimensiones. *Lo que sí está cambiando es el enfoque en los procesos logísticos que antes no teníamos en nuestra operación. Es un nuevo mundo que requiere tecnología. Estamos desarrollando sistemas de gestión logística que optimizan las rutas, que dicen por dónde hay que ir, en qué secuencia se deben cargar los paquetes al camión, entre otras cosas.*”



Tecnología

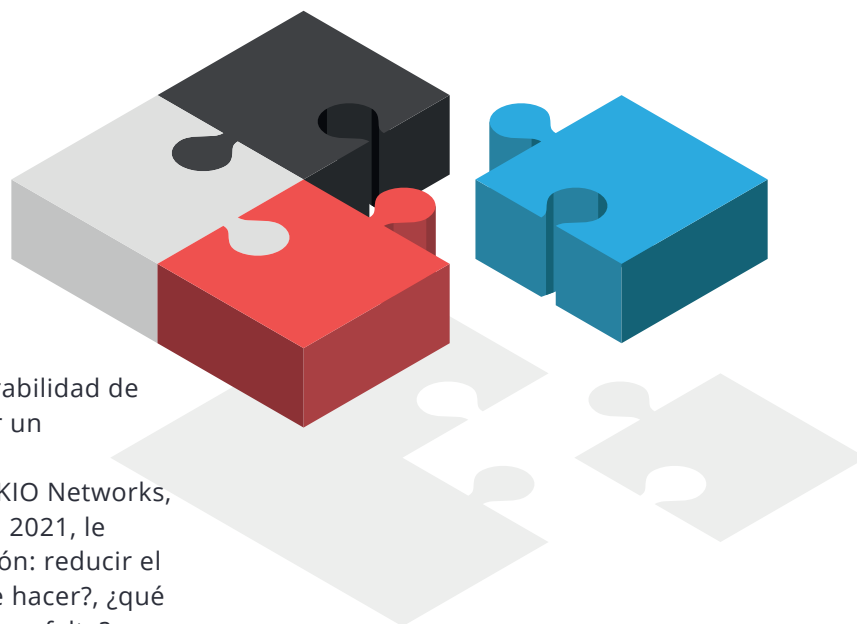
Silvia Dávila, de Danone, puso de relieve la importancia de la inversión en TI durante el 2021 en su compañía. “Durante muchos años no invertimos mucho en la parte de TI; hasta que no invirtamos en los fierros, no podemos invertir en la data. A nivel global hemos hecho cambios importantes de estrategia, tenemos un nuevo *Chief Technology Officer* que se trajo a la compañía con el espíritu de transformación, cambiamos a las cabezas regionales, y vienen con inversión de CAPEX importante”, explicó **Dávila**.

Por su parte, **Santiago Fernández**, de American Express, señaló que “la tecnología es lo que menos se ve, pero es la red de contención y la materia prima sobre la que se van nutriendo los procesos. No veo ningún área de la compañía que no esté pasando por una profunda transformación: RRHH, compras, logística, hasta nuestra dinámica de trabajo cambió y se volvió más eficiente. Nuestro comité ejecutivo, por ejemplo, duraba un día entero, ahora dura medio.”

En el caso de Stripe, la tecnología forma parte de su ADN. “Es lo que hacemos, está intrínseco en nuestro negocio —dijo **María Teresa Arnal**—. En el mundo de la tecnología, las plataformas tienen que escalar y normalmente esto ocurre de manera gradual. Teníamos un plan de escalar en un horizonte de tres años, el cual tuvimos que acelerar. En el 2021, escalar y aseguramos que podemos sostener el crecimiento de manera confiable y segura, sigue siendo clave.”

La tecnología también será protagonista en Prodensa. Si bien **Cadena** resaltó varias dimensiones como importantes para el 2021, ubicó en primer lugar a la IA para mejorar la eficiencia en los procesos repetitivos.

“Tenemos que lograr una eficiencia específica, medida, de procesos que son repetitivos y, en paralelo, reentrenar a la gente. Que entiendan que su valor no tiene que ver con usar las horas para capturar, para revisar, para retrabajar. La principal iniciativa digital para el 2021 en Prodensa es RPA en procesos de comercio exterior y en procesos de recursos humanos y en temas administrativos”, explicó el líder de Prodensa. Al hablar sobre tecnología, **Sergio Rosengaus** ofreció una mirada doble. Por un lado, las áreas que encabezan las prioridades entre los clientes a la que provee soluciones de infraestructura y servicios de TI y, por el otro, los objetivos internos en su organización. La seguridad seguirá siendo un tema clave en el 2021, seguida por la automatización digital. “Lo que una persona tarda 10 minutos en hacer, un robot de software tarda 3 o 4 segundos. Hay muchos procesos que se pueden automatizar y tienes el beneficio de eficiencia, reducción de costos y de errores. La gente que queda liberada de las tareas repetitivas puede hacer cosas más funcionales en la organización. Imagínate un call center con 6.000 personas interactuando con sistemas. ¿Qué pasa si automatizas esa función con robots de software? Tal vez terminas quedándote con 500.” **Rosengaus** también señaló la importancia de la IA. “IA es la palabra más usada en el mundo pero sólo el 1% que la dice entiende qué puede hacer con ella. Lo más difícil es entender qué le tengo que preguntar a la IA, qué datos le voy a poner enfrente. Tenemos algunos casos de uso muy exitosos, por ejemplo en logística, para optimización de rutas, en la parte financiera para medición de riesgo y calificación de crédito”. En cuarto lugar, **Rosengaus** puso la aplicación de *automation*, de *Internet of Things* (IoT) del lado de manufactura, de sensorizar los negocios para recabar información.



Cada día más ves una interoperabilidad de varias tecnologías para resolver un problema.”

Al hablar de las prioridades en KIO Networks, **Rosengaus** explicó que “para el 2021, le pusimos un reto a la organización: reducir el costo el 70%, ¿qué tendrían que hacer?, ¿qué elementos de tecnología les hacen falta?, ¿por dónde empezarían?, ¿qué tecnologías tenemos que implementar profundamente? Traigan los cinco procesos, los más importantes que vayan a automatizar en todas las áreas, en todas las geografías. Lo sorprendente fue que nos llegaron con cientos de procesos que se pueden automatizar, en todos los niveles, algunos chiquitos, incipientes y otros enormes y profundos. Estamos en la automatización y estamos aplicando interoperabilidad. Todavía tenemos sistemas *standalone*, islas de datos. Pero los datos no sirven si no le das a la gente la posibilidad de usar los datos todos los días en tiempo real. Hay una tecnología muy exitosa que se llama *snowflake*, que te permite interrogar bases de datos de una manera que antes no se podía, con una velocidad en construcción de queries asombrosa.”

Integración

De cara al futuro y las prioridades para el 2021, **Leo Schlesinger**, CEO de Aliat Universidades dijo que “nos vemos como una plataforma educativa, con programas académicos digitales y móviles que el docente puede entregar de manera presencial, virtual, híbrida, *part time* o *full time* o en línea 100%. Es la misma arquitectura de programa con las mismas plataformas y sistemas si estás en una clase presencial o digital. Sobre esa arquitectura de sistemas y programas curriculares montamos nuestro sistema operativo. Esa arquitectura es la clave. Al montar todo sobre una misma arquitectura, la información de prospección está relacionada con información académica. Hemos desarrollado una serie de sistemas de IA basados en *Machine Learning* que entienden cuáles son las variables que hacen que un alumno deserte, o que permanezca; y en base a esas variables, crea soluciones efectivas para retenerlo”, explicó **Schlesinger**. Y, al poner en contexto la magnitud del volumen de información, agregó: “generamos más de 1 millón de datos por año para atraer a más de 30.000 alumnos.”

