

COVID-19: Retos y Oportunidades para el Sector Empresarial Mexicano

Por Rodrigo Rubio, Ricardo Sanromán y Jordi Ciuró

BAIN & COMPANY 

En resumen

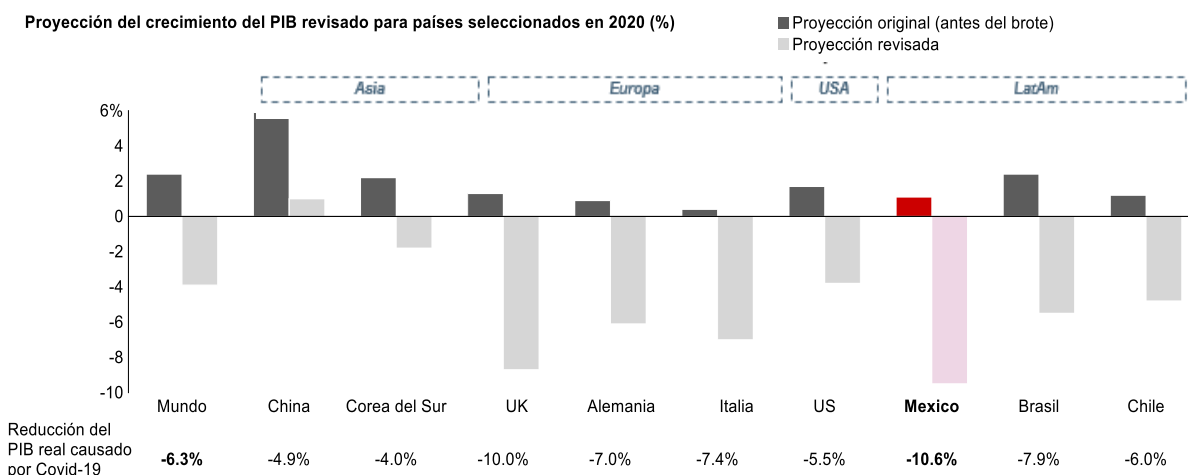
- ▶ La emergencia sanitaria por COVID-19 ha ocasionado un choque externo en casi todas las compañías, por ello, y debido a la naturaleza de la crisis, éstas han tenido que reevaluar sus planes y prioridades. Las compañías que actúen rápido atiendan los impactos y capitalicen las oportunidades que se generarán durante la recuperación obtendrán mejores resultados financieros durante los próximos años.

Impacto del COVID-19 en México

Las afectaciones de la pandemia superaron todas las expectativas iniciales, alcanzando: 449,961 casos confirmados y 48,869 defunciones al 4 de agosto; lo que coloca a México en el tercer lugar global de muertes por COVID-19.

En materia económica, se espera que México sea uno de los países más afectados con una caída superior al 10 % en el PIB de 2020, debido al impacto de la crisis, y las medidas de prevención y de control del virus. De hecho, de acuerdo con la estimación oportuna del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la economía mexicana se contrajo 18.9 % anual en el segundo trimestre del año, su peor descenso en la historia de este indicador macroeconómico.

Figura 1: Se espera que el crecimiento global del PIB en 2020 caiga ~6 p.p. vs. Proyecciones prepandemia- México será uno de los países más afectados



“Esperamos una recesión en casi todos los países desarrollados del mundo. Asumimos una **recuperación en la segunda mitad del año**, aunque la **aparición de subsiguientes brotes** de la epidemia reduciría el crecimiento aún más.”

Agathe Demarais, EIU’s Global Forecasting Director

La recuperación económica y la velocidad con la que México logre regresar a la “nueva normalidad” serán impactadas por tres factores principales: 1) cómo evolucione el virus; 2) cómo respondan los distintos niveles de gobierno; y, 3) cómo respondan los consumidores. La crisis generada por COVID-19 será más complicada que las anteriores, tanto por el nivel de volatilidad e incertidumbre, como por la necesidad de coordinar a diferentes actores (gobiernos, comunidades, grupos de trabajo, etc.).

A diferencia de las principales crisis de carácter económico que se han vivido recientemente (por ejemplo, la de 2008), donde la principal afección sucedió en la demanda de bienes y servicios; la crisis de COVID-19 es una que comenzó con restricción de oferta o acceso (por medidas sanitarias) y será seguida por una de demanda (repercusión económica).

