



Rumbo a la recuperación tras COVID-19



6 Perspectivas de la Alta Dirección

Contenido

- 04 | **Panorama, retos y enfoque estratégico**
- 06 | **Sector de servicios financieros**
- 08 | **Sector energético**
- 10 | **Sector salud**
- 12 | **Sector inmobiliario**
- 14 | **¿Cómo plantear el camino a la recuperación?**
- 18 | **Conclusiones**





Panorama, retos y enfoque estratégico

La pandemia de COVID-19 ha generado grandes cambios en el entorno global. La situación ha demandado que los países articulen distintas estrategias para preservar y mejorar las condiciones de salud de su población, lo cual es la mayor prioridad. A su vez, las medidas desplegadas en las distintas geografías han generado transformaciones en el desenvolvimiento del ecosistema económico global.

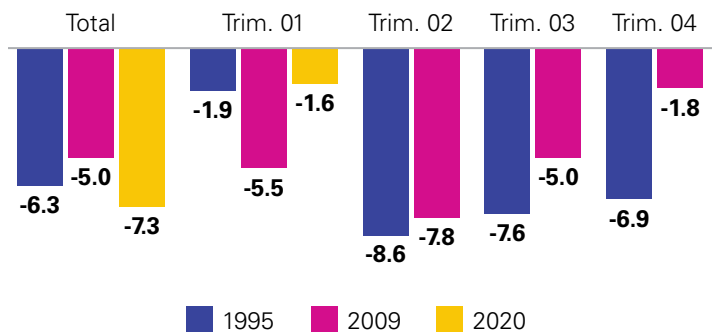
Durante el camino hacia la recuperación, las organizaciones enfrentarán retos de distinta naturaleza e intensidad, en función del entorno económico y de las características propias de cada sector principalmente. Para abordar esta situación y mantener la competitividad, es fundamental que las empresas definan una estrategia clara, que se articule con flexibilidad y agilidad.

Un entorno macroeconómico en contracción

Se espera que la economía mundial sufra una contracción estimada de -3%,¹ más aguda que la de la crisis de 2008. Asumiendo el desvanecimiento de la pandemia en el segundo semestre de 2020, aunado a la disminución gradual de las medidas instauradas, se podría esperar un crecimiento de 5.8% para 2021.² En el caso de América Latina se prevén expectativas más bajas que para Europa y Estados Unidos.

En México también se espera una contracción más pronunciada que la de las crisis de 1995 (-6.3%) y 2009 (-5%). Si bien, durante el primer trimestre de 2020, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) reportó una variación de -1.6% en el producto interno bruto,³ Banco de México (Banxico) ha presentado una expectativa de -7.3% para el cierre del mismo año.

Variaciones del PIB de México en 1995, 2009 y 2020



Fuente: de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento mundial para 2020 será de -3%. La expectativa de variación del PIB total fue realizada con base en la *Encuesta de expectativas de los especialistas en economía del sector privado*, realizada por Banxico.

Por otra parte, el peso mexicano (MXN) se depreció 30% con respecto al dólar estadounidense (USD), pasando de MXN 18.81 por USD 1, a MXN 24.27 por USD 1, en promedio entre enero y abril, teniendo una recuperación entre abril y junio de 3.5% para ubicarse en MXN 23.42 por USD 1.⁴

A su vez, algunas calificadoras a nivel internacional actualizaron la calificación de la deuda soberana, así como el grado de inversión, ambas a la baja. En el rubro de gas y petróleo, el precio de la Mezcla Mexicana de Exportación mostró una caída desde USD 53.9 por barril en enero de 2020, hasta USD 12.23 por barril en abril del mismo año, mostrando recuperación en meses siguientes para ubicarse en USD 32.71 por barril.⁵

¹ *Perspectivas de la economía mundial*, Fondo Monetario Internacional, 2020.

² *Idem*.

³ Datos, Inegi, 2020.

⁴ Tipo de cambio, Banxico, 12 de junio de 2020.

⁵ Precio de la mezcla mexicana de petróleo, Banxico, 12 de junio de 2020.

En cuanto al empleo, según cifras del Banco Mundial, desde 2009 se ha mostrado una disminución consistente en la tasa de desempleo hasta llegar a 3.4% en 2019; sin embargo, de acuerdo con cifras del Inegi, la población ocupada disminuyó 12.5 millones en abril respecto a marzo de 2020, destacando la disminución de 10.4 millones en ocupación informal en el mismo periodo. Lo anterior se agudiza en establecimientos pequeños, medianos y micronegocios.⁶

Es evidente que los efectos de la pandemia presentarán retos y abrirán nuevas oportunidades para las empresas. El cambio en la estructura de los mercados permitirá asimismo la evolución y creación de nuevos modelos de negocio.

Los retos para las industrias

La aceleración de la era digital abre nuevos mercados potenciales y aumenta el potencial de generación de valor de las industrias por el cambio anticipado ante la coyuntura generada por COVID-19.

En este sentido, cada industria puede llevar a cabo un análisis alrededor de nueve categorías para identificar, en primera instancia, las preguntas clave para definir los planes a ejecutar.

Categoría	Preguntas clave
1 Mercado	¿Se contraerá el mercado? ¿Con qué rapidez se recuperará? ¿Llegará a niveles previos? ¿Cambiarán los hábitos de consumo y preferencias del cliente?
2 Comercio digital	¿Estamos ante un punto de inflexión en el que comenzará a predominar la economía digital sobre la economía física?
3 Cadena de suministro	¿Las cadenas de suministro regresarán a la normalidad o serán reconfiguradas?
4 Modo de trabajo	¿El trabajo a distancia será el común denominador? ¿Cómo se dará la colaboración? ¿Cuáles serán las excepciones?
5 Fuerza laboral	¿Habrá una recuperación de empleos? ¿Con qué rapidez? ¿Se acelerará la incorporación de la automatización?
6 Continuidad y resiliencia	¿De qué manera los planes de continuidad serán desarrollados para futuros eventos?
7 Medio ambiente y cambio climático	¿Las consideraciones ambientales serán relevantes en la recuperación? ¿Se podrán realizar a la par de alcanzar resultados económicos sostenibles?
8 Deuda	¿Las deudas desacelerarán la recuperación? ¿Podrían surgir futuras crisis financieras o de liquidez?
9 Globalización	¿Habrá un cambio en el enfoque de globalización para concentrar los esfuerzos en el interior de las economías?

Tomando como fundamento estas preguntas clave para sectores relevantes en la economía mexicana, a continuación, se describe el panorama y los principales retos que deberán abordarse en cada uno.

⁶ Encuesta telefónica de ocupación y empleo (ETOE), Inegi, 2020.

Sector de servicios financieros

Panorama general

Los estímulos y acciones para apuntalar las operaciones y el servicio de las instituciones financieras conllevan ajustes inmediatos en los modelos operativos, sistemas, cumplimiento, recursos humanos, entre otros.

Las medidas tomadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y Banxico se enfocan en proteger el balance de las instituciones financieras, mitigando el grave impacto que la falta de consumo ocasiona en empresas de distintos tamaños y sectores.

Dichas medidas incluyen:⁷

- *Buffers* de capital
- Postergación de entrada en vigor de regulaciones para bancos
- Ampliación de plazos para presentar información
- Medidas de liquidez

Habiendo transitado ya por la fase de reacción, las instituciones financieras se encuentran en una condición de resiliencia, en la que deberán ajustar medidas y atender riesgos como los siguientes en su operación y modelo de negocio:

- Deterioro de los portafolios de crédito. Deben analizarse los sectores más afectados, particularmente en el espacio corporativo (grandes líneas de crédito) y revisar los criterios de medición de riesgos utilizando escenarios de estrés
- Impactos en el capital. Es necesario recalcular provisiones con modelos de deterioro, y evaluar su efecto en la composición del capital

- Repercusiones de liquidez. Es preciso evaluar los impactos potenciales de la crisis económica en la captación y los mercados, por ejemplo, *fly to quality* de recursos, disminución en el flujo de efectivo de clientes corporativos y minoristas, precios del petróleo y otros *commodities*, entre otros
- Riesgos de ciberseguridad. Deben identificarse y mitigarse intentos de *phishing* relacionados con COVID-19, y asegurar la seguridad de las conexiones fuera de las instalaciones corporativas
- Planes de contingencia. Es necesario evaluar integralmente los indicadores clave de desempeño (KPI) de los planes de contingencia, y considerar protocolos de escalamiento, para no limitar las operaciones y la atención del cliente
- Canales de atención a clientes y transaccionales. Debe darse continuidad al servicio en sucursales y cajeros automáticos, al tiempo que se robustecen los servicios de banca móvil y digital

Las instituciones financieras, como grandes empleadoras, necesitan prepararse para una fase de retorno a la nueva normalidad, en la cual hay que considerar aspectos como los que mencionamos a continuación.

Es necesario desarrollar un plan de retorno que incluya a las áreas de Recursos Humanos, Operaciones, Sistemas, Jurídico, Seguridad, Calidad, Riesgos, entre otras, incorporando representantes de las autoridades de salud y seguridad, así como profesionales médicos para asegurar que se cuiden las premisas necesarias para la salud, seguridad y bienestar del talento, como la máxima prioridad.

⁷ Medidas temporales y extraordinarias, CNBV, 2020; Medidas adicionales para promover un comportamiento ordenado de los mercados financieros, fortalecer los canales de otorgamiento de crédito y proveer liquidez para el sano desarrollo del sistema financiero, Banxico, 2020.

Asimismo, se requiere un análisis a profundidad alrededor de preguntas como: ¿es necesario disponer de los mismos equipos de trabajo que se tenían antes de la contingencia? ¿Quiénes y cómo regresan, y quiénes permanecen a distancia? ¿Cómo se verán las oficinas en la nueva normalidad y cómo planificar el regreso, con respecto a espacio físico, reuniones presenciales, viajes, entre otros temas?

Por último, hay que evaluar los efectos que ha tenido la transición y adaptación al trabajo a distancia con respecto a nuevos riesgos operativos; a la estrategia digital (¿es suficientemente robusta para la atención del cliente?); a la funcionalidad del plan de continuidad del negocio (BCP), o a la ciberseguridad para proteger a la organización.

Las instituciones financieras pertenecen a un sector estratégico para el desarrollo económico; necesitan ser asertivas ante los nuevos retos de operación, seguridad y regulación para ejecutar estrategias que protejan su balance y su participación de mercado, cuidando en todo momento los temas de riesgo y rentabilidad.

Los principales retos del sector

- Centrarse en la experiencia del cliente: atención, vinculación y retención, analizando el impacto que la contingencia ha tenido en los canales de atención y procesos transaccionales
 - Asegurar el correcto desempeño de funciones críticas y líneas de negocio esenciales
 - Prever el deterioro de los portafolios de crédito: análisis de estrés por segmento
 - Proteger el balance, la liquidez y el capital
 - Incorporar nuevos criterios de medición de riesgos en un contexto sin precedentes
 - Adaptarse a los nuevos requerimientos regulatorios
 - Ajustar los procesos de seguridad de la información y conectividad
 - Implementar controles de acceso sólidos en todas las aplicaciones para evitar cualquier riesgo interno
 - Acelerar la transformación digital para automatizar procesos y la atención total del cliente
 - Incorporar nuevos controles para la prevención de crímenes financieros
 - Prevenir fallas o insolvencia de terceros con los que se tenga alta dependencia para evitar la interrupción de servicios o procesos fundamentales en la institución
 - Diseñar los nuevos indicadores de medición del desempeño para incorporarlos al escenario actual y al que podrá ser permanente
 - Revisar marco de procesos de comunicación, escalamiento y reporte
- Clasificar clientes y contrapartes
 - Revisar el presupuesto y crear previsiones actualizadas
 - Promover el uso de canales digitales para disminuir el tránsito en sucursales
 - Fortalecer el balance aplicando nuevas reglas de CNBV sobre *buffers* de capital (en caso de ser necesario)
 - Considerar las medidas de Banxico para fortalecer la liquidez en los mercados, entre otras:
 - Incrementar liquidez durante los horarios de operación para facilitar el óptimo funcionamiento de los mercados financieros y los sistemas de pagos
 - Ampliar los títulos elegibles para facilidad de liquidez adicional ordinaria, operaciones de coberturas cambiarias y operaciones de crédito en USD
 - Ampliar contrapartes elegibles para facilidad de liquidez adicional ordinaria
 - Ventanilla de reporte de valores gubernamentales a plazo
 - Ventanilla de intercambio temporal de garantías
 - Evaluar posibles fusiones o asociaciones para fortalecer a las instituciones
 - Tendencias y cambios en los modelos en otros países: conocer los retos particulares locales e internacionales para incorporar experiencias positivas al modelo de negocio

El sector de servicios financieros requiere ajustes en el modelo de negocio, mostrando una recuperación más corta en la medida en que los clientes retomen sus patrones habituales de consumo con ciertas variaciones

Sector energético

Panorama general

El acuerdo anunciado entre países miembros y no miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) durante la reunión del G-24 el 12 de abril de 2020, con el cual se busca lograr, por lo menos, una reducción de 9.7 millones de barriles diarios (MMb/d) en la oferta mundial de petróleo en los meses siguientes, resultó insuficiente para contener la caída de los precios de esta materia prima. Al margen de ello, existe alta incertidumbre por el reacomodo geopolítico y las acciones de Estados Unidos, Arabia Saudita y Rusia en esta materia.

La menor demanda de petróleo y productos petrolíferos, debido a una menor actividad económica internacional ocasionada por las medidas de las autoridades para contener los contagios de COVID-19, resultó en que, por primera vez en la historia, se registraran cotizaciones negativas en algunos contratos a futuro con vencimiento a corto plazo, afectando los precios del petróleo en todo el mundo y generando una reducción de la producción de crudo y gas asociado.

El 21 de abril de 2020, mientras en Estados Unidos los contratos del petróleo West Texas Intermediate (WTI) con vencimiento en mayo se llegaron a cotizar en -37 USD/b,⁸ en México la Mezcla Mexicana de Exportación (MME) cerró en -2.37 USD/b,⁹ su nivel más bajo de la historia.

Durante 2019, el precio promedio de la MME fue de 56.1 USD/b, y durante el primer bimestre de 2020 se ubicó en 49.9 USD/b en promedio.¹⁰ Derivado de las acciones para

contener la propagación de COVID-19 y ante la expectativa de un escenario de menor crecimiento económico, primero de China y luego mundial, el no alineamiento de los intereses geopolíticos de los tres mayores productores de petróleo del mundo provocó que Arabia Saudita amenazara con incrementar su oferta de petróleo, de 10 MMb/d a 13.1 MMb/d, volumen de producción similar al de Estados Unidos (13.3 MMb/d), y muy por arriba de los 10.5 MMb/d de Rusia.¹¹

Por otro lado, lo que ha quedado de manifiesto ante esta contingencia es el hecho de que las empresas pueden apalancar la continuidad de sus operaciones con la ayuda de la tecnología; sin embargo, esto no sería posible sin un abasto confiable de fluido eléctrico. De ahí surge la importancia de garantizar que las economías del mundo cuenten con el flujo oportuno y asequible de este servicio.

Los principales retos del sector

- Caída de consumo industrial de energía eléctrica
- Diferimiento de inversiones en modernización y energías renovables
- Revisión de proyectos prioritarios, es decir, centrarse en el mantenimiento más que en nuevos proyectos de inversión
- Recorte de la producción nacional, por los compromisos con OPEP+ y restricciones de almacenamiento o logística
- Reducción de contactos físicos en la medición de la carga, en función de la preservación del suministro de energía
- Enfoque en logística integrada, incluyendo apoyo a proveedores dentro de la cadena de suministro

⁸ WTI, investing.com, abril de 2020.

⁹ Precio de mezcla mexicana de petróleo, Banxico, abril de 2020.

¹⁰ *Idem.*

¹¹ World data, Joint Organization Data Initiative, abril de 2020.

- Las empresas productoras y de servicios necesitan reforzar los protocolos de seguridad para evitar la contaminación de la tripulación
- Creación de comités específicos para mediar conflictos por incumplimientos contractuales
- Medidas adoptadas por el Centro Nacional de Control de Energía (Cenace) y la Secretaría de Energía (Sener) en cuanto a la operación de nuevas unidades de generación renovable bajo el argumento de no afectar la seguridad energética nacional
- Reanudación de la generación contaminante (combustóleo)
- Aumento de la morosidad por contracción del flujo de efectivo y menor consumo industrial de energía
- Impactos tarifarios en el consumidor de bajos ingresos e impacto económico en las empresas por disminución de operaciones y, en consecuencia, de menor consumo de energía
- Estructuración de capital, renegociaciones de deuda y aplazamiento de obligaciones
- Gestión de cartera de activos o desinversiones de activos no estratégicos



El sector energético podría estar sujeto a un replanteamiento sustancial por la disminución a corto plazo de la demanda, y, ante una lenta recuperación, requerirá una importante inyección de capital para transitar en una época de crisis

Sector salud

Panorama general

Entre las principales acciones en el sistema de salud se encuentran la conversión de hospitales y la colaboración entre gobierno e iniciativa privada para atender a la población, así como para impulsar la oferta de tecnología médica (como ventiladores mecánicos) y equipo de protección personal para los profesionales de la salud.

En el caso de la industria farmacéutica, se identifican disrupciones en la provisión de materias primas para la fabricación de medicamentos. En cuanto a la dependencia de México con China, se ha incrementado la cantidad de importaciones a lo largo del tiempo.¹² El sector de dispositivos médicos, cuya cadena de valor implica un gran intercambio entre México y Estados Unidos (país del cual México es el principal proveedor), también se ha visto estresado con el confinamiento, así como por los cierres parciales de fábricas y fronteras.

Se percibe un panorama atractivo para el sector salud, aunque con lento crecimiento y limitada expansión. Primero, porque habrá que conjugar el bienestar de la población con el impulso de actividades económicas. En segundo lugar, porque los recursos se avocarán más a aspectos de atención primaria y diagnóstico oportuno que a la atención especializada (sin soslayar su importancia), en la que también los dispositivos médicos tienen un papel primordial (pruebas por reacción en cadena de la polimerasa y anticuerpos).

En tercer lugar, deben consolidarse diversos espacios de interacción público-privada, que incluyen familia, escuela,

centros de trabajo, comunidad y sociedad en general. Algo de lo que ha enseñado esta pandemia es la necesidad de una atención integral y oportuna, aprovechando información consolidada para la toma de decisiones y agilidad de procesos comerciales, estandarización de criterios regulatorios y de suministro en insumos para la salud.

Esto obliga al sector a redimensionar aspectos como la adopción de herramientas digitales en la operación y entrega de servicios; preparación ante probables oleadas de infecciones; desecho de áreas físicas afectadas por la atención de personas infectadas, y disposición de otras en caso de necesidad, pensando en la adecuada centralización de servicios especializados para contar con respuestas más oportunas, calcular necesidades de personal, establecer mecanismos de control para supervisar suministro de insumos y desempeño de servicios, así como contar con estructuras de gobierno corporativo para la correcta gestión de hospitales, previendo la atención necesaria para el cambio demográfico y las presiones epidemiológicas (factores de riesgo y enfermedades existentes).¹³

Los principales retos del sector

- Contracción menor que la de la economía por la relevancia que cobra el sector para acelerar pruebas diagnósticas y brindar tratamiento de enfermedades en general
- Cambio en hábitos de consumo hacia mayor aseguramiento privado, utilización de salud a distancia (consultas principalmente) y uso de aplicaciones digitales para enlazar a los distintos participantes y llevar soluciones, más que solo productos

¹² Estadísticas a propósito de la industria farmacéutica y sus proveedores, Inegi, 2017.

¹³ Health Data Mexico, IHME, 2020.

- Se acelerará el trabajo a distancia, sobre todo en áreas corporativas; en las plantas de fabricación se invertirá más en automatización
- El empleo, en cuanto a profesionales, se incrementará para compensar pérdidas por la pandemia y alcanzar niveles adecuados para el sistema de salud.¹⁴ La automatización requiere puestos de trabajo con mayor profesionalización
- Se debe mantener consistencia en la cadena de valor para lograr sincronización entre países y continuidad de la operación
- Las organizaciones multinacionales con presencia en México necesitarán replantear aspectos de autonomía de gestión y acceso a medios de financiamiento
- La dependencia del distribuidor como administrador de cuentas se modificará, tanto por el impacto de la actividad económica en el consumo, como por la regulación en materia de la compra pública, fundamental para los productos de patente
- Es probable que la industria se mueva hacia características anteriores a la pandemia; es decir, centralizar la manufactura en tres grandes bloques: Asia (China e India, principalmente); Estados Unidos, y Europa (Alemania y el Reino Unido, principalmente)
- Surge una nueva oportunidad para países de América Latina para convertirse en un jugador clave de la industria, sobre todo en el caso de México por su situación geográfica y relativa solidez en la infraestructura productiva. Lo anterior, con la adecuada planeación y colaboración entre participantes, consistencia en las políticas públicas y regulaciones, así como inversiones en educación, salud, vivienda, y bienestar social



El sector salud podría enfrentar una recuperación paulatina, requiriendo capital para transformar su modelo de negocio y ajustarse a nuevos hábitos de consumo; soluciones como la telemedicina muestran potencial para cobrar relevancia en el mercado

¹⁴ Care System Redesign, KPMG International, 2019.

Sector inmobiliario

Panorama general

El sector inmobiliario ha sido (y probablemente lo siga siendo) uno de los más afectados por COVID-19; el cierre de actividades no esenciales ha tenido un impacto significativo en los sectores comercial, construcción y hotelero; con consecuencias relevantes en otros segmentos como el de oficinas corporativas, incluyendo los espacios de *co-working*, así como en el de vivienda.

No obstante, el sector inmobiliario industrial ha demostrado ser muy resiliente, teniendo menores afectaciones durante esta pandemia, con perspectivas positivas de crecimiento a mediano plazo.

El sector de oficinas corporativas ya mostraba signos de desaceleración al cierre de 2019. De acuerdo con información de Cushman & Wakefield,¹⁵ el sector alcanzó una tasa de desocupación de 13.7% al cierre de 2019, con una absorción de 147,000 m² durante ese año, lo que representa apenas una cuarta parte de la absorción de años anteriores; parte de dicha absorción se dio en empresas de espacios de *co-working*, que han mostrado un crecimiento significativo particularmente durante los últimos tres años. La construcción de oficinas corporativas alcanzó su pico en 2016, con aproximadamente 1.6 millones de m², reduciéndose a 500,000 m² al cierre de 2019.

De acuerdo con información de CBRE,¹⁶ la demanda de espacios comerciales se ha venido desacelerando en el último año, durante el cual no hubo expansiones importantes, pero sí retrasos en la construcción de nuevos centros comerciales; no obstante, la tasa de desocupación para los *fashion malls*

se incrementó de 9% al cierre de 2018 a 15% a inicios de 2020; asimismo, se estima una disminución en la absorción de espacios comerciales de 44% durante este año.

La industria del turismo, en particular el sector hotelero, ha tenido el mayor impacto por COVID-19; los principales destinos han reportado ocupaciones inferiores a 10% durante la jornada de distanciamiento; prácticamente todas las conferencias, eventos, convenciones y vacaciones han sido pospuestos o cancelados.

Una vez reabierto la economía, podrían esperarse ocupaciones de 30%, derivado de la baja en general de la economía y mayores niveles de desempleo e ingreso, tanto en México como en Estados Unidos, país del cual proviene la mayor cantidad de turistas internacionales a nuestro país.¹⁷

De acuerdo con datos del Inegi,¹⁸ a febrero de 2020, el producto interno bruto (PIB) de la industria de la construcción hiló 13 meses de caídas continuas a cifras desestacionalizadas, cayendo 1.4% entre enero y febrero de 2020; una menor inversión pública y privada, así como la revisión de obras en la Ciudad de México durante 2019, apoyaron este descenso.

Si bien el desarrollo de vivienda se encuentra íntimamente ligado al sector de la construcción en general y, por lo tanto, ha mostrado signos de debilidad en meses recientes, los apoyos gubernamentales principalmente en vivienda de interés social, así como la disminución de las tasas de interés que conducen a un mayor acceso a financiamiento (para desarrolladores y para

¹⁵ Market beat Mexico City Office Q-4 2019, Cushman & Wakefield, 2020.

¹⁶ CBRE Flash Call COVID-19 impact on Latin America Commercial Real Estate, CBRE, 2020.

¹⁷ Entradas aéreas de visitantes extranjeros por país de residencia a abril de 2020, Sector, 2020.

¹⁸ Banco de Información Económica, Inegi, 2020.

adquirentes), pueden mitigar el impacto económico en la industria en los meses siguientes.

No obstante, la perspectiva a mediano y largo plazo no es positiva debido al incremento en los niveles de desempleo,¹⁹ y posibles repercusiones en el ingreso familiar, factores que tendrán un impacto en el sector *multi-family*, que, similar a otras industrias del sector, se enfrentará a renegociaciones en los contratos de renta, en precios y en condiciones de pago.

Los principales retos del sector

- Disminución a largo plazo en la renta de espacios corporativos de oficinas en muchas empresas, privilegiando el uso de tecnologías y esquemas más flexibles como el *co-working*
- Debido al nivel de incertidumbre económica y niveles de desempleo,²⁰ la adquisición de vivienda podría posponerse en favor de un incremento de renta de inmuebles
- Uno de los posibles efectos permanentes de la pandemia será el incremento de *e-commerce*, lo que pondrá a prueba la capacidad de los *retailers* tradicionales, pudiendo impactar a largo plazo los niveles de absorción y ocupación de los centros comerciales
- La disrupción en las cadenas de suministro podría impulsar mayores espacios de almacenamiento y distribución con foco en la “última milla”, en ubicaciones mucho más cercanas a los consumidores finales, de manera que se puedan reducir los tiempos de entrega
- Uno de los posibles efectos permanentes de la pandemia será el incremento en el trabajo a distancia, lo que llevará a muchas organizaciones a cuestionarse sus inversiones en mayores espacios de oficina, a cambio de mayores inversiones en tecnología
- Posible aumento en las tasas de desempleo, especialmente en el sector comercial y de hotelería

El sector inmobiliario, en especial el comercial, de vivienda y hotelería, necesita reenfocar sustancialmente su modelo de negocio para alinearlo con las necesidades de un consumidor que cambiará sus hábitos



¹⁹ “Puestos afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social”, IMSS, mayo de 2020.

²⁰ *Idem.*

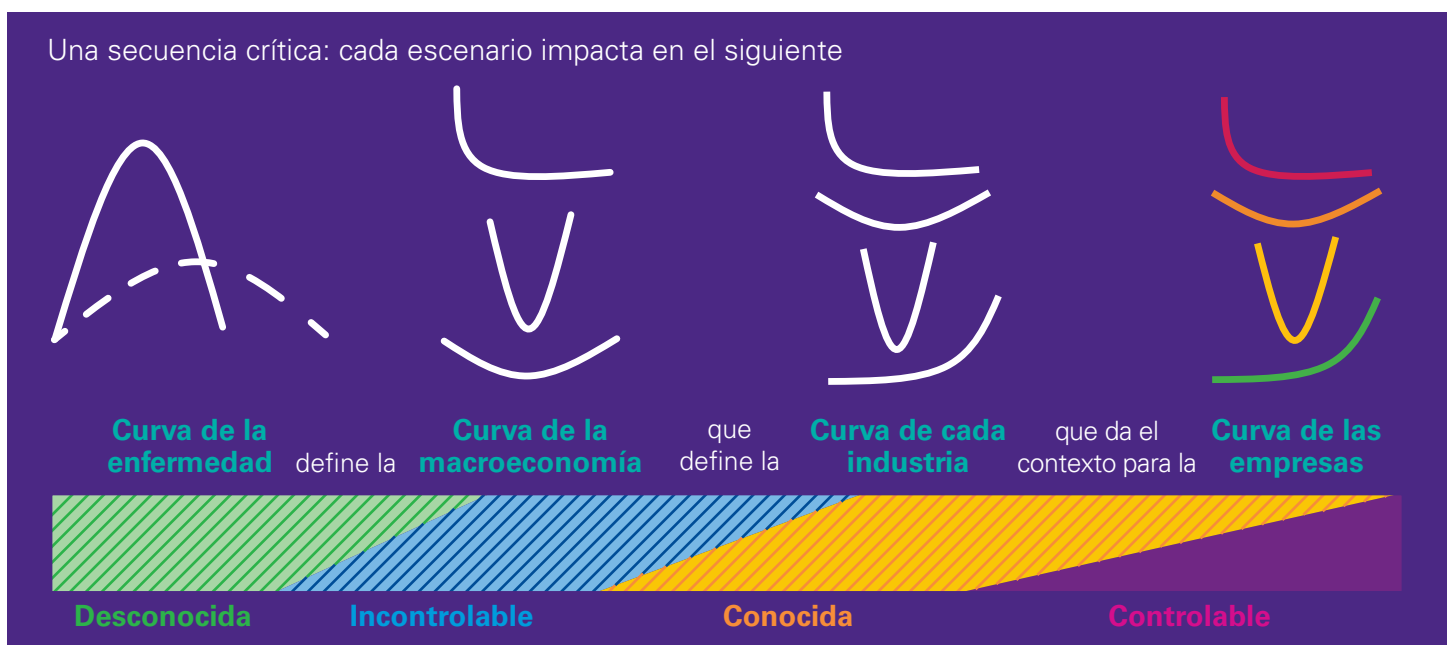
¿Cómo plantear el camino a la recuperación?

El camino hacia la nueva normalidad depende de variables relacionadas al desenvolvimiento del padecimiento (aunado a las características epidemiológicas de la población), así como del comportamiento a nivel macroeconómico.

Sin embargo, a nivel de industria y empresa, se visualizan al menos cuatro comportamientos (curvas) de recuperación; en este sentido, el resultado de cada industria o empresa depende a su vez de contar con una estrategia estructurada, enfocada y con alta capacidad de flexibilizarse. La curva de la enfermedad (que aún se ignora) definirá la curva de la recuperación macroeconómica (un tema incontrolable), la cual conformará la curva de cada industria proporcionando el contexto para la curva de cada empresa.

La curva de recuperación de una empresa depende de la evolución de la pandemia, factores macroeconómicos y cambios en cada industria

Curvas de recuperación



Las acciones deben ser definidas y articuladas dependiendo de la industria a la que se pertenezca. En este sentido, hemos desarrollado un mapa de clasificación de cuatro cuadrantes

para localizar cada industria o empresa dependiendo del ritmo de recuperación y del grado de cambio esperado en la propia industria y su cadena de valor.



Diferentes retos prevalecerán en cada industria y empresa dependiendo del cuadrante en que se ubiquen. Lo anterior, conforma una base inicial para establecer planes accionables

que permitirán acelerar la curva de recuperación y mantener la competitividad en una nueva normalidad.



Replanteamiento sustancial

Existen empresas que luchan por recuperarse de COVID-19 debido a la disminución "permanente" de la demanda, con capital insuficiente para soportar una contracción prolongada o una ejecución errónea de la transformación digital; entre ellas, las que pertenecen a sectores como:

- Aerolíneas
- Retail
- Educación privada
- Energía
- Hoteles
- Restaurantes
- Entretenimiento

Algunos de sus principales retos son:

- Dado el distanciamiento temporal, requieren reenfocar sustancialmente su modelo de negocio
- Las iniciativas de transformación digital deben estar enfocadas en un retorno de inversión inmediato para mantener la participación de mercado y afrontar los retos de liquidez
- Es necesario evaluar la reconfiguración de la cadena de suministro, identificando aquellos socios comerciales con mayores posibilidades de recuperarse
- Las medidas de contención de costos requieren un análisis sobre la factibilidad de continuar con el trabajo a distancia, así como afrontar las posibles pérdidas de talento
- Los planes de continuidad tienen la forma de la supervivencia, y la deuda adquirida probablemente deba ser reestructurada



Transformarse para resurgir

Las organizaciones que probablemente se recuperen paulatinamente, requerirán reservas de capital para resistir y transformar sus modelos operativos con el objetivo de emerger fortalecidas y más digitales, bajo nuevas prioridades y patrones de consumo; entre ellas, las que pertenecen a sectores como:

- Viajes y ocio
- Automotriz
- Productos duraderos
- Otras manufacturas industriales
- Servicios profesionales
- Seguros
- Servicios de salud
- Bienes raíces o construcción

Algunos de los principales desafíos que enfrentan son:

- El distanciamiento temporal implica acciones enfocadas en la experiencia del cliente

- Se debe innovar en el modelo de negocio para satisfacer los hábitos cambiantes del consumidor, considerando inversiones significativas en tecnología (como inteligencia artificial y plataformas tipo *marketplace*)
- Las cadenas de suministro necesitan reconfigurarse para tener mayor enfoque en la agilidad, la transparencia y la ética
- Deberá mantenerse una inversión sostenida en infraestructura de colaboración, adoptando tecnologías (como 5G y realidad virtual) para reducir los puntos de contacto físico. Por lo tanto, los planes de despliegue y capacitación se vuelven un factor clave para habilitar la transformación
- La transformación del modelo de negocio crea la oportunidad de considerar temas de sostenibilidad y responsabilidad social, permitiendo que la empresa se diferencie de la competencia
- Es imperativo mantener el equilibrio entre la amortización de la deuda mientras se financia la transformación, asignando fondos de rescate para soportar la operación actual en caso de ser necesario



Ajuste del modelo de negocio

Los negocios sufrirán los efectos de la contracción económica derivada del consumidor ausente, pero seguramente se recuperarán más rápido a medida que la demanda regrese a su volumen habitual; entre ellas, las que pertenecen a sectores como:

- Instituciones financieras
- Bienes de consumo
- Agricultura
- Transporte

Algunas de las principales amenazas a gestionar en estas industrias son:

- El consumidor, temporalmente ausente, regresará solicitando servicios a medida que sus prioridades de consumo sean satisfechas. Los niveles de demanda podrían regresar a su estándar; sin embargo, solo prevalecerán los competidores mejor preparados

- Es necesario equilibrar los éxitos a corto plazo con la inversión de largo alcance
- Las relaciones generadas en la cadena de suministro, como reacción a la coyuntura, podrían considerarse como vínculos permanentes, generando la diversificación de la propia cadena
- La proporción de trabajo a distancia prevalecerá sobre las labores en sitio; por ello, es importante considerar implicaciones en salud emocional y cultura corporativa
- Se crea un catalizador para reflexionar sobre la continuidad y resiliencia en el mundo moderno e interconectado; en este sentido, los esfuerzos deben centrarse en simular planes de recuperación
- Se requiere una priorización de deuda y de crecimiento con claridad



Escalamiento

Las compañías que escalen tras la pandemia de COVID-19 serán las que tengan a su favor los cambios en los hábitos de consumo. Los inversionistas perciben su potencial para encabezar y proporcionar capital para incrementar sus operaciones activamente durante la recuperación; entre ellas, las que pertenecen a sectores como:

- Ventas en línea
- Telecomunicaciones
- Entrega de comida a domicilio
- Medicina a distancia
- Gestión de activos y capital privado
- Ciencias de la salud y farmacéutica
- Plataformas de interacción
- Medios digitales

Sus principales retos:

- Los cambios en los hábitos de consumo han generado un importante impulso a las ventas, por lo que deben administrarse los beneficios con una estrategia clara para conservar la competitividad
- La facilidad de acceso a capital es la base para lanzar planes de crecimiento, adoptar activamente iniciativas de mejora o adquirir empresas con potencial de recuperación que fortalezcan la estrategia
- La cadena de suministro debe contar con un enfoque modular, que le permita ser ágil y tener escalabilidad. La diversificación permitirá disminuir los riesgos futuros
- Las alternativas más avanzadas de trabajo a distancia permiten cubrir las necesidades de talento; asimismo, es oportuno aprovechar la abundancia de mejor talento con alto desempeño
- La capacidad de reacción y recuperación ante futuras pandemias o crisis se convierte en una ventaja competitiva
- Se ha incrementado la competencia de empresas de enfoque local que ofrecen cercanía con el consumidor



Conclusiones

Nos encontramos ante una situación sin precedentes, que obliga a actuar ágil y proactivamente. Las empresas, dependiendo de su sector, necesitan identificar con oportunidad las acciones clave a desplegar, modificando su estrategia, modelo de negocio y operativo para mantener su competitividad en los mercados en los que participan.

No es un camino sencillo para las organizaciones, pues requiere un sólido enfoque en resultados, que parta de una estrategia alineada a la nueva normalidad.



kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx



Contactos

Carlos Millán
Socio del área de
Global Strategy Group
KPMG en México

José Nahúm Cortés
Director del área de
Global Strategy Group
KPMG en México

Hermes Castañón
Socio Líder de
Servicios Financieros
KPMG en México

Rubén Cruz
Socio Líder de Energía
y Recursos Naturales
KPMG en México

Ignacio García-Téllez
Director de
Sector Salud
KPMG en México

Alberto Vázquez
Socio Líder de
Sector Inmobiliario
KPMG en México



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.