En la Cruz Roja Mexicana, los datos también juegan un fuerte papel. “El análisis de datos nos ha permitido tomar decisiones en tiempos más cortos y empezar a migrar las estrategias de acuerdo a la información”, explicó **Monroy**, director de la organización. Un ejemplo es la gestión de las 2.800 unidades de servicios prehospitarios (entre ambulancias y unidades de rescate), que **Monroy** explicó así: “En la Cruz Roja Mexicana damos entre 6 y 7 de cada 10 servicios prehospitarios en el país. Antes, la información de los accidentes y las patologías médicas que se atendían en las ambulancias se anotaba en papel, con la descripción de qué sucedió y dónde. La gestión de esta información era estadística; al final del año se hacía un recuento de la cantidad de accidentes y el tipo. No teníamos información actualizada sobre lo que estaba sucediendo en el país. Estamos migrando las ambulancias a sistemas GPS, y además, instalamos sistemas para levantar la información en una tablet. Esto permite que automáticamente veamos en el dashboard dónde están las ambulancias y qué están atendiendo. El año pasado aceleramos el proceso de mapear la información, generando mapas de calor, zonas de riesgo, zonas de violencia y de crimen organizado. Cuando detectamos que en una zona hay más calor, ejecutamos protocolos de atención específicos, trabajando con las autoridades para proteger a nuestro personal. Por otra parte, el uso de los datos nos permitió detectar que, contrariamente a lo que uno pensaría, la mayoría de las ambulancias de la Cruz Roja no atiende accidentes automovilísticos o de trauma, sino que atiende patologías clínicas. Esto nos ha permitido orientar nuestros programas hacia la formación clínica, lo cual mejora la calidad en la atención.”

De cara al futuro, **Monroy** señaló que la principal iniciativa digital para este año será el manejo de indicadores de desempeño y de resultados, KPIs, “Queremos medir el impacto de la estrategia; antes nos manejábamos estadísticamente, pero no teníamos un manejo de indicadores por resultados. Creamos un área de desarrollo organizacional donde internamente fortalecemos todos estos componentes”, explicó.

“La Cruz Roja Mexicana tiene el corporativo en CDMX y tiene 32 delegaciones estatales. Antes nos costaba mucho tener información puntual de las delegaciones. Empezamos a implementar un sistema ERP para controlar la parte financiera en términos de transparencia, manejo de los recursos, disciplina fiscal, etcétera. Con esta plataforma de mediciones vamos a poder decir qué está haciendo la Cruz Roja en el país. Hay muchas actividades que no estamos midiendo, más allá de apoyo en desastre, servicios médicos, servicios prehospitarios, actividades comunitarias.”

En todos los frentes

En Mondelēz México, la prioridad número uno es seguir fortaleciendo la estrategia de negocio a través de la transformación digital, segundo, el desarrollo de canales y portales y avanzar en ciencia de datos y *social analytics*. “En tercer lugar, tecnología y gestión, cómo seguimos la implementación de estas prácticas de agile, cómo seguimos metiéndonos en IA haciendo pilotos de herramientas que nos acerquen cada vez más a esas nuevas formas de activar al cliente y estar cerca del consumidor y finalmente nos seguiremos moviendo en tecnologías alrededor de *cloud* y de *IoT*”, sostuvo **Oriol Bonaclocha**. Para el 2021, la principal iniciativa digital está relacionada con crear las herramientas analíticas para dar soporte a la toma de decisiones. Otra de las iniciativas más importantes involucra a cambiar en el B2B, “estamos viendo cómo podemos conectar mejor nuestra plataforma con la de Sigma, nuestro distribuidor B2B, para tener una conversación digital con los

clientes HORECAS (hoteles, restaurantes, cafeterías), que derive en una compra online a través de la plataforma de Sigma”, explicó **Bonaclocha**. Estas iniciativas estarán acompañadas de un aumento en la inversión del 20 por ciento (del 1.5 por ciento del *net revenue*, en 2021 pasará al 1.8 por ciento).

Ciencia de Datos

Los datos son, para casi todos los CEOs, el último eslabón en la transformación digital. “Sin lugar a dudas, para el 2021 y los próximos tres años como mínimo, la prioridad para mí son los datos —señaló **Kenneth Campbell**, de L’Oréal—. En la parte estratégica, marketing digital y consumidor, aunque no hemos recorrido todo el camino, los equipos ya están concienciados, pero en la parte de datos nos falta muchísimo por recorrer. Lo veo más importante que la tecnología e IA. Estoy convencido que el futuro pertenece a las compañías que mejor uso sepan hacer de los datos.”



Silvia Dávila, de Danone, también habló de la importancia de los datos en el proceso de digitalización de la compañía. “Tenemos muchas transacciones diarias, visitamos más de 300.000 puntos de venta a la semana. Mucho de lo que estamos haciendo es conectar la información para la rápida toma de decisiones, empezando por la información que recibimos de las transacciones. Si podemos responder traduciendo el comportamiento de transacciones en la cadena de suministro, mejoraremos nuestro nivel de servicio y nuestro desperdicio, porque el tiempo de vida de nuestros productos es muy importante, tienen una caducidad de 21 a 28 días dependiendo de la categoría”, explicó.