Principales retos del sector empresarial durante la pandemia

La emergencia derivada de COVID-19 ha ocasionado un choque externo en casi todas las empresas, por ello, y debido a la naturaleza de la crisis, éstas han tenido que balancear múltiples prioridades y partes interesadas al mismo tiempo. La respuesta de las compañías ante la contingencia se ha manifestado en dos fases que abordan diferentes problemas generados por el impacto del virus:

Fase 1: Proteger y asegurar la continuidad operativa

En esta primera fase, las empresas lidian con los impactos inmediatos de la pandemia enfrentando tres retos principales:

- **Salud:** ¿Cómo proteger la salud de trabajadores y clientes?
- **Operatividad:** ¿Cómo gestionar la ruptura de la cadena de suministro?, ¿cómo reaccionar ante la necesidad de cerrar puntos de venta u otros críticos dentro de las operaciones?
- **Liquidez:** ¿Cómo administrar las finanzas corporativas ante el impacto generado por la pandemia?

Fase 2: Acelerar y ajustar la recuperación para la nueva normalidad

En esta fase, las empresas comienzan a adaptarse a la realidad generada por el nuevo coronavirus; lo cual las lleva a hacer frente a seis retos principales:

- **Incertidumbre:** ¿Cómo y cuándo saldremos de la contingencia?, ¿cómo debieran ajustarse las proyecciones?
- **Evolución de las necesidades de los consumidores:** ¿Cómo satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes?, ¿cómo reactivar la demanda?

- **Cambio de ambición y prioridades:** ¿Qué esperar?, ¿cuáles deberían ser las metas, tomando en cuenta los eventos recientes?, ¿cómo impacta la crisis mi portafolio / negocio a futuro?
- **Nuevos paradigmas operativos:** ¿Cómo gestionar la recuperación operativa de la cadena de suministro?, ¿cómo incrementar su flexibilidad y resiliencia?
- **Liquidez a mediano y largo plazo:** ¿Cómo y dónde reestructurar la base de costos hacia la nueva normalidad?, ¿cómo administrar las finanzas durante la etapa de recuperación?
- **Ajustar el modelo organizacional y operativo:** ¿Cuándo traer a los trabajadores de regreso?, ¿qué cambios, en la forma de trabajar, se mantendrán (por ejemplo: el trabajo desde casa, o la aceleración digital)?, ¿cómo ajustar el modelo operativo a la nueva realidad?, ¿cómo aprovechar las oportunidades generadas durante la recuperación?

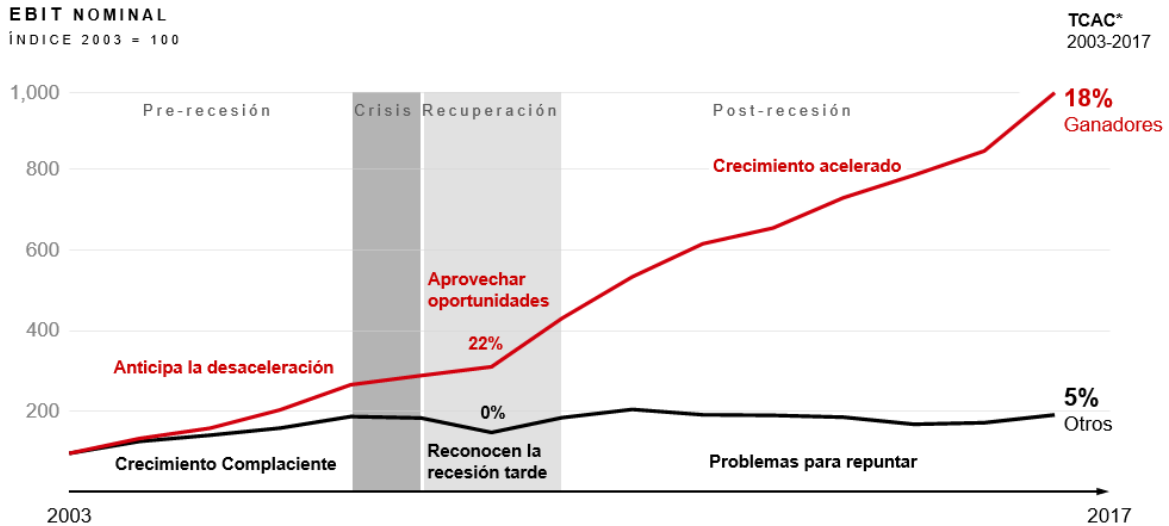
Actualmente, en México nos encontramos en un momento de transición. En su mayoría, las empresas han logrado contener el impacto inmediato del COVID-19 y comienzan a planificar cómo será su “nueva normalidad”.

En una encuesta de Bain & Company, aplicada a finales de junio de 2020, a más de 100 altos ejecutivos de empresas mexicanas; aprendimos que estos han dedicado la mitad del tiempo (48%) a combatir el impacto de la enfermedad, enfocándose en la fase 1. El 75% reconoce que no cuentan con un plan robusto para abordar la fase de recuperación (fase 2) dado el nivel de incertidumbre/volatilidad y los retos derivados para proyectar escenarios.

