

strategy&

5 áreas clave para fortalecer tu negocio y competitividad

Agosto, 2020





Introducción

¿Cómo podemos prepararnos para un futuro que cambiará para siempre? La emergencia sanitaria provocada por la COVID-19 continuará profundizando sus efectos en el sector salud y en el desempeño económico del país en los siguientes meses.

En varias empresas se ha implementado la contención de costos como la principal acción financiera para mitigar los efectos de la pandemia en sus compañías, de acuerdo con nuestra [CFO Pulse Survey](#). Sin embargo, esto podría no ser solo insuficiente, sino también riesgoso, ya que si se recorta el músculo de la organización, podría perder capacidades para continuar su camino.

En la *nueva normalidad* los líderes deberán tomar como base las propuestas de valor de sus compañías, descubrir formas de crecer e identificar nuevas fuentes de ingreso para encontrar su lugar en el futuro. Esto incluye reducir costos de manera inteligente y redireccionar las inversiones hacia los impulsores del crecimiento.

¿Por qué creemos esto? La pandemia de COVID-19 ha modificado las viejas creencias y modelos referentes a los costos. Por un lado, los costos que alguna vez se creían “fijos”, hoy en día se han vuelto más variables (por ejemplo, espacio de oficinas), mientras que las capacidades que se percibían como un *nice to have* (como automatización, almacenamiento en la nube, tecnologías de colaboración, etc.) ahora son esenciales para continuar las operaciones.

Emerger fortalecido en la nueva normalidad

Nos encontramos en un momento de estabilización. Ante este escenario es importante reflexionar sobre el estado actual de la compañía y lo que buscamos a lo largo del tiempo. Tenemos que identificar qué nuevas tendencias cambiaron en la industria o mercado, y cómo ha impactado esta crisis a nuestros proveedores, competidores y clientes.

Aunque **más de una tercera parte de los CFO en México estima que le tomará entre 6 a 12 meses retomar sus operaciones normales**, la realidad es que el número de contagios sigue en aumento, no existe una fecha fija para encontrar una vacuna contra el virus y los efectos de una desaceleración económica global cada vez son más tangibles.

Las empresas deberán revisar su estrategia para mapear claramente cuál es la propuesta de valor que las distingue de sus competidores, e iniciar un enfoque de transformación de costos para fortalecerse en la *nueva normalidad*.



Desarrolla una estrategia clara y concreta

Sin importar cuál sea la situación económica, deberás reconsiderar tu estrategia y ser claro con los elementos que te generan mayor valor para ganar a futuro



Refuerza las capacidades diferenciadoras

Enfócate en los pilares de crecimiento y los elementos imprescindibles de tu estrategia que serán relevantes ante cualquier panorama de riesgo



Transforma radicalmente la estructura de costos

Reconsidera un cambio de 180° a tu estructura de costos a fin de establecer acciones a corto, mediano y largo plazos



Reimagina el modelo operativo

Analiza las formas de organización y colaboración. ¿Es momento de acelerar una transformación digital y fortalecer la resiliencia de la compañía?



Acelera la evolución de tu cultura organizacional

Involúcrate activamente en la compañía con el propósito de definir qué conductas se requieren para consolidar la cultura organizacional y reconocer acciones que puedan moldear el futuro

Desarrolla una estrategia clara y concreta

Una estrategia clara y concreta debe fundamentarse en los elementos que son imprescindibles para tu compañía, es decir, aquellos diferenciadores que te harán ganar a largo plazo, sin importar cual sea la situación económica y financiera a la que te puedas enfrentar.

Analiza qué estrategias son óptimas para tu organización y que abonen a tus capacidades diferenciadoras. Una empresa en el sector *retail*, por ejemplo, podría reajustar su estrategia para incentivar sus ventas en canales digitales ofreciendo descuentos y reduciendo sus tiendas físicas que le generan un costo fijo alto, así como mantener una rotación adecuada del inventario.



Estrategia comercial

Realiza ajustes a los precios según incrementen los costos y/o haya cambios en los volúmenes

Modifica procesos y herramientas de venta para aumentar las ventas a distancia y los canales digitales

Optimiza descuentos, incentivos y términos de crédito para permitir el reinicio y acceso controlado a la *nueva normalidad*



Estrategia de portafolio

Reconsidera y actualiza la cartera de productos y soluciones para asegurar su relevancia en el mercado tras la pandemia

Evalúa si alguna tendencia de la industria y del mercado se ha acelerado (p. ej., *e-commerce*, nuevos hábitos de consumo, etc.)

Analiza el ciclo y rentabilidad de la compañía, así como su posición en el mercado

Identifica oportunidades para adquirir activos que permitan un crecimiento



Estrategia operativa

Cuantifica los cambios en tu estrategia inmobiliaria y de fuerza laboral (p. ej., más trabajo a distancia y menos uso de instalaciones)

Diagnostica tu estrategia de cadena de suministro (p. ej., resiliencia de los proveedores, elaborar vs. comprar, y costos de distribución)

Añade resiliencia al modelo de negocios (p. ej., reexamina tu presencia en el mercado y tu estrategia de manufactura)



Estrategia de fuerza laboral

Diseña nuevas políticas y lineamientos de salud y bienestar para los empleados (p. ej., monitoreo del personal que podría verse afectado, políticas de licencia por enfermedad con goce de sueldo, lineamientos de trabajo saludable, etc.)

Implementa cambios en las políticas de turnos, horarios de trabajo, normas y prácticas laborales, y políticas de trabajo a distancia



Estrategia regulatoria

Evalúa programas y acciones gubernamentales para valorar sus ventajas, desventajas e impacto

Incorpora los cambios potenciales de política pública a largo plazo que pudieran afectar decisiones relacionadas a tu presencia en el mercado, fuerza laboral, impuestos y estrategia general



Estrategia financiera

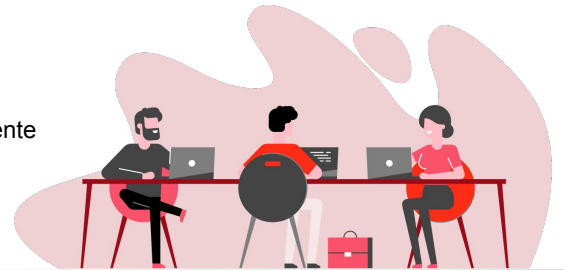
Reajusta tus objetivos financieros como resultado de costos adicionales en las operaciones (p. ej., incremento de costos debido a nuevas normas de salud, seguridad y operativos)

Establece en toda la compañía una administración financiera de costos y de flujo de caja disciplinada

Optimiza el balance general para generar sostenibilidad

Refuerza las capacidades diferenciadoras

Una transformación de costos exitosa está basada en identificar qué te hace único frente a tus competidores. No solo se trata de eliminar costos, sino de tener capacidades diferenciadoras en el mercado y aspirar a ser los mejores.



No esencial

Inversiones existentes y actividades que ya no abonan a la estrategia actual

- Beneficios ejecutivos de viajes
- Soporte técnico local de TI
- *Call center* local
- Manual de gestión de pedidos

Elimina

No permitas que tus inversiones y actividades existentes continúen por compromiso; permite el cambio

Continuar operando

Actividades mínimas necesarias para que la empresa "continúe operando"

- Instalaciones / mobiliario
- Capital humano y departamento de finanzas
- Adquisiciones indirectas
- *Call center* para clientes

Aspira a niveles de costos que sean inferiores a tu competencia

Sé mejor que tu marco de referencia

El punto inicial

Competencias y actividades básicas requeridas de parte de todos para participar en la industria

- Gestión de calidad
- Conocimiento de los clientes
- Tecnología de colaboración
- Autoservicio basado en la web
- Contabilidad general

Reduce los costos para mantener una calidad que sea "lo suficientemente buena"