“Necesitamos ser más data-driven —sostuvo **Guilherme Loureiro**, de Walmart—. Hace unos años contraté expertos en data, son personas que piensan diferente que la gente de TI, construyen la data de una forma dinámica y lista para usar. Pero, para ser *data-driven* primero hay que tener los datos disponibles. Crear la data, entrenar a la gente en el uso de los datos y pedirle a los proveedores principales que también cambien su manera de trabajar.”

Por su parte, **Emilio Cadena** sostuvo que el gran reto de Prodensa es la tecnología de datos. “Antes pensábamos que todo el valor de nuestra red estaba en el día a día y no entendíamos que todos los datos que generamos, toda esa información es como estar sentado arriba del petróleo del futuro. Tenemos un gran desperdicio de información. En el 2020 entrevistamos alrededor de 100.000 personas pero no capitalizamos todo lo que nos dijeron. No tenemos la tecnología y el *know-how* de extracción, análisis y el uso de esa

información. Primero tenemos que automatizar y poner un poco más de orden en los procesos administrativos; por eso empezamos por RPAs, sin ellos, no tenemos ni siquiera la forma de encontrar el petróleo de datos. Nuestro primer proyecto del 2021 en datos es generar los *data lakes* necesarios para decir ‘aquí está la info, ok, vamos a analizarla.’”

Al hablar de ciencia de datos, **Santiago Fernández**, de American Express, explicó que,

“los rubros más importantes son la gestión de riesgo, de crédito y de fraude, en especial en estos momentos que atravesamos la crisis más grande en 90 años. Los temas centrales son cómo manejar los grandes bloques de datos, hacer más precisos los topes globales de gastos, las líneas de crédito, cómo utilizar nuevos bloques de data para segmentar mejor audiencias y entregar ofertas más relevantes al momento de adquirir nuevos clientes, tanto para los clientes de consumo como para el segmento corporativo.”

.07

/ Capacitación

A medida que avanza la digitalización en las empresas, se hacen evidente distintas necesidades y modalidades de capacitación.

*En las nativas digitales, la mayor parte del conocimiento se aprende en el ejercicio mismo de las tareas laborales. “Somos generadores de innovación, hay un mecanismo natural de aprendizaje para la gente que trabaja aquí —explicó **David Geisen** de Mercado Libre—. El 70% de las capacitaciones de nuestro personal es on the job, trabajando con compañeros, haciendo las cosas. Un 20% es mentoría, reuniones uno a uno y consultando materiales cargados en nuestros sistemas. Y el 10% restante a través de cursos que cada líder, cada equipo puede elegir dónde tomar, contando con el apoyo del equipo de RRHH.”*

***María Teresa Arnal**, por su parte, señaló el papel que tienen las empresas de tecnología en educar al usuario. “Cuando vas a las empresas no tecnológicas necesitas hacerles las cosas muy fáciles. Parte del éxito de Stripe es que somos muy friendly con el usuario. Reforzamos la atención al cliente y los function architects, el área que ayuda a los usuarios a entender cómo usar e integrar mejor Stripe.”*



Upgrade de Skills

Los CEOs de empresas que no nacieron digitales describieron la capacitación en torno a dos grandes grupos, por un lado, el talento específico en áreas técnicas y, por el otro, los programas generales para dotar de conocimiento digital a áreas no técnicas.

En HP, **Carlos Cortés** explicó que “junto con la creación de la oficina de Transformación Digital se desarrolló internamente un programa de entrenamiento mandatorio para todos los empleados. Este entrenamiento consta de varios módulos: robótica, *big data*, IA, cybersecurity y realidad virtual.

Cada empleado tiene que cursar los diferentes módulos cumpliendo el plan de entrenamiento y certificarse en un nivel básico de conocimiento digital.

Dependiendo del área donde trabajes y, si quieres especializarte un poco más, la compañía ha venido desarrollando módulos interesantes.”