Acelerar durante la recuperación

Se espera que la crisis generada por COVID-19 y su sucesiva recuperación sean un momento primordial para las empresas. De hecho, las que actúen rápido y capitalicen las oportunidades que se generarán en este periodo obtendrán mejores resultados financieros en los próximos años, tal como sucedió tras la crisis de 2009.

Figura 2: Las crisis y sucesivas recuperaciones son “**momentos de verdad**” para las empresas



Nota: (*) Tasa de Crecimiento Anual Compuesto.
Se incluyen cifras de ~3,500 compañías, de todas las geografías, que permanecieron públicas de 2007 a 2017.

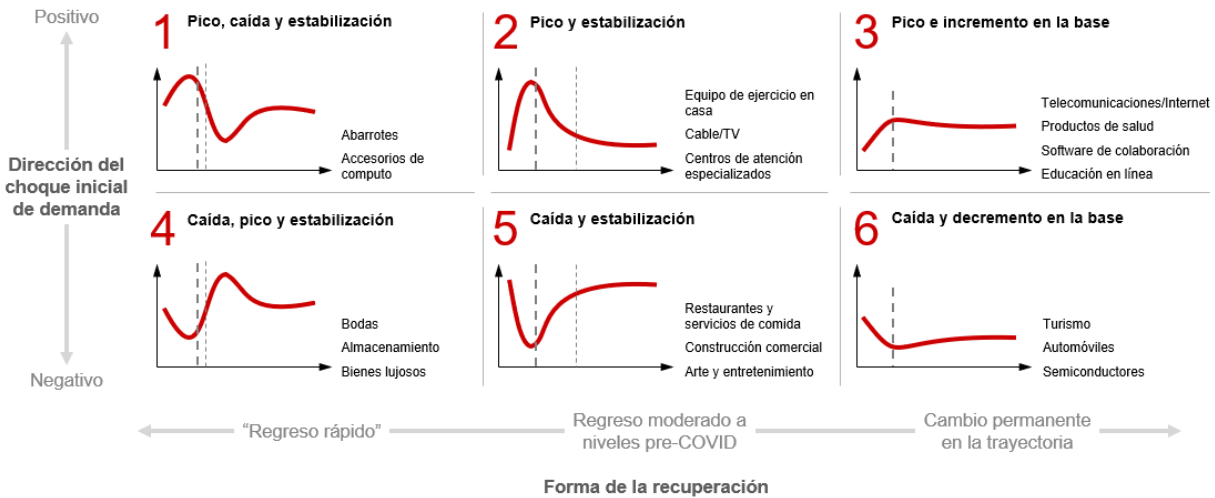
Si bien todo indica que la recuperación post COVID-19 será más lenta que la de crisis anteriores, es importante señalar que el camino hacia la recuperación será diferente para cada industria, es decir, la velocidad de rehabilitación variará significativamente de sector a sector.

Asimismo, los programas de recuperación de cada empresa deberán navegar el reinicio de operaciones al mismo tiempo que se trabaja en el posicionamiento de la empresa para ser exitosa en la nueva normalidad. Lograrlo dependerá de un programa que atienda los seis retos principales que se enfrentan durante la fase 2 (descritos en la sección anterior). Así como de los siguientes elementos:

- 1) **Identificar los escenarios más probables:** ante la incertidumbre, los programas de recuperación deben informarse de las posibles condiciones y sus respectivos identificadores, dando a las empresas la flexibilidad de ajustar el plan a cada contexto que se esté materializando. Por ello, el primer paso es reconocer las variables más relevantes para proyectar una serie de escenarios a nivel sector y poder pronosticar el impacto de cada uno en la compañía.

Una de las variables más relevantes para todos los negocios será el restablecimiento de la demanda, que variará por industria y geografía, pero, por lo general, se ajustará a uno de seis arquetipos de demanda.

Figura 3: Las curvas del restablecimiento de la demanda variarán por industria y geografía, pero generalmente seguirán uno de seis arquetipos



2) **Entender la evolución en las necesidades y expectativas de los clientes:** la contingencia ha cambiado lo que sabíamos sobre los clientes y los consumidores, por lo que las empresas deberán repensar sus estrategias comerciales y de marketing. Se debe iniciar por redistribuir recursos en los diferentes canales e incrementar el uso de metodologías ágiles que permitan probar y ajustarse rápidamente a las nuevas necesidades de los usuarios.