Advertencia: Lo que pensabas que era diferenciador ahora puede ser riesgoso

Actividades de diferenciación

Actividades que te brindan una ventaja competitiva o que son necesarias para una diferenciación futura

- *E-commerce*
- Gestión de la experiencia del cliente 360°
- Operaciones digitales
- Gestión del desempeño

Invierte en niveles que superen a tus pares a fin de obtener una ventaja competitiva

Advertencia: Los marcos de referencia podrían cambiar en este periodo; logra ser el diferenciador y no un seguidor más

Estructura de costos actual

Nueva estructura de costos

30 - 40%

30%

15 - 20%

50 - 60%

30 - 40%

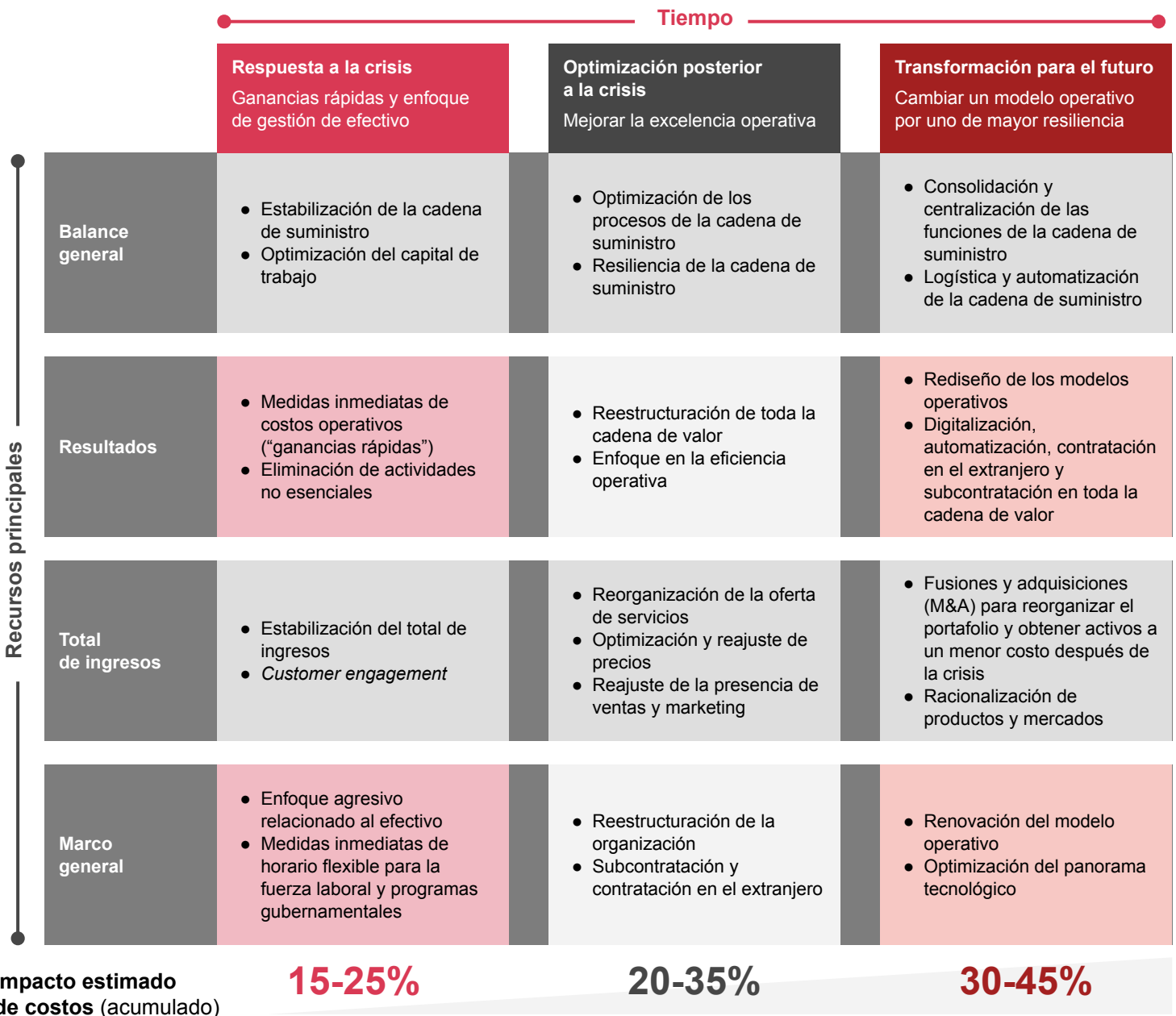
5 - 15%

15 - 25%

Transforma radicalmente la estructura de costos

Una transformación de costos radical implica no solo eliminar y redireccionar inversiones que no aportan valor a la organización, sino también construir resiliencia para estar mejor preparados ante futuras crisis.

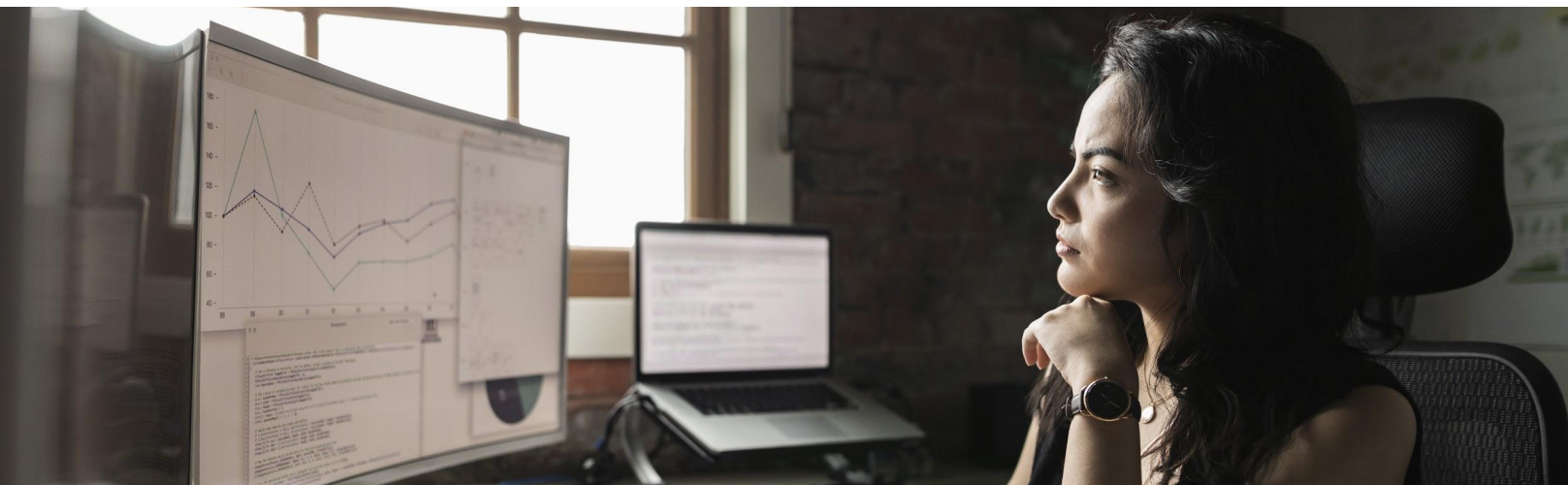
Por ejemplo, es muy probable que las cadenas de suministro, tanto en México como a nivel global, reajusten su enfoque de eficiencia hacia uno de mayor resiliencia y puedan sortear mejor cualquier disrupción. De igual manera, el **T-MEC** podría ser un detonador para reajustar el modelo operativo, ya sea para cumplir con las nuevas reglas del tratado o para tener una mayor presencia de mercado con nuestros principales socios comerciales.