En L'Oréal, **Kenneth Campbell** señaló que, en vez de crear un equipo de súper expertos que se encargue de la transformación digital, optaron por hacer un *upskilling* en toda la organización. “Queremos que la gente de finanzas se digitalice, la logística, el marketing, todo. Es un programa de capacitación general. Tenemos algunas herramientas internas; una formación online de varios capítulos relativamente detallada que llamamos CM1 y que es una herramienta de RRHH para sacar una foto del estado donde estamos. Hay una versión CM2 dirigida a los expertos digitales, pero en este momento no hay nadie capacitado en México con ella. Y luego es mucho *on the job*, es traer gente que entiende del tema para que vaya haciendo evolucionar la organización y es colaborar con todos los actores digitales que saben. También hay un *quarterly review* con Facebook, con Google, con quienes vemos qué está funcionando y qué no”.



Lifelong Learning

Mónica Flores, de ManpowerGroup señaló que “lanzamos la plataforma interna powerYOU con miles de cursos gratuitos para desarrollar las habilidades de nuestro personal; que los empleados puedan crear un plan de carrera pensando en sus habilidades actuales y las nuevas que deberán desarrollar para los futuros puestos de trabajo que estamos diseñando. Creo que, al final, el learnability es una premisa indiscutible de las nuevas conductas de cualquier cultura empresarial”.

Santiago Fernández, de Amex, también resaltó que “los presupuestos de capacitación y educación van a ir creciendo paulatinamente porque no existe más el concepto de ‘hago una inversión, gradúo a alguien y luego amortizo esa inversión’. Es un proceso continuo de capacitación constante porque el grado de innovación tecnológica en todos los tramos de negocios no tiene precedente.” **Fernández** señaló que, en el último año, en la compañía hubo más de 19.000 interacciones en línea que tienen que ver con algún tema digital, una combinación de contenido propietario y también mucho contenido externo. “Hemos detectado algunos talentos clave en la organización y los hemos entrenado como líderes de opinión que están formando a una pequeña audiencia está

interesada en capacitar cierto *skill* digital específico”, comentó. “También aplicamos una fórmula vieja, el *cross training*. Formamos equipos de trabajo para solucionar una temática digital puntual con talento diverso, desde gente de finanzas, ventas presenciales, RRHH para resolver un problema puntual de marketing digital. En lo digital, el dominio real se alcanza cuando uno se mete a gestionarlo con un problema real de negocios.”

En Renault, **Magdalena López** señaló que el 2020 fue uno de los años en que hicieron mayor inversión en formación de los equipos. “También identificamos una necesidad fuerte de generar más autonomía y autogestión en los equipos e involucramos a todos los *managers* a formaciones, en el desarrollo de competencias gerenciales, manejo de equipos, planeación estratégica. La gente también lo vio como una oportunidad de dedicar tiempo a su formación y tuvimos récord de participaciones en las capacitaciones con la red de vendedores”, sostuvo **López**.

En Grupo Presidente, **Arsuaga** destacó el centro de competencias.

“Ellos son los que van innovando, hoy por hoy el recurso económico es limitado, y hemos tenido que bajarle la intensidad, pero a través del centro de competencias, vamos entendiendo, vamos viendo las situaciones y vamos un paso adelante.”



En la parte hard no hemos podido dar una vuelta de tuerca más, pero en la parte soft hemos hecho mucho. Hemos continuado, vía online, con los dos eventos importantes en Grupo Presidente, el kick off al inicio del año y el mid-year, en el que vemos si estamos cumpliendo las metas para ese año.”

Por su parte, en Mondelēz México, **Bonaclocha** dijo que “hicimos varias mejoras en el 2020. La primera es la colaboración remota, segunda, entrenamos a nuestra fuerza de venta a través de una plataforma que se llama *MySales*. Construimos la plataforma #MondelēzEstáContigo donde básicamente teníamos esta comunicación fluida con nuestro equipo a través de datos, protocolos de seguridad, mejores prácticas que surgieron a raíz de la pandemia”. También mencionó iniciativas en ventas, asuntos corporativos, legales y marketing. Entre las iniciativas de marketing, por ejemplo, se destaca la capacitación en Digital Academy buscando acelerar el conocimiento de estrategia digital desde la perspectiva de campañas y marcas, un *partnership* con Google para preparar mejor al equipo de *e-commerce* y al equipo de llegada directa al consumidor; el *digital activation excellence* que tiene que ver con mejorar la llegada al consumidor; cuarto, *innovation excellence*, un programa para reinventar la forma en la que innova en productos y en llegada al consumidor.