Figura 4: La pandemia en México está cambiando los comportamientos de consumo



Nota: (*) Crecimiento año a año en abril. Con información al 18 de junio de 2020. Fuente: Encuesta a consumidores (N=400); ANAM

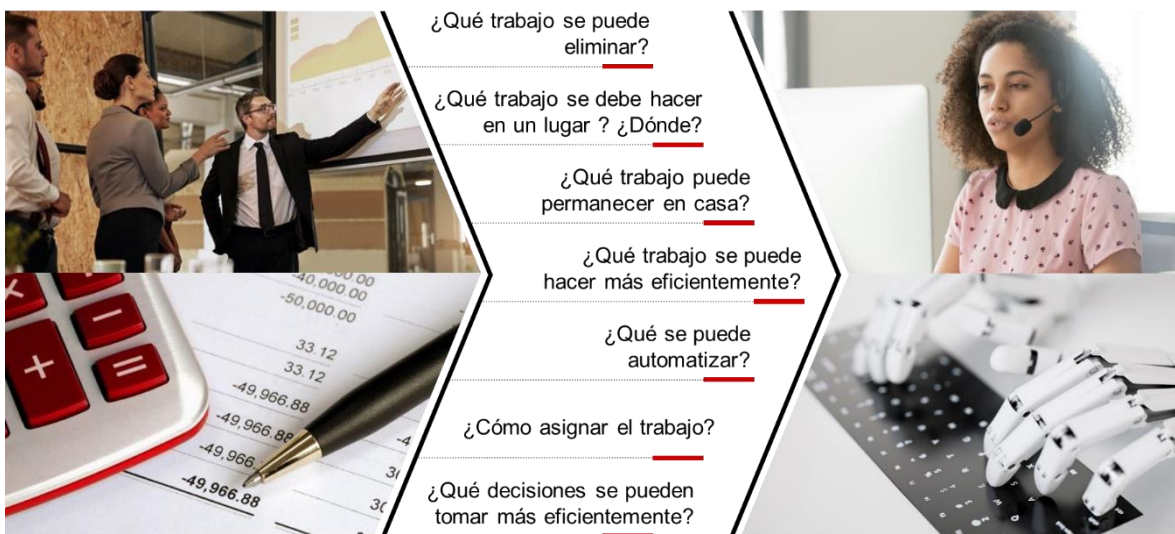
- 3) **Redefinir las prioridades estratégicas de la compañía ante las nuevas condiciones:** la emergencia por COVID-19 ha tenido un impacto muy pronunciado en las empresas. El camino hacia la recuperación proporciona una oportunidad única para ajustar y posicionarla como la Firma que ganará en el futuro. En ese sentido, hemos identificado cuatro preguntas clave para salir fortalecidos de la pandemia: ¿Está claro cómo será la dirección de la empresa en un mundo post-pandemia?, ¿conocemos nuestras prioridades durante el periodo de recuperación?, ¿existe la posibilidad de acelerar nuestros esfuerzos de transformación durante la rehabilitación?, y ¿cuáles son las inversiones a largo plazo que debemos hacer?

- 4) **Diseñar un plan de operación durante la crisis, al mismo tiempo que se fortalece la flexibilidad y resiliencia de las operaciones a futuro. Para lograrlo es necesario:**
 - a) Priorizar proactivamente a los clientes y SKUs.
 - b) Incrementar la visibilidad en tiempo real de toda la cadena de suministro.
 - c) Identificar los posibles puntos débiles.
 - d) Incrementar la flexibilidad con entrenamiento cruzado del personal, capacidad de ajustar las líneas de producción y contar con configuraciones logísticas de respaldo.

- 5) **Manejar la posición financiera de la compañía (liquidez, costos, etc.):** debido al impacto que está teniendo la pandemia en los mercados, las empresas deberán identificar y enfocarse en los temas más relevantes para su negocio y realinear su base de costos a la “nueva normalidad”.

- 6) **Ajustar el modelo operativo a la nueva realidad:** la contingencia ha cambiado las expectativas tanto de clientes como de empleados, por lo que las empresas deberán adaptar su manera de trabajar a las nuevas expectativas y herramientas.

Figura 5: Las empresas no pueden darse el lujo de volver a las viejas formas de trabajar – **deben incorporar aprendizajes adquiridos durante la crisis**



Mensajes Clave

- Las compañías deben mantenerse flexibles mientras la situación siga evolucionando; se deben implementar ciclos rápidos de retroalimentación para aprender y mejorar.
- La recuperación se dará hacia una “nueva normalidad”, por lo que las empresas deben de construir sobre las experiencias para fortalecerse, incrementar su enfoque y resiliencia. No regresar a las “cosas como eran antes”
- Las empresas deben contestar al menos cinco preguntas clave para diseñar su plan de recuperación
 - ¿Cómo ha cambiado el mundo?
 - ¿Cómo afectan los cambios externos a mi negocio?
 - ¿Cómo cambian las aspiraciones y objetivos en el nuevo contexto?
 - ¿Cuáles deben ser las nuevas prioridades del negocio?
 - ¿Qué debemos ajustar en nuestra estructura, procesos, modelo de negocio, formas de trabajo y habilitadores para ser exitosos en las nuevas prioridades?
 - ¿Cuál es el plan de acción y por dónde empezamos?



Para más información, visita www.bain.com

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY
TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZURICH