

# INNOVACIÓN CENTRADA EN LA CLIENTELA: **EL CAMINO A SEGUIR PARA LATINOAMÉRICA**

ENCUESTA DE LÍDERES EMPRESARIALES DE HLB 2022



TOGETHER WE  
MAKE IT HAPPEN

Latinoamérica es una región de rápido desarrollo. Aunque está compuesta de diversas naciones y mercados económicos, los/las líderes locales tienen un objetivo declarado conjunto: el 97% está de acuerdo en que una innovación más rápida y eficaz es fundamental para el crecimiento futuro.

Después de atravesar dos años de desafíos económicos, políticos y sociales, el 95% de los/las líderes de Latinoamérica afirma que sienten más confianza en su capacidad para innovar, en comparación con la situación antes de la pandemia. Sin embargo, también deben tratar otras prioridades urgentes. La volatilidad económica y política motiva a la mayoría de los/las líderes a desarrollar estrategias defensivas; el 81% planea mejorar su eficiencia operativa en los próximos 12 meses, mientras que el 56% se inclina a la búsqueda de una mayor reducción de costos.

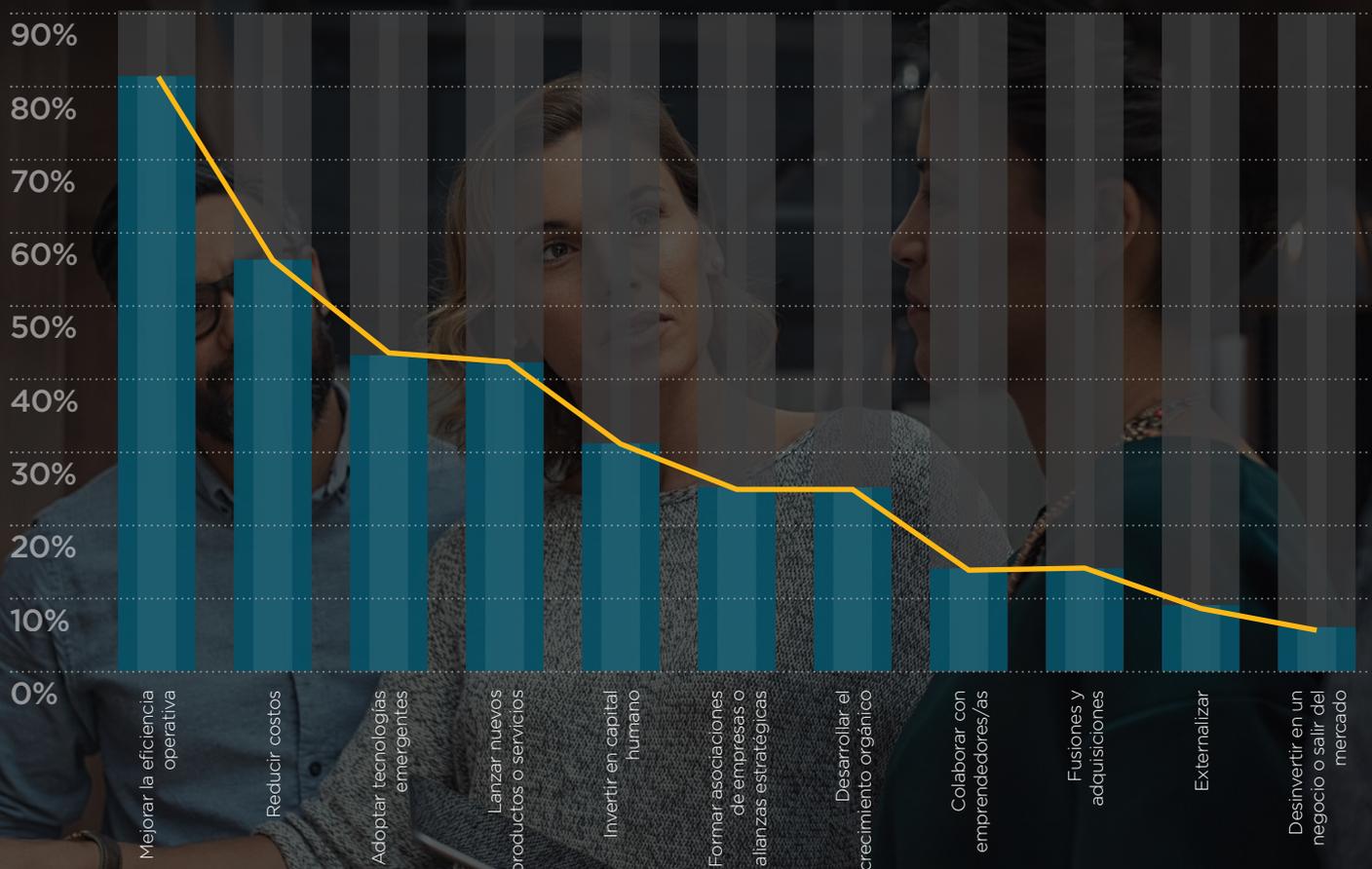
### Innovación centrada en la clientela

La innovación en Latinoamérica se muestra altamente centrada en la clientela. Los/las líderes locales enfatizan de igual manera el lanzamiento de nuevos productos (50%) y el compromiso con la clientela (50%) como dos áreas centrales de la innovación, inmediatamente después está la tecnología (48%). Esta es una distinción interesante en comparación con los/las líderes globales. Entre ellos/ellas, solo el 39% planea centrarse en el compromiso con la clientela.

Latinoamérica tiene un creciente sector de servicios. La proximidad cercana con la zona horaria de EE. UU., la fuerza laboral con especializaciones variadas y el buen índice de costos para generar valor, convierten a muchos países de Latinoamérica en destinos atractivos para las multinacionales. Costa Rica alberga a más de 150 empresas, las cuales se especializan en la externalización de procesos empresariales y servicios digitales, como desarrollo de software, servicios de TI, desarrollo de juegos y mercadotecnia digital, entre otros. El sector de TI en

## Título: 1: Los/las líderes empresariales más motivados/as a mejorar su eficiencia operativa

**P.** ¿Cuáles de las siguientes acciones planea realizar en los próximos 12 meses, con el fin de crecer y mantener la rentabilidad?



Brasil contribuyó al 5.6% del PIB del país en 2021, con un crecimiento anual del 12.3% , gracias a las empresas tecnológicas locales y a los proveedores de servicios de TI externalizados. Para lograr un crecimiento incluso más impresionante, los/las líderes locales buscan la excelencia en la experiencia de la clientela (CX), como es de comprender, y una mayor diversificación de sus ofertas de productos o servicios.

**Facilitadores y obstáculos principales para la innovación**

La digitalización sigue aumentando la distinción entre los/las líderes y los/las rezagados/as. En Latinoamérica, la mayoría de los/las líderes (47%) considera que las tecnologías emergentes ayudarán a mejorar la capacidad de innovación de sus empresas. Ligeramente por debajo de un tercio de los/las líderes también seleccionaron facilitadores secundarios, como el conocimiento del nuevo mercado, la retroalimentación de la clientela y los macrodatos y el análisis de datos; un triunvirato que

autentifica el compromiso del país con la innovación centrada en la clientela.

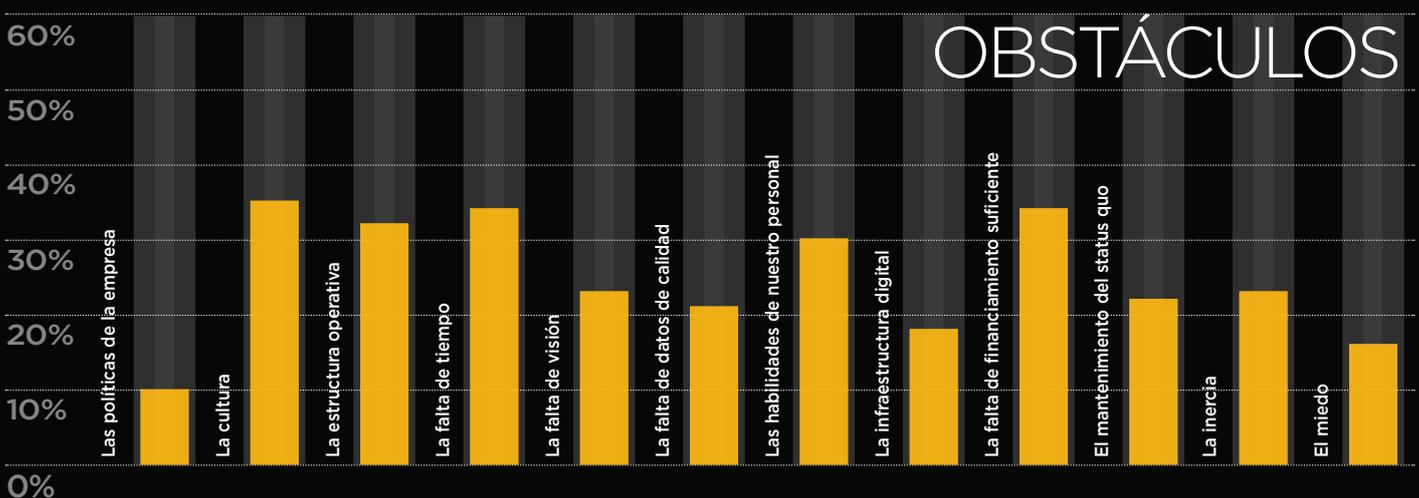
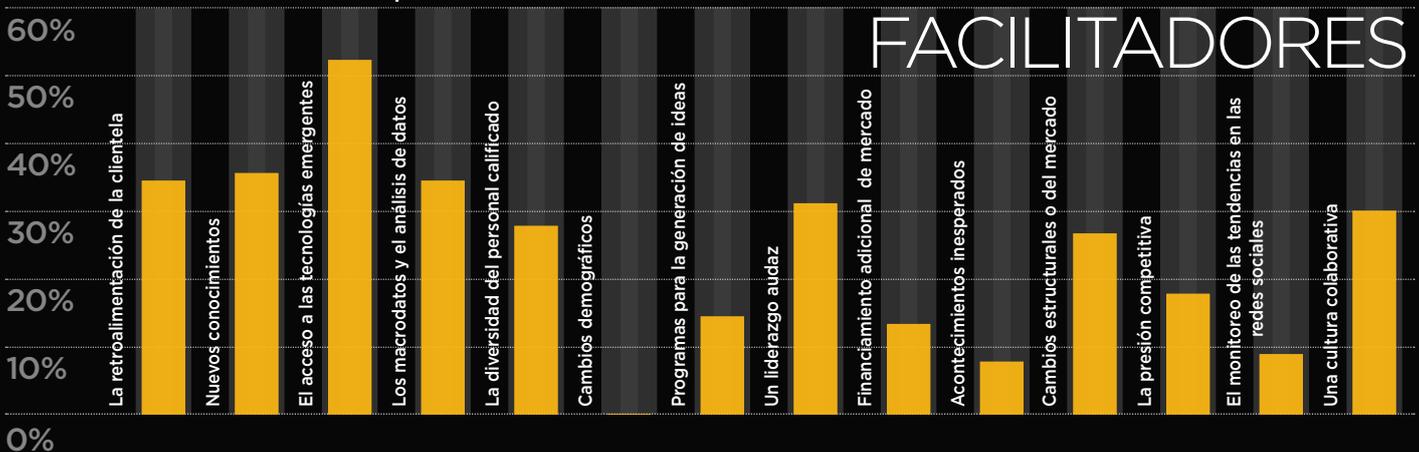
Para que los/las líderes reorienten a sus negocios de acuerdo con la nueva visión estratégica, también deberán superar innumerables desafíos. En comparación con sus homólogos/as globales, los/las líderes de Latinoamérica sienten una mayor restricción debido a la cultura corporativa (el 35 % frente al 23%) y a las estructuras operativas existentes (el 32% frente al 27%). La falta de financiamiento es una inquietud que comparten los/las líderes de Latinoamérica y globales. Entonces, ¿cómo planean encontrar su camino entre estas ventajas y detrimentos?

**Cultura organizacional**

Más de un tercio de los/las líderes de Latinoamérica afirman que la cultura es el obstáculo principal para la innovación. Sin embargo, el efecto de este factor único podría ser incluso mayor. Los factores secundarios, como la inercia, la falta de visión, el

**Título 2: Los/las líderes recurren a las tecnologías emergentes como ayuda para la innovación**

**P.** Seleccione los tres factores principales que considera que ayudarán a su empresa a mejorar su capacidad de innovación. También seleccione los tres obstáculos principales que entorpecen la innovación en su empresa.