El Reto Cultural

La mayoría de los CEOs sostuvo que el principal reto en el proceso digitalización fue la resistencia al cambio, en particular los desafíos en los cambios de mentalidad y la adopción de las nuevas tecnologías y procesos. En Prodensa, **Emilio Cadena** señaló que en el 2021 “vamos a empezar con un programa en toda la organización de RPAs”. Y también, poner el foco en los cambios culturales. “Es muy frecuente que los equipos piensen que la transformación va a ser gradual, o que tal vez nunca ocurra. Por eso es necesario, antes que nada, convencer a la gente que el cambio ocurrirá sí o sí y que en este cambio está su propio futuro y bienestar, para que abracen la transformación. El primer paso es inspirar a la gente y poner los sistemas de gestión para que esto pase. Además, se trata de ver los procesos de manera distinta. Entrenar a un contador es un desafío, porque lo que hace ese contador lo va a hacer la IA y puede darle miedo que el trabajo que estuvo haciendo los últimos 20 años sea hecho, a partir de ahora, en un 80% por un software en la nube. Ahí está el primer reto. No es un tema de habilidad, es un tema de la cultura y aceptación de que el semáforo está en rojo para cambiar cómo hacemos todas las cosas. El segundo gran reto tiene que ver más con la capacitación específica de las tecnologías, particularmente la capacitación en RPAs.”

La segunda dificultad en la transformación digital fue conseguir el talento adecuado.

Abelardo Conde, de GNC lo expresó así:

“Conseguir el talento para formar el equipo fue complicado. El perfil de gente era muy demandado, hubo mucha movilidad entre empresas de diferentes ejecutivos, altos medios y más jóvenes. Llegamos a la conclusión que para los puestos muy críticos, la dirección y las dos gerencias, había que salir al mercado; pero los demás puestos había que generarlos internamente. Y es ahí cuando empezamos a preocuparnos por capacitar más a nuestro personal. no fue una decisión, fue la única salida lógica.”

Murillo Tavares, de Spencer Stuart, lo explicó así: “en México hay una carencia de talento digital. La digitalización en México llegó retrasada, incluso en Latinoamérica, Argentina y Brasil están más avanzados en el tema. En el 2020 México hizo un *catch-up* en la línea de frente de los negocios; ahora tiene que hacer un *catch-up* en las capacidades que no se construyen de manera inmediata. Hay un desbalance entre las capacidades existentes y las necesidades existentes en el país. Hemos sido bastante exitosos en traer talento al país mientras el talento local se va desarrollando.”

Tavares también alertó sobre un tema crítico cuando se habla de talento digital.

“Muchas veces no está bien definido por la empresa lo que realmente quiere. Antes de empezar una búsqueda de talento, tratamos de explorar con el cliente cuál es el desafío que está enfrentando y qué problemas quieren resolver. Dentro del talento digital hay una variedad de capacidades muy grande, no sólo técnicas y de experiencia sino también de perfiles. Es crítico tener muy bien definido cuál es el reto, cuál es el resultado que se quiere obtener y en qué condiciones se quiere obtener este resultado.”



Certificaciones

Algunas empresas garantizan la calidad de sus servicios, en especial los de misión crítica, mediante certificaciones. Es el caso de KIO Networks. Sergio Rosengaus menciona: “Tenemos unas 150 certificaciones de cosas muy complicadas que, para recibirlas, todos debemos aprobar un examen. Está el ISO 27000, de seguridad informática, un examen que 2000 personas deben rendir y aprobar. Algunas personas tienen que conseguir tres certificaciones por año de un tema específico, por lo cual, debe estar entrenando todo el tiempo. Por eso, todos tenemos que ser autodidactas. Tenemos un ecosistema que maneja mucho autoaprendizaje. Usamos plataformas de educación digital a distancia que hemos construido, en parte con contenido que generamos nosotros y otra parte está disponible por los certificadores. Por otro lado, le damos la oportunidad de que cada uno se capacite en cosas que lo van a ayudar a tener mejor desempeño en su responsabilidad, por ejemplo, a través de plataformas digitales que ofrecen cursos de 20 ó 30 horas.”

Manuel Solano comentó que

“EY ha realizado en los últimos años inversiones importantes en E-learning. En particular, creamos una estrategia de obtener EY Digital Badges que le permite a nuestros equipos obtener certificaciones de distintos niveles (bronce, plata, oro, platino) para volverte experto en línea en metodologías de innovación, tecnologías emergentes, gestión y adopción de la transformación. Adicionalmente, hicimos una alianza con Hult Business School para lanzar el EY Tech MBA que abarca temas de liderazgo, tecnología e innovación en los negocios. Finalmente, a finales del 2020 lanzamos el programa “Un minuto de innovación” en donde estamos capacitando a toda la región sobre cómo innovar.”

.08
/ CEOs

CEOS ENTREVISTADOS



María Teresa Arnal
Directora Ejecutiva para
Latinoamérica de Stripe



Oriol Bonaclocha
Presidente de
Mondelēz México



Sergio Rosengaus
Co-Founder, CEO de
KIO Networks



Carlos Cortés
Presidente y Director
General de HP México



David Geisen
Director General de
Mercado Libre México



Silvia Dávila
Presidenta para
Latinoamérica de
Danone



Kenneth Campbell
CEO de L'Oréal
México



Manuel Solano
Socio Director de la
Región de Latinoamérica
Norte de EY



Santiago Fernández
Director General de
American Express México



Guilherme Loureiro
Presidente y CEO de
Walmart México y
Centroamérica

CEOS ENTREVISTADOS



Mónica Flores
Presidente de
ManpowerGroup para
Latinoamérica



Leo Schlesinger
CEO de Aliat
Universidades



Magdalena Ferreira
Gerente General de Avon
para el grupo de Mercados
del Norte de Latinoamérica
Natura & Co



Murillo Tavares
Director General de
Spencer Stuart México



Emilio Cadena
CEO de Prodensa



Abelardo Conde
CEO de GNC



Juan Pablo del Real
Director General de
Bestel



José Antonio Monroy
Director General de
Cruz Roja Mexicana



Magdalena López
Presidente y Directora
General de Renault en
México



Braulio Arsuaga
CEO de Grupo
Presidente

*"Agradecemos profundamente
a todos los CEOs que
participaron en el estudio y
compartieron su tiempo e
ideas con nosotros, así como a
IAB y AMVO por compartirnos
información y datos relevantes
sobre el crecimiento en México.*

*Esperamos que este informe
contribuya a fomentar el
crecimiento y a enfrentar con
éxito los desafíos en un mundo
cada vez más digital."*

.09

/ Sobre
Nosotros

SOBRE NOSOTROS



Somos una empresa de Educación cuya misión es ayudar a las personas y empresas a evolucionar digitalmente y cerrar las brechas de conocimiento entre lo que saben y lo que necesitan saber para tener éxito en la era de los negocios digitales.

CONTACTOS:

Gustavo Barcia

CEO

gbarcia@needed.education

Daniel Rodríguez

Lead Project Manager

daniel@needed.education

WWW.NEEDED.EDUCATION

SOBRE NOSOTROS



**Construyendo un mejor
mundo de negocios**

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

CONTACTOS:

Juan Solana

Socio de Transformación
de Negocios e Innovación, EY Latinoamérica Norte
juan.solana@mx.ey.com

WWW.EY.COM/ES_MX

SOBRE NOSOTROS



En KIO Networks vivimos con un mismo propósito; usar la tecnología para mejorar la vida de los demás. Somos una empresa que pone al servicio de todos soluciones en Tecnologías de la Información e impulsamos a nuestros clientes a alcanzar su máximo potencial al implementar modelos de negocios digitales y a mejorar o incrementar su infraestructura tecnológica, para que de esta manera ellos mismos ofrezcan a sus propios usuarios y a la sociedad, servicios que mejoren su calidad de vida.

Estamos convencidos de que la actual transición digital se puede abordar de forma mucho más sencilla si se hace de la mano de nuestros expertos, que acompañan a las organizaciones desde el diagnóstico hasta la implementación de los proyectos. Operamos 40 Centros de Datos de última generación, con la más alta seguridad, disponibilidad y densidad en la región para administrar y monitorear servicios en la nube pública, privada e híbrida, ciberseguridad,, aplicaciones empresariales, automatización e inteligencia artificial, con presencia en México, Panamá, Guatemala, República Dominicana y España.

CONTACTOS:

Erika Domínguez

Directora de Planeación Estratégica y Comunicación
Corporativa de KIO Networks
edominguez@kionetworks.com

WWW.KIONETWORKS.COM

imd.