Reimagina el modelo operativo

La crisis por COVID-19 aceleró varias tendencias que se pensaban implementar a mediano plazo. Hoy, las compañías tienen que mapear adecuadamente qué productos y servicios deben ofrecer en la *nueva normalidad*, ya sea porque los **hábitos de consumo** cambiaron o porque es necesario adaptarse a una disminución de ingresos en los hogares.

Reimaginar el modelo operativo también dependerá de la capacidad de acelerar una transformación digital de la compañía, en gran medida porque brindará nuevas capacidades que permitan un mayor análisis de los clientes, **rastreo preciso** de la cadena de suministro o la automatización de procesos para tener mayor productividad y eficiencia.





Acelera la evolución de tu cultura organizacional

Por último, una transformación de costos exitosa dependerá de involucrar a toda la organización en el mismo objetivo para navegar fluidamente en la *nueva normalidad*. Ser un líder en periodos de crisis implica tener un compromiso con la inclusión, impulsar un enfoque colaborativo, fomentar la creatividad, alinear los valores de la organización y definir cuál es la intención de tu estrategia.



Muestra empatía

- Reconoce los sentimientos de las personas y comprende el impacto humano que se ejerce en ellas
- Demuestra una preocupación genuina por las personas al momento de tomar decisiones y en la forma en que implementes las acciones encaminadas al cambio
- Da a conocer el “motivo” que sustenta tus decisiones comerciales



Sé valiente

- Defiende tu objetivo y valores para ayudar a atenuar el temor y la incertidumbre
- Toma decisiones audaces
- Aprovecha la oportunidad para acelerar las acciones necesarias, incluso si no son populares



Involucra al equipo

- Muestra transparencia al dar a conocer la situación, los retos y las oportunidades
- Invita a las personas a que formulen ideas y aporten soluciones
- Involucra a los directivos de todos los niveles para que participen y se comuniquen



Asume la responsabilidad

- Hazte cargo de la transformación requerida
- Reconoce la realidad y enfócate en la próxima mejor decisión
- Alinea incentivos de liderazgo para aumentar el desempeño



Sé decisivo

- Fomenta ideas y análisis factibles
- Actúa con urgencia
- Utiliza el futuro para determinar el presente y actúa con deliberación
- Debes estar dispuesto a adaptar estrategias y alinear recursos rápidamente



Sé transparente

- Mantén a los empleados conectados y comprometidos
- Plantea continuamente las razones a favor del cambio y comunica de manera auténtica y directa
- Tranquiliza a los involucrados con acciones, pero también muestra una perspectiva realista

Fuente: “Leadership in a Disruptive Age”, realizado por Strategy&.

5 áreas clave para fortalecer tu negocio y competitividad

Strategy&

Contactos



Juan Valero

Socio líder de Strategy&
juan.valero@pwc.com
+52 55 5263 2392



José Luis de los Santos

Socio especialista en Productos Industriales
joseluis.delossantos@pwc.com
+52 (81) 8152 2081



Jorge Sentíes

Socio especialista en Mercados de Consumo
jorge.senties@pwc.com
+ 52 55 5263 2388



Eduardo Reyes

Socio líder de Consultoría
eduardo.reyes.bravo@pwc.com
+52 55 5263 6000

Este documento es una adaptación del texto titulado ***How to reset costs and reshape your business for growth. A Fit for Growth guide to respond to and emerge stronger from the COVID-19 crisis***, elaborado por Vinay Couto, Deniz Caglar, Dr. Michael Wagner y Matt Mani para Strategy&.

pwc.com/mx/prosperar-ante-incertidumbre

El contenido de este documento es meramente informativo y de ninguna manera debe considerarse como una asesoría profesional, ni ser fuente para la toma de decisiones. En todo caso, deberán consultarse las disposiciones fiscales y legales, así como a un profesionista calificado.

©2020 PricewaterhouseCoopers S.C. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red y/o una o más firmas miembro de PwC, cada una de las cuales constituye una entidad legal independiente.