

¿De aquí hacia dónde?

Disrupción en la gestión de la Alta Dirección y el Consejo ante la nueva realidad



En una evaluación realizada por líderes de las áreas de estrategia de KPMG en 26 países, tanto desarrollados como en desarrollo, se estimó que la tendencia de crecimiento negativa derivada de la pandemia continuará sintiéndose al menos hasta 2021. Esta conclusión parece evidente, pero lo que más destaca es la consistencia de dichas expectativas.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) espera que en 2020 se dé una contracción de 4.9% a nivel mundial, y de 10.5% para México, la cual es, incluso, menor al decrecimiento proyectado para otros países como Italia y España, en los que se estima una contracción de 12.8%. Si consideramos que México ha crecido a una tasa promedio aproximada de 2.0% en los últimos cinco años (2015 – 2019) es evidente que 2020 representará un retroceso de al menos un lustro de progreso económico.

Los efectos según el sector

La misma encuesta identifica los sectores que el área de Global Strategy Group de KPMG estima que se beneficiarán; se mantendrán estables, o experimentarán un retroceso relevante derivado de la crisis actual, continuando esta tendencia en 2021. Se espera que el comercio electrónico, los servicios de entrega, el sector farmacéutico, el de venta de alimentos al por menor y el de telecomunicaciones se beneficien y salgan fortalecidos de esta crisis. Otros sectores como el de seguros, servicios financieros, bienes raíces, energía y manufactura se mantendrán relativamente estables (+ - 5%) hacia 2021. Ventas al por menor (de otros bienes que no sean alimentos o productos farmacéuticos), las industrias de turismo, entretenimiento y líneas aéreas, saldrán afectadas de manera importante, experimentando cambios estructurales que probablemente durarán para siempre.

Es interesante que estas expectativas formuladas durante marzo de 2020 fueron ratificadas consistentemente por los datos del producto interno bruto (PIB) publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), como se muestra en esta tabla:

Segmento	Cambio porcentual en el PIB (1er trimestre 2020 vs 1er trimestre del año anterior)
Servicios culturales y deportivos	-14.1%
Construcción	-8.2%
Alojamiento y restaurantes	-7.9%
Comercio al por mayor	-4.4%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	-2.9%
Industrias manufactureras	-2.9%
Transportes y correos	-2.8%
Otros servicios	-2.6%
Servicios de salud	-1.9%
Servicios financieros y de seguros	-1.8%
Servicios educativos	-1.2%
Energía, agua y gas	0.3%
Comercio al por menor	0.8%
Servicios inmobiliarios	1.0%
Servicios de apoyo a los negocios	1.3%
Agricultura, ganadería y pesca	1.4%
Corporativos	4.0%
Minería	4.2%
Medios masivos	4.7%
Actividades gubernamentales	6.5%
PIB Nacional	-1.4%

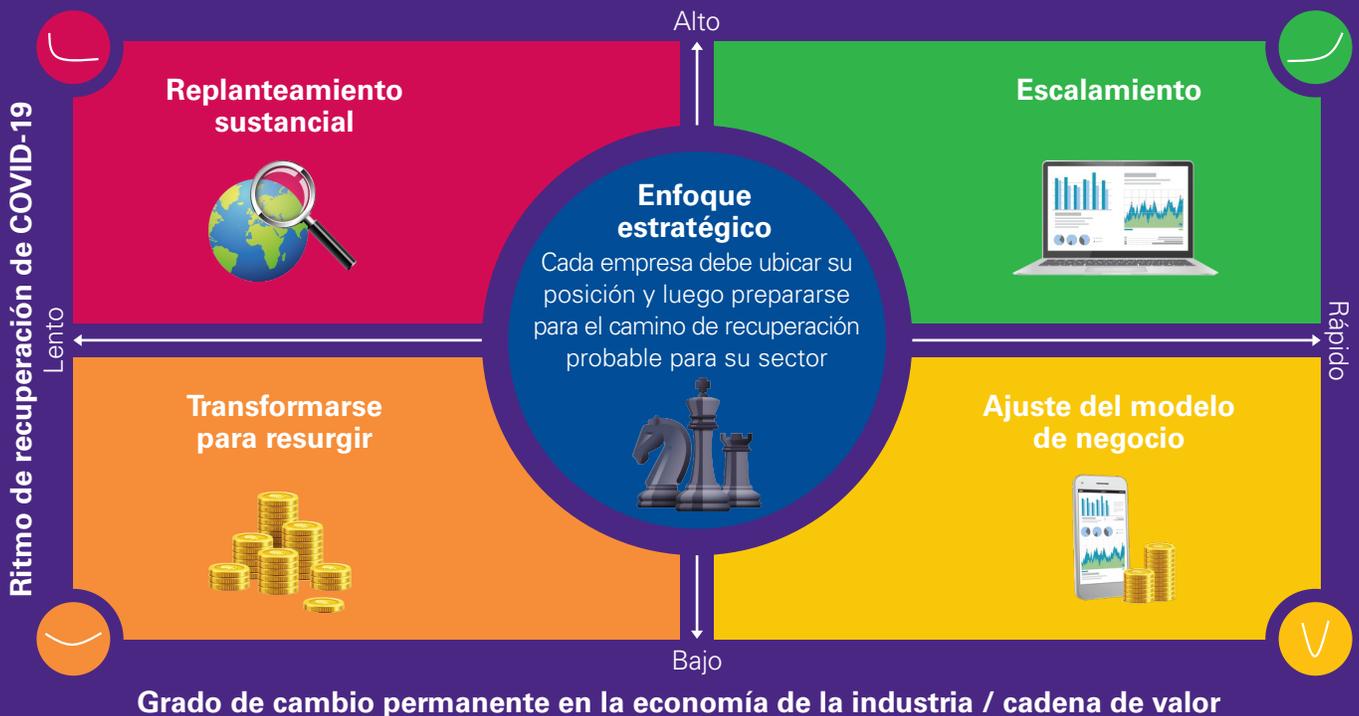
Lamentablemente estos datos son apenas la punta del *iceberg* si consideramos que la pandemia inició en nuestro país hacia la segunda quincena de marzo y el paro de actividades comenzó paulatinamente en los días subsecuentes. El efecto negativo en el segundo trimestre se reflejará, seguramente, de manera mucho más pronunciada, y afectará variables como el empleo, y la inversión tendrá un efecto de cascada en toda la actividad económica en México.

Escenarios de recuperación

De acuerdo con los resultados de la encuesta **COVID-19 – Liderando en tiempos de turbulencia**, realizada por KPMG en México, 76% de la Alta Dirección del país espera una reducción de al menos 40% en sus ingresos y 67% estima que le tomará más de seis meses recuperarse. Entre las herramientas que estas empresas están implementando para atenuar los efectos de la crisis o acelerar la recuperación se encuentran el análisis de datos (71%), tecnologías relacionadas con la nube (31%), inteligencia artificial (20%) y *machine learning* (11%), por ejemplo.

Derivado de esto, creemos que es importante que el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría presten especial atención a la curva de evolución de la enfermedad que será determinante para la curva de crecimiento del PIB nacional y que, a su vez, impactará el crecimiento de los sectores.

Si bien el panorama es muy complejo, procesar esta información es clave, y tiene implicaciones importantes en la redefinición del modelo de negocio y el planteamiento de la estrategia en la nueva realidad. Por ello, hemos creado un mapa de cuatro cuadrantes para que cada industria y empresa pueda identificar en cuál se ubica, y conocer los retos, estrategias y curvas de recuperación esperadas.



Curva de la enfermedad

define la

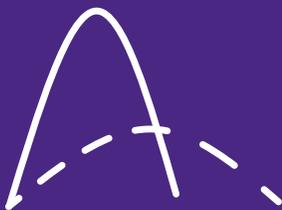
Curva de la macroeconomía

que define la

Curva de cada industria

que da el contexto para la

Curva de las empresas



Desconocida



Incontrolable



Conocida



Controlable

Replanteamiento sustancial

Las empresas que se encuentran en sectores que requieren un **replanteamiento sustancial** (aerolíneas, *retail*, educación privada, hoteles, restaurantes, entretenimiento), deberán enfrentarse a la disminución de la demanda, sin contar con capital suficiente para soportar una contracción prolongada. Algunos de sus principales retos son la necesidad de replantear sustancialmente su modelo de negocio, dado el distanciamiento social, emprender iniciativas de transformación digital enfocadas en un retorno de inversión inmediato para mantener la participación de mercado y afrontar los retos de liquidez mediante la implementación de medidas de contención de costos.

Transformarse para resurgir

Algunas industrias (viajes y ocio, automotriz, productos duraderos, servicios profesionales, seguros, servicios de salud, bienes raíces o construcción y otras manufacturas industriales) necesitarán forzosamente **transformarse para resurgir** y experimentarán una recuperación paulatina; sin embargo, 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. Para ellas será indispensable 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*. También deberán mantener una inversión sostenida en infraestructura de colaboración, adoptando tecnologías (como 5G y realidad virtual) para reducir los puntos de contacto físico.

Ajuste del modelo de negocio y operativo

Empresas en los sectores de servicios financieros, bienes de consumo, agricultura y transporte, 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 y solo requerirán el **ajuste del modelo de negocio y operativo** para responder a una demanda creciente en canales digitales capaces de satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores.

Escalamiento

Por último, las compañías de sectores que pueden lograr el **escalamiento** como resultado de la pandemia, (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) serán las que tengan a su favor los cambios en los hábitos de consumo y deberán administrar eficientemente los beneficios con una estrategia clara para conservar la competitividad y crear una cadena de suministro con un enfoque modular, que les permita ser ágiles y tener escalabilidad.

Constantes para prosperar en la nueva realidad

Derivado de lo anterior, se observa que la constante en todos los sectores es la necesidad de implementar habilitadores tecnológicos, canales digitales, así como entender minuciosamente los nuevos hábitos de los consumidores. Conviene implementar estrategias de reducción de costos, mejora de la liquidez y replanteamiento de alternativas de financiamiento. **Para lograrlo, el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría juegan un papel clave al llevar a la mesa de análisis los diversos temas y estrategias prioritarias**, facilitando y promoviendo su adopción, a fin de lograr la permanencia de la organización, superar los retos, y gestionar las oportunidades en la nueva realidad.



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

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



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX

