



Construyendo un mejor  
entorno de negocios

¿Cómo será  
el entorno de  
negocios en  
los siguientes  
meses?

ABIERTO



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

Los países alrededor del mundo intentaron comprar tiempo a través de meses de distanciamiento social con la intención de *aplanar la curva* y poner a salvo la salud de la sociedad<sup>1</sup>. Además de la crisis sanitaria, la pandemia seguirá teniendo un impacto inevitable en la economía, el consumo, la movilidad, los empleos, el bienestar y las condiciones de vida de la población. Ahora que la crisis económica y la estructura social ya no soportan más días de confinamiento porque no están preparadas para frenarse como lo han hecho, llega el momento de cuestionarse el rumbo a seguir.

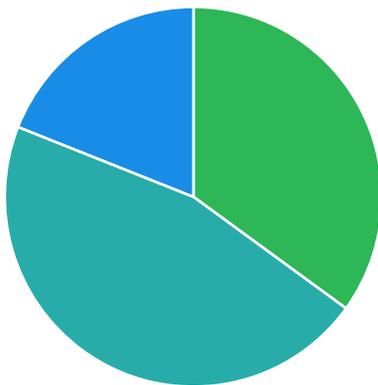
# El impacto del confinamiento

La adopción de medidas de aislamiento social impactó de manera negativa a la producción y a las economías, lo cual se traduce directamente en efectos severos y duraderos para los empleos e ingresos de una gran parte de la población. Algunas estimaciones prevén una caída en el PIB en México hasta en un ~7%<sup>2</sup>, así como un aumento superior al 50% en la informalidad<sup>3</sup>.

se podría incrementar entre 7.2 y 7.9 puntos porcentuales, teniendo un incremento de la pobreza extrema por ingresos entre 6.1 y 10.7 millones de personas para 2020<sup>4</sup>. Asimismo, se prevé que la vulnerabilidad de los jóvenes en el mercado laboral se agudice, ya que las personas entre 15 y 44 años hoy ya representan más de la mitad de la población desocupada y la población informal<sup>5</sup>.

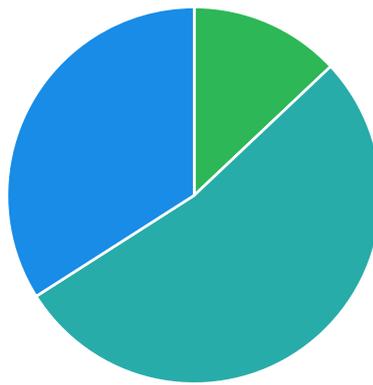
Además, a consecuencia de la pandemia, la pobreza por ingresos

Población desocupada



- Jóvenes de 14 a 24
- Adultos jóvenes de 25 a 44
- Mayores de 45

Población informal



- Jóvenes de 14 a 24
- Adultos jóvenes de 25 a 44
- Mayores de 45

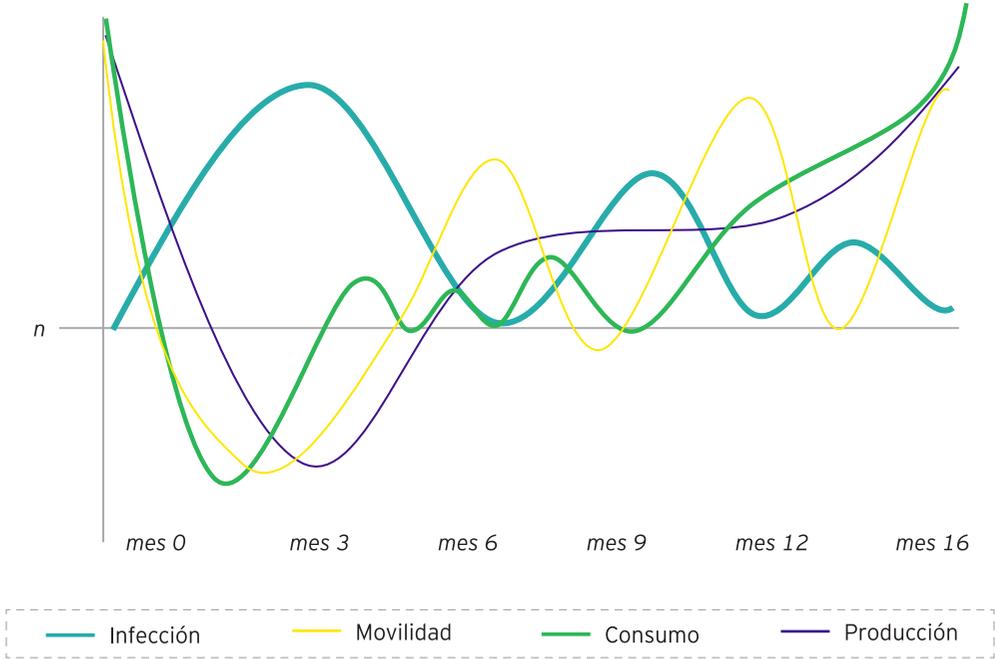
En particular, algunos sectores como el turismo y entretenimiento, la movilidad, los servicios (restaurantes), las industrias automotriz y energética continuarán siendo los más afectados por la pandemia y podrán generar hasta casi ~9 millones de desempleos<sup>6</sup>, de los cuales el ~50%<sup>6</sup> pertenece a la economía informal.



