

La nueva e inestable normalidad: cómo COVID-19 cambiará los negocios y la tecnología para siempre

Extracto del artículo publicado por FORRESTER Research by Stephanie Balaouras, Laura Koetzle, Martin Gill, Martha Bennett, Dan Bieler, Sam Higgins, Leslie Joseph, Anjali Lai, Tom Mouhsian, and Xiaofeng Wang July 14, 2020

La pandemia ya ha obligado a las empresas y a los gobiernos a hacer cosas que antes se consideraban imposibles. Esto es sólo el principio, los efectos de COVID-19 —junto con otras erupciones impredecibles de riesgo sistémico— seguirán surgiendo durante la próxima década. Los gobiernos, las empresas y otras organizaciones tendrán que repensar el diseño de todo, desde los productos hasta el diseño de las oficinas para limitar la propagación del virus y promover la salud y la seguridad. Las pandemias, epidemias y brotes de enfermedades serán más comunes. En el futuro, no habrá un período de 10 años entre las pandemias globales, que hubo entre H1N1 y COVID-19. La gestión de la pandemia aumentará la tensión entre la privacidad y la vigilancia. Para contener la pandemia, los gobiernos han tomado medidas extraordinarias, reajustando el delicado equilibrio entre proteger la salud de los ciudadanos y salvaguardar su privacidad. La crisis ha dado a los gobiernos de países como Brasil, Hungría, India y el Reino Unido un enorme poder para recopilar, procesar, compartir y almacenar grandes cantidades de datos privados. Mientras que la tensión entre la vigilancia y la privacidad resurgirá cada vez que estalla una nueva enfermedad, las demandas de los ciudadanos y los consumidores inclinarán la balanza a favor de la privacidad a largo plazo. El impacto duradero de COVID-19 y la alta probabilidad de futuras pandemias darán lugar a cinco cambios macro que cambiarán fundamentalmente los negocios y la tecnología: 1) Las expectativas de los clientes cambiarán en el espectro de seguridad y conveniencia; 2) las empresas se montarán a la ola de compromiso digital para crear experiencias híbridas; 3) las empresas y los gobiernos invertirán en impulsar el futuro del trabajo; 4) las empresas inteligentes disminuirán la brecha (deuda) técnica rápidamente y luego se montarán a la ola de tecnología; y 5) la resiliencia empresarial se convertirá en una ventaja competitiva.

Hemos dividido cada uno de estos cambios en tres períodos de tiempo:

El corto plazo se centra en los próximos 18 a 24 meses. Esto es equivalente a nuestra fase pandémica 3 y fase 4. Durante la fase 3, los gobiernos y las empresas establecerán y aplicarán protocolos de gestión de la pandemia para proteger a las personas a medida que regresan a las oficinas, restaurantes y transporte público en fases, así como soportar brotes de infección y retornos a (esperemos) bloqueos localizados. Una vez que una vacuna se administre ampliamente durante la fase 4, estos protocolos se retirarán, pero muchos de los nuevos comportamientos que los consumidores y empleados desarrollan persistirán. Muchos gobiernos vincularán el apoyo

económico a las empresas afectadas por la pandemia a objetivos políticos como apoyar el empleo y la formación de los trabajadores y cumplir los objetivos medio ambientales.

El mediano plazo cubre los cambios que esperamos en los años 2 a 5. Durante este período, el empleo en muchos países finalmente comenzará a acercarse a los niveles pre pandémicos. Para las empresas, el enfoque se centra en cambios y transformaciones estructurales más significativos. Las empresas habrán tenido tiempo de elegir los cambios del período anterior que han mejorado la experiencia del cliente, la experiencia de los empleados, la agilidad del negocio y la rentabilidad, y ahora pueden acelerarlos. La respuesta inmediata a la crisis amplió el universo de posibilidades, y el sector público utilizará ese espíritu de posibilidad para experimentar más ampliamente con grandes soluciones políticas.

El largo plazo destaca los cambios esperados en el año 5 y más allá. A este respecto, serán visibles los resultados a largo plazo de las decisiones que las empresas y los gobiernos tomaron en respuesta a la pandemia. Los centros de las ciudades centrales globales se verán diferentes gracias a la reasignación de mucho espacio de oficinas en el centro de la ciudad; las ciudades y pueblos más pequeños contarán con más oportunidades de trabajo y actividad económica; y las cadenas de suministro ganadoras serán flexibles y resistentes a los golpes. Y sabremos qué empresas utilizaron la crisis como catalizador para lograr una diferenciación inimitable.