“EN LATINOAMÉRICA, NO NOS APRESURAMOS A INNOVAR. EN CAMBIO, NOS QUEDAMOS QUIETOS/AS Y OBSERVAMOS LO QUE SUCEDE EN LO QUE SUCEDE EN EL MERCADO NORTEAMERICANO Y EL EUROPEO. DESEAMOS QUE OTRO/A GASTE RECURSOS Y PRUEBE PRIMERO LAS IDEAS ARRIESGADAS. LUEGO TRATAMOS DE COPIAR Y ADAPTAR LAS MEJORES PRÁCTICAS COMPROBADAS A NUESTRO MERCADO”

Marcelo Fonseca, socio de HLB Brasil

deseo de mantener el status quo, las políticas de la empresa y el miedo al cambio también podrían limitar su capacidad para innovar. Curiosamente, el 42% de los/las líderes planean centrar su innovación en los procesos. ¿Podría ser esta la flexibilidad que les permita ir hacia la generación de modelos operativos más ágiles, ascendentes y con respuesta a los cambios?

Los/las líderes locales también están comprometidos/as con la búsqueda de nuevos conocimientos como mecanismo para mejorar la capacidad de innovación. “El conocimiento es poder”, pero la acción debe respaldarlo. “En Latinoamérica, no nos apresuramos a innovar. En cambio, nos quedamos quietos/as y observamos lo que sucede en los mercados norteamericano y europeo. Deseamos que otro/a gaste recursos y pruebe primero las ideas arriesgadas. Luego tratamos de copiar y adaptar las mejores prácticas comprobadas a nuestro mercado”, explicó Marcelo Fonseca, socio de HLB Brasil.

Este tipo de precaución es comprensible, especialmente en medio de las turbulencias continuas y emergentes. Sin embargo, la verdadera innovación requiere, no solo una investigación continua y el procesamiento de mejoras, sino también una visión atrevida, una generación continua de ideas y la habilidad de validación rápida de las ideas; factores imposibles de lograr sin una cultura motivada por la innovación.

“SOMOS UNA REGIÓN CENTRADA HISTÓRICAMENTE EN TRATAR DE SEGUIR ADELANTE, TRATAR DE CAMBIAR PARA MEJORAR EN LO QUE SEA QUE HAGAMOS. LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS TIENE QUE CAMBIAR SUS PRIORIDADES CADA PAR DE AÑOS DEBIDO A UNA NUEVA CRISIS. DEBIDO A LA ALTA VOLATILIDAD Y LA INCERTIDUMBRE ECONÓMICA, LOS NEGOCIOS LOCALES NECESITAN VOLVER CONSTANTEMENTE A LA PIZARRA DE DISEÑO”.

Carlos Morales, socio de HBL Costa Rica

### La falta de tiempo

El ritmo de los negocios aceleró. La extensa conexión y las tecnologías digitales permiten fracasar rápido, pero recuperarse con igual prontitud. El 95% de los/las líderes empresariales de Latinoamérica también están de acuerdo en que ahora pueden innovar a una mayor velocidad que en el pasado. Aunque muchos/as están lejos de alcanzar su velocidad constante máxima. La falta de tiempo es el segundo obstáculo principal para la innovación exitosa, según mencionó el 34% de los/las líderes. Entonces, ¿qué ralentiza a Latinoamérica?

“Somos una región centrada históricamente en tratar de seguir adelante, tratar de cambiar para mejorar en lo que sea que hagamos. La mayoría de las personas tiene que cambiar sus prioridades cada par de años debido a una nueva crisis”, dice Carlos Morales, socio de HBL Costa Rica. “Debido a la alta volatilidad y la incertidumbre económica, los negocios locales necesitan volver constantemente a la pizarra de diseño”. Parece que los/las líderes locales ciertamente saben cómo seguir adelante con rapidez, sin embargo, les falta tiempo para lidiar con una lista de prioridades en evolución continua. Los problemas organizacionales y culturales mencionados con anterioridad obstaculizan la agilidad. Tal vez esta sea la razón por la que el 68% planea mejorar los niveles de efectividad operativa este año. Cuando la gestión de los cambios internos es lenta y compleja, siempre hará falta tiempo.

### La falta de financiamiento suficiente

La falta de financiamiento suficiente es el tercer obstáculo que evita que los/las líderes de Latinoamérica alcancen su potencial completo. Solo el 44% de los/las líderes locales dedicaron una reserva del presupuesto a las actividades en innovación. Una cuarta parte de los/las líderes empresariales en Latinoamérica no financia su innovación en absoluto. Esto representa una puntuación superior del 10% frente a la puntuación global.

Es probable que aquellos/as que destinaron los fondos financien sus estrategias de innovación mediante movimiento de caja; una opción que seleccionó el 80% de los/las participantes. Las alternativas de financiamiento, como los acuerdos de distribución de costos con socios/as, la obtención de capital o el uso de subsidios o préstamos con respaldo del Gobierno, se consideran mínimamente. El 25% de los/las líderes globales considera la obtención de capital para financiar la innovación o la distribución de los costos de innovación con socios/as, frente a solo el 3% y el 15%, respectivamente, en Latinoamérica.

Las oportunidades de financiamiento públicas y privadas podrían no ser tan predominantes para los negocios con sede en Latinoamérica, como en otras regiones. Pero existen. “En el Perú hay opciones especiales de préstamos disponibles del banco central del Perú. Para los pequeños negocios, los pagos de intereses pueden ser tan bajos como el 1% anual, con las primeras retribuciones pagaderas a partir de tres años”, menciona Héctor Machuca, socio de HLB Perú. El capital de riesgo del extranjero también hizo avances en la región.

### La implementación de tecnología para la innovación

La tecnología parece ser tanto un medio como un fin para los/las líderes de Latinoamérica. Casi la mitad (48%) menciona a la tecnología como su área principal de enfoque para la innovación. Un número similar (47%) considera el acceso a las tecnologías emergentes como un facilitador para desarrollar con mayor éxito las actividades en innovación.

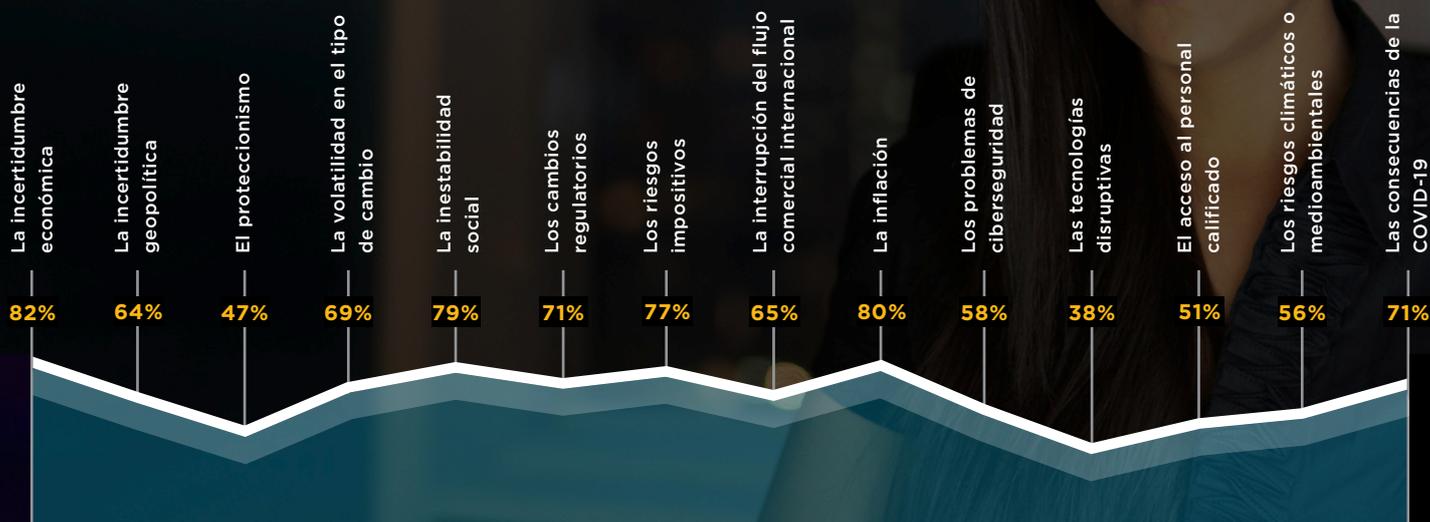
Cuando se trata del apoyo que las tecnologías digitales ofrecen a la innovación en los negocios, la computación en la nube, el internet de las cosas (IoT) y la automatización robótica de procesos (ARP) se encuentran en los primeros lugares. “La pandemia fue una señal para los negocios locales para entrar en el mundo virtual. Aunque, debido a la presión y la falta de conocimiento, no se tuvo la capacidad para hacerlo correctamente. El esfuerzo fue enorme, por lo que muchos negocios tuvieron que ajustar rápidamente sus estrategias digitales para satisfacer las necesidades de la clientela y para la ciberseguridad”, afirma Carlos Morales, socio de HLB Costa Rica. Además, muchos/as líderes actualmente siguen fortaleciendo su material digital en vez de añadirle productos innovadores. Solo el 31% evalúa la posibilidad de usar la IA frente al 43% a nivel global. De la misma manera, el interés en el aprendizaje automático es más moderado.

“MUCHOS PEQUEÑOS NEGOCIOS LOCALES SIGUEN ESTANDO DIRIGIDOS A LAS PERSONAS. LES PARECE BIEN LEVANTAR EL TELÉFONO PARA SOLICITAR UN ENVÍO, EN VEZ DE DESARROLLAR UN SISTEMA DIGITAL ELABORADO. NO TIENEN EL DINERO PARA ELLO”.

Héctor Machuca, socio de HLB Perú

Título 3: Los riesgos están en aumento en la región.

**P.** ¿En qué medida le preocupan los siguientes riesgos para su empresa?



“La innovación está altamente correlacionada con la inversión en tecnología, investigación y desarrollo. Pero, cuando se mira el ciclo empresarial de las economías de Latinoamérica, se encuentra una alta volatilidad. Esto desalienta o ralentiza con frecuencia la inversión en soluciones tecnológicas de alto costo”, afirma John C. Cheng, socio de HLB Panamá. Héctor Machuca, socio de HLB Perú también está de acuerdo en que los costos de la IA limitan su uso en muchos negocios peruanos. Especialmente ya que a algunos les falta incluso una postura técnica básica. “Muchos pequeños negocios locales siguen estando dirigidos a las personas. Les parece bien levantar el teléfono para solicitar un envío, en vez de desarrollar un sistema digital elaborado. No tienen el dinero para ello”, afirma.

Los/las líderes de negocios de Latinoamérica también están interesados/as en las tecnologías no digitales. El 71% (frente al 61% a nivel global) busca potenciar sus oportunidades de innovación en las energías renovables (como solar, eólica y mareomotriz). Además, el 46% centra su atención en la electrificación (electricidad, automóviles, flotas y otros transportes). Las altas tasas de interés de las tecnologías verdes resuenan con el compromiso de los Gobiernos locales con los objetivos de cero emisiones netas. Diez países de la región establecieron un objetivo del 70% en el uso de energías renovables para 2030 . Uruguay ya establece un estándar muy alto para

otros con respecto a la eliminación gradual de los combustibles fósiles y el límite en su huella de carbono; casi el 100% de la energía del país ya proviene de fuentes renovables. La inevitable reorientación hacia las energías renovables presenta una miríada de nuevas oportunidades de las que los negocios de Latinoamérica pueden beneficiarse, así como para revertir el daño del cambio climático a la región.

**LOS RIESGOS EMPRESARIALES ESTÁN EN AUMENTO**

Latinoamérica es una región de rápido desarrollo, sin embargo, el ritmo acelerado del cambio también ocasiona turbulencias adicionales. Muchos países siguen combatiendo nuevas olas de la COVID-19. Por lo tanto, los/las líderes locales están más preocupados/as por las consecuencias de la pandemia que sus homólogos/as a nivel global (el 71% frente al 55%). Al mismo tiempo, la incertidumbre económica, a causa de los asuntos internacionales y locales, se percibe como un riesgo mayor: el 82% frente al 65% a nivel global.

3 PRI.org 2021. Net zero target setting: opportunities for Latin American investor leadership. Disponible en: <<https://www.unpri.org/pri-blog/net-zero-target-setting-opportunities-for-latin-american-investor-leadership/8391.article>> [Presentado el 25 de marzo de 2022]

4 DW.com. 2021.Uruguay leads green energy charge in Latin America. Disponible en: <<https://www.dw.com/en/uruguay-leads-green-energy-charge-in-latin-america/a-59492982>> [Presentado el 25 de marzo de 2022]

## “UNA RÁPIDA RECUPERACIÓN ECONÓMICA EN CONJUNTO CON UN CRECIENTE ÍNDICE DE LA INFLACIÓN ES LO QUE VEMOS EN EL PANAMÁ ACTUAL”.

John C. Cheng, socio de HLB Panamá

Las condiciones volátiles del mercado, las continuas tensiones políticas y las regulaciones en constante cambio moldean el radar local de riesgos. La inflación preocupa al 80% de los/las líderes locales (frente al 61% a nivel global). Los riesgos impositivos son un factor de estrés para el 77% de los/las líderes de Latinoamérica, mientras que la inestabilidad social preocupa al 79%. “Cuando se observan todos los países, la desigualdad es un problema común y esto ocasiona que la inestabilidad social sea alta. Además, los frecuentes cambios del poder político de la derecha a la izquierda y los constantes cambios en las políticas económicas preocupan a los/las líderes empresariales”, afirma Marcelo Fonseca, socio de HLB Brasil. “Una rápida recuperación económica en conjunto con un creciente índice de la inflación es lo que vemos en el Panamá actual”, agregó John C. Cheng, socio de HLB Panamá.

Una amplia variedad de riesgos explica la razón por la que los/las líderes de Latinoamérica tienen menos confianza en sus propias previsiones de crecimiento frente a sus homólogos/as a nivel global (el 80% frente al 84%). De forma similar, tienen menos optimismo en cuanto a las previsiones de crecimiento global. Más de una cuarta parte pronostica que el crecimiento disminuirá durante los próximos 12 meses. Sin embargo, un panorama económico moderado no detendrá a la mayoría a avanzar en sus actividades de innovación; el 97% está de acuerdo en que la interrupción del mercado lo/la motiva a innovar.

### CONCLUSIÓN

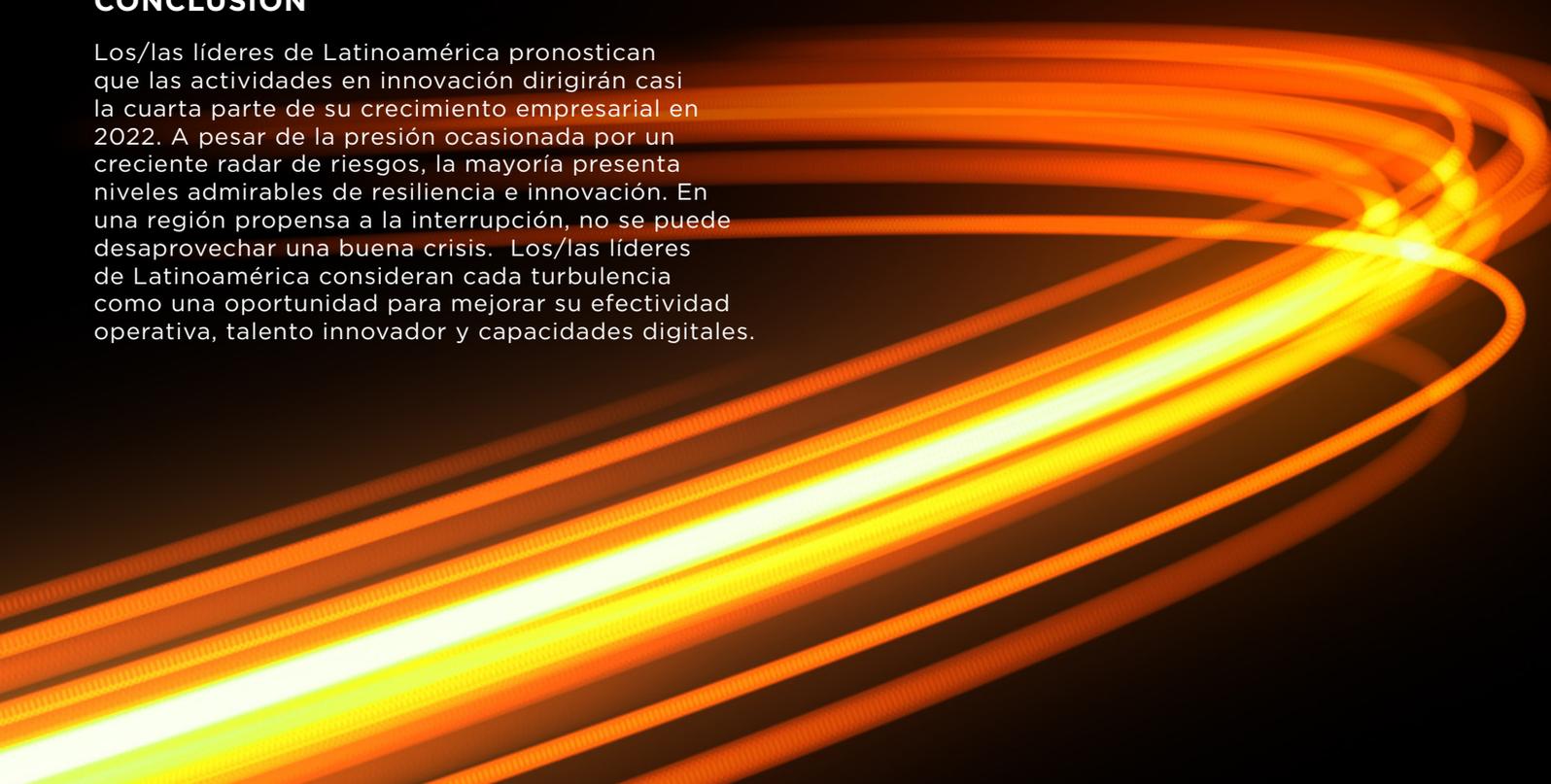
Los/las líderes de Latinoamérica pronostican que las actividades en innovación dirigirán casi la cuarta parte de su crecimiento empresarial en 2022. A pesar de la presión ocasionada por un creciente radar de riesgos, la mayoría presenta niveles admirables de resiliencia e innovación. En una región propensa a la interrupción, no se puede desaprovechar una buena crisis. Los/las líderes de Latinoamérica consideran cada turbulencia como una oportunidad para mejorar su efectividad operativa, talento innovador y capacidades digitales.

Investigan las tecnologías emergentes, como la computación en la nube, el IoT y la AR, como facilitadores fundamentales para el avance. Mientras que la mayoría sigue utilizando el movimiento de caja para financiar sus actividades en innovación, sus áreas principales de enfoque durante los próximos doce meses son la mejora de la eficiencia operativa y la reducción de costos. Aunque la adopción de tecnologías y el lanzamiento de nuevos productos o servicios también se encuentran entre las prioridades. Este podría ser un objetivo ambicioso, dados los riesgos macroeconómicos que enfrentan y la continua incertidumbre del mercado.

### METODOLOGÍA

Como parte de su encuesta global a los/las líderes empresariales, realizada entre septiembre y noviembre de 2021, HLB recopiló 118 respuestas de los/las líderes empresariales de Latinoamérica con una amplia variedad de antecedentes sectoriales. Las respuestas se recopilaron a través de una herramienta de encuestas en línea o mediante entrevistas telefónicas. La base para todas las cifras es 81 a menos de que se indique lo contrario.

Más datos e información sobre esta encuesta están disponibles a solicitud. Visite [www.hlb.global/surveyofbusinessleaders](http://www.hlb.global/surveyofbusinessleaders) o póngase en contacto a la dirección [marketing@hlb.global](mailto:marketing@hlb.global).





**THE GLOBAL ADVISORY  
AND ACCOUNTING NETWORK**

© 2022 HLB International Limited. All rights reserved.

HLB International is a global network of independent advisory and accounting firms, each of which is a separate and independent legal entity, and as such HLB International Limited has no liability for the acts and omissions of any other member. HLB International Limited is registered in England No. 2181222 Limited by Guarantee, which coordinates the international activities of the HLB International network but does not provide, supervise or manage professional services to clients. Accordingly, HLB International Limited has no liability for the acts and omissions of any member of the HLB International network, and vice versa and expressly disclaims all warranties, including but not limited to fitness for particular purposes and warranties of satisfactory quality.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, HLB International does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

In no event will HLB International Limited be liable for the acts and/or omissions of any member of the HLB International network, or for any direct, special, incidental, or consequential damages (including, without limitation, damages for loss of business profits, business interruption, loss of business information or other pecuniary loss) arising directly or indirectly from the use of (or failure to use) or reliance on the content of this Website or any third party website, or from your use of any member's services and/or products. Any reference to a member's services or products should not be taken as an endorsement.

HLB refers to the HLB International network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.