1. Las expectativas de los clientes cambiarán en el espectro de seguridad y conveniencia

La pandemia COVID-19 ha afectado a los consumidores de todo el mundo, pero no de manera uniforme. La sensibilidad al riesgo del consumidor varía según la región, la edad, el empleo, la afluencia y la cultura. En las zonas geográficas en las que la pandemia ha cobrado menos importancia a la salud y las finanzas, los consumidores perciben menos riesgo cuando se esfuerzan por reanudar la vida como "normales", como planificar las vacaciones como de costumbre, incluso si optan por viajar en coche en lugar de en avión. En algunos países asiáticos que abandonaron el centro de la tormenta COVID-19 antes, las vidas de los consumidores están volviendo a la normalidad en gran medida; dentro de ciertos bolsillos de los EE.UU., la recuperación es mucho más gradual. Por lo tanto, las actitudes y comportamientos de los consumidores variarán drásticamente con el tiempo.

Corto plazo: La aversión al riesgo del consumidor y el deseo de conveniencia coexisten. Más de la mitad de los consumidores estadounidenses e italianos dicen que tratarán de evitar las multitudes durante los próximos 24 meses, pero el 48% de los adultos italianos en línea y el 40% de los adultos en línea de Estados Unidos planean regresar a las tiendas y reanudar las compras normales tan pronto como sea posible. El nivel de dependencia de las soluciones digitales variará ampliamente entre los países y los consumidores. Por ejemplo, el 60% de los adultos en línea chinos metropolitanos afirman que están comprando más cosas en línea ahora, mientras que más del 35% de los adultos en línea de Estados Unidos y el Reino Unido dicen que prefieren comprar en las tiendas ahora porque encuentran que las compras en línea durante la pandemia frustrante.



Mediano plazo: Los consumidores empoderados votarán por los valores con sus carteras. Cuando la economía repunte, los consumidores exigirán productos más eficientes y fiables; confiarán en las marcas para satisfacer sus necesidades de orden superior. Durante la pandemia, más de un tercio de los consumidores estadounidenses y más de la mitad de los consumidores españoles pasaron más tiempo pensando en el medio ambiente y sus roles en su comunidad local y global. La tensión financiera actual y la falta de interacción entre los grupos de personas han dejado a los consumidores sintiendo una falta de significado y propósito. Cuando recuperen el poder adquisitivo en este período, los consumidores dirigirán el gasto a las marcas en las que confían y las que los conectará a una causa mayor.

Largo plazo: La elección de la experiencia se convertirá en el nuevo símbolo de estado de lujo. La pandemia está acelerando la adopción digital de los consumidores. Y a medida que las empresas se cubran contra nuevos brotes limitando las reuniones, las experiencias de marca en espacios físicos solo estarán disponibles para los consumidores que puedan pagar la factura por medidas de seguridad mejoradas. En las regiones donde los consumidores carecen de derechos legales sobre sus datos, los consumidores ricos pagarán por las herramientas que necesitan para limitar el acceso a sus datos a los proveedores en los que confían. En general, los consumidores valorarán experiencias que 1) proporcionan una alternativa a la saturación digital, 2) ofrecen experiencias inmersivas sin forzar las compras de productos, y 3) les permitirán seleccionar su contenido o experiencias preferidas.

2. Las empresas se montarán a la ola de compromiso digital para crear experiencias híbridas

A medida que la crisis inmediata disminuye, las empresas replantearán sus modelos de compromiso durante todo el ciclo de vida del cliente. La primera oleada de interacción digital pura dará paso a combinaciones híbridas de física y digital. Estas experiencias serán menos pegajosas con menos contacto humano y directo, pero también serán con más intención, basadas en las necesidades y centradas en los resultados. A medida que los consumidores basados en valores cuestionen la ética de las empresas con las que se asocian y todas las experiencias se instrumentan digitalmente, surgirán nuevas prácticas de diseño que mezclan emociones e ideas.

Corto plazo: Una oleada inicial de nuevas experiencias comprometerá la calidad de la experiencia del cliente. En un mundo de restricciones físicas como las restricciones de viaje y el distanciamiento social, el comercio electrónico prosperará y los desfiles de moda virtual, los lanzamientos de productos y los estrenos de películas reemplazarán los eventos físicos. Los consumidores aceptarán compromisos en la calidad de la experiencia y algunas áreas de privacidad a medida que las empresas aprendan a crear experiencias digitales que sean fáciles y efectivas. Las buenas prácticas de diseño y experiencia del usuario se volverán críticas, y los viajes se centrarán en los resultados, no en productos. Sin embargo, las empresas tendrán dificultades para ofrecer la resonancia emocional de las experiencias en persona.



- Mediano plazo: Surgirá una nueva generación de experiencias híbridas y basadas en valores. A medida que la crisis de la pandemia se calme, las empresas perseguirán dos estrategias. En primer lugar, capitalizarán el mayor confort de los consumidores con lo digital a medida que reconsideran el mundo físico. Las experiencias físicas/digitales híbridas se volverán comunes, desde salas de exposición de coches de realidad aumentada hasta check-in móvil en hoteles y puntos de servicio digitales en la tienda. En segundo lugar, las empresas diseñarán experiencias que se centren en los resultados de los clientes, como ahorrar dinero o proteger el medio ambiente. Las empresas desarrollarán nuevos músculos de diseño emocional, medición y optimización a medida que creen valores en el diseño de la experiencia.

- A largo plazo: Las experiencias anticipadas chocarán con una reacción de privacidad. Las experiencias post pandémicas se polarizarán. La confianza y la identidad se convertirán en moneda de cambio, y lo digital será un producto básico. Las empresas que pueden convencer a los consumidores de que compartan más datos personales, como datos biométricos o de comportamiento, ofrecerán experiencias anticipadas que predicen sus necesidades de compras, financieras y de entretenimiento. Las empresas similares se agruparán en zonas de confianza basadas en la identidad del cliente, la afinidad de marca y la legislación regional. Empresas que se enfrentan a consumidores más escépticos, porque no pueden demostrar el uso ético de los datos los niveles requeridos de seguridad y privacidad actuarán a ciegas.

3. Las empresas y los gobiernos invertirán en lo que antes era imposible impulsar el futuro del trabajo

Las nubes sombrías de la pandemia han revelado un revestimiento inesperado, hemos expandido el universo de posibilidades. Hicimos cosas que antes parecían imposibles: toda la fuerza de trabajo del sector público italiano pasó de casi el 100% in situ al 100% de trabajo remoto en cuestión de días porque no tenían otra opción. Así es como las empresas inteligentes y los gobiernos de todo el mundo aprovecharán ese espíritu de posibilidad después de que pase la crisis inmediata. A corto plazo: Las empresas de alta empatía que invierten en sus empleados obtendrán una ventaja creativa. COVID-19 ha obligado a la mayoría de las empresas a un modo de gestión de la fuerza laboral basado en la empatía. A medida que la crisis retroceda, espere que algunos vuelvan a un modo de baja empatía y baja inversión. Los bajos inversores utilizarán la automatización para reducir agresivamente su fuerza de trabajo, cerrando algunas rutas hacia el empleo en los países en desarrollo. Por el contrario, los altos inversionistas tratarán a los empleados como activos valiosos proporcionando la capacitación y las herramientas para involucrarlos y medir los resultados, no las tareas. Los altos inversionistas unirán a los seres humanos y las máquinas para resolver problemas. Estas fuerzas de trabajo comprometidas generarán ideas más creativas, dando a estas firmas una ventaja.

Mediano plazo: Los responsables políticos aprovecharán nuevas posibilidades. En muchos países, los niveles de empleo permanecerán deprimidos durante años y sólo se acercarán a sus niveles pre pandémicos en este período. La mayoría del trabajo a distancia impulsará los centros económicos globales como Nueva York y Seúl, y las empresas eliminarán más del 25% de su espacio de oficinas de alto costo en el centro de la ciudad.



MV CONSULTORES

ADVISORY AND ACCOUNTING

A medida que las empresas diversifican las cadenas de suministro para la resiliencia, las regiones de menor costo de los países ricos o los bloques comerciales utilizarán incentivos gubernamentales para atraer algunas manufacturas. Ahora entrarán en vigor cambios en las políticas públicas posteriores a la pandemia de emergencia, incluidos experimentos más amplios con una renta básica universal.

A largo plazo: El trabajo se redistribuye, ralentizando la hiperurbanización. Las élites digitales ya habrán pasado al trabajo remoto permanente y exigirán una compensación global. El vaciado adicional de las oficinas del centro de la ciudad creará oportunidades para las ciudades más pequeñas que aseguren inversiones en infraestructura física y de conocimiento, incluso en naciones en desarrollo como Filipinas y Vietnam. Las ciudades globales reutilizarán el espacio de oficinas vacío como viviendas de ingresos mixtos y rediseñarán los espacios públicos para atraer a los buscadores de cultura, mientras que un crecimiento más lento reducirá la contaminación y las demandas de recursos.

4. Las empresas inteligentes disminuirán la brecha (deuda) técnica rápidamente y luego se montarán a la ola de tecnología

Los líderes empresariales que aceleran lo digital y la plataforma de soluciones en respuesta a la crisis entrarán en el mediano plazo con una sólida plataforma de operación digital y la flexibilidad que necesitarán para adaptarse rápidamente para aprovechar nuevas oportunidades. La tecnología finalmente cambiará el mundo de los procesos multipartidario. Así es como evolucionarán los ecosistemas, el panorama del proveedor de tecnología, los materiales y la tecnología de propósito general después de COVID-19.

- Corto plazo: Las empresas seguirán acelerando las iniciativas digitales y reforzarán las bases. La pandemia ha forzado la migración de la noche a la mañana a lo digital, tanto causó perturbaciones como desató la creatividad y la creatividad de los procesos. El catorce por ciento de los influencers de compras informó que los ingresos de su empresa para el trimestre fiscal más reciente fueron 5% o más altos de lo previsto. Estas empresas en modo de crecimiento aprovecharán sus líderes digitales o saltarán. Muchos también replantearán los sistemas que se apalarcaron en la crisis. Además, las empresas ofrecerán más experiencias sin tocar para minimizar el riesgo de infección.

Mediano plazo: La revisión de los modelos de negocio transformará los ecosistemas. Las empresas con visión de futuro que resolvieron su deuda técnica innovarán para crecer a medida que las economías recobran sus pérdidas. Por el contrario, las empresas complacientes se embolsarán esas ganancias, lo que les dejará jugando a la tecnología de nuevo en un plazo de cinco años. Adopción generalizada de microservicios, computación sin servidor, contenedores ofrecerán velocidad y agilidad de la nube pública en entornos de nube privados y específicos de la industria, lo que amenazará el dominio de los hiperescalars. Las empresas ampliarán la colaboración específica de la industria para desarrollar cadenas de suministro más transparentes y flexibles; construirán conjuntamente tecnologías de plataforma y mercados

Largo plazo: Surgirá un ciclo de interrupción después de la modernización forzada por pandemia. En este nuevo ciclo de perturbación, las inversiones del sector público en tecnología de uso general comenzarán a dar dividendos. Juntos, las redes mejoradas y las tecnologías nativas de la nube y de borde acelerarán la entrega anticipada de experiencias.

Además, las empresas reestructurarán fundamentalmente los procesos multipartidista como la adquisición y la logística. Las empresas que se aferran a las estrategias ganadoras de 2010 (inversión en aplicaciones front-end y nube pública se quedarán atrás a medida que se aplane la curva. Y la electrificación y la automatización cambiarán la forma en que nos movemos, dónde vivimos y cómo producimos y usamos energía.

5. La resiliencia empresarial se convertirá en una ventaja competitiva. La resiliencia empresarial es la capacidad de una organización para cumplir con su visión y promesa de marca, sin importar la crisis. Mantener las operaciones durante eventos imprevistos requiere más que suerte: las empresas resilientes identifican y mitigan el riesgo; invertir en la planificación de la continuidad del negocio; desarrollar capacidades flexibles de respuesta a crisis e incidentes; y diseñar sistemas empresariales y tecnológicos para la confiabilidad. Un negocio resiliente aspira a 1) crear conexiones emocionales más fuertes con sus clientes, 2) reclutar y retener mejor talento, 3) proteger sus ingresos y reputación durante una crisis, y 4) recuperarse de interrupciones más rápidamente que sus competidores.

Corto plazo: Las empresas se centrarán en la gestión de riesgos esenciales y la madurez de la continuidad del negocio. La crisis financiera de 2008 dio lugar a una nueva legislación y orientación regulatoria para garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la confianza en los informes financieros. La pandemia tendrá el mismo impacto en la gestión de riesgos empresarial (ERM) y la continuidad del negocio, que han sido rezagados digitales. COVID-19 no era un cisne negro; cualquier experto en enfermedades infecciosas podría haberle dicho que la pandemia era inevitable. Sin embargo, cuando revisamos los actuales informes 10-K de Fortune 50, vimos que mientras que el 50% mencionaba una pandemia en sus perfiles de riesgo para los inversionistas, la clasificaron como un "acto de Dios". Sólo Apple había asegurado la desventaja.

Mediano plazo: Las cadenas de suministro apuntarán a la redundancia, la flexibilidad y la sostenibilidad. Los modelos de entrega de Justin-time han dejado poco cojín para las interrupciones del suministro. Por ejemplo, cuando la India prohibió temporalmente la exportación de hidroxiquina, los pacientes de enfermedades autoinmunes estadounidenses tuvieron dificultades para surtir recetas. Ahora que la pandemia ha puesto de manifiesto las debilidades de la deslocalización extrema y la externalización, las empresas reducirán su dependencia de los proveedores individuales y regionales únicos. Para hacerlo, necesitarán visibilidad en sus cadenas de suministro y la capacidad de anticiparse y responder a los problemas futuros. Además, las empresas verán la gestión del riesgo de la cadena de suministro como una capacidad de ERM básica en lugar de como un silo independiente.

- A largo plazo: La gestión de riesgos empresarial habilitado para la inversión continua ayudará a las empresas a manejar la incertidumbre y el riesgo sistémico. Los picos de riesgos sistémicos como la inestabilidad política y el cambio climático dominarán el "2020". Como resultado, la función gestión de riesgos empresarial pasará de rezago digital a líder digital.