# Alteraciones de la pandemia

A causa del comportamiento del virus COVID-19 es necesario tener en mente que lo que hemos vivido de la evolución de la pandemia será la nueva normalidad, y debemos de ser conscientes de esta nueva variable que alterará la forma en la que funciona el mundo. La infección del virus generará alteraciones en la movilidad, el consumo y, por ende, en la producción.

Comportamiento de la infección y sus alteraciones<sup>7</sup>

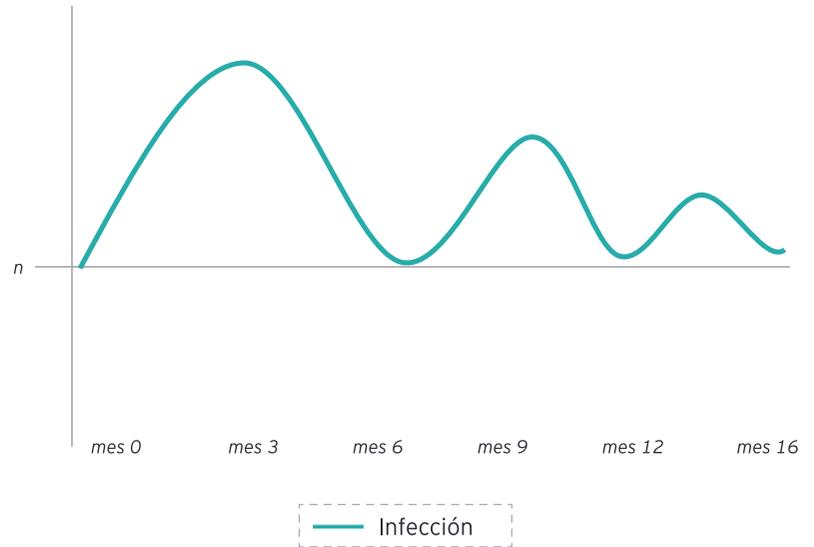


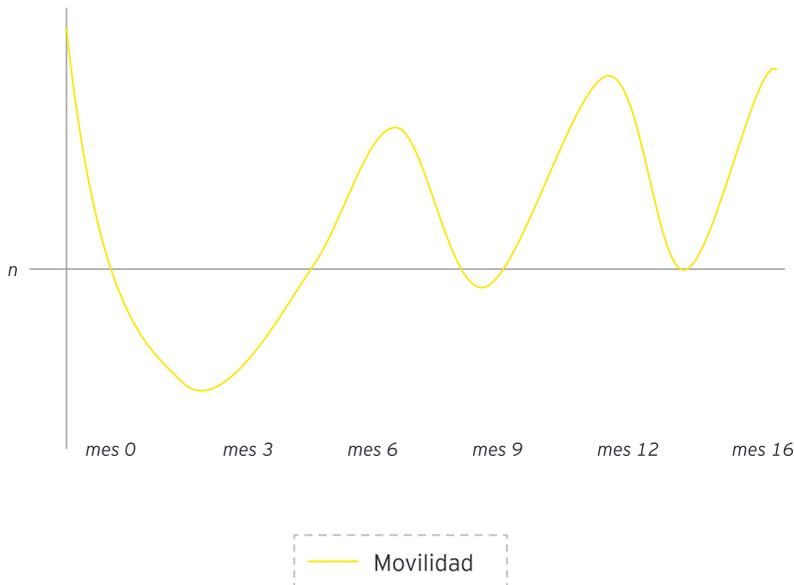
# Infección

Debido a la naturaleza del virus, esta pandemia continuará hasta que la humanidad alcance un cierto grado de inmunidad, ya sea por *inmunidad de la manada*, por la producción de un medicamento contra la enfermedad o por una vacuna<sup>8</sup>. Sin embargo, es probable que una vacuna no esté disponible dentro de los siguientes 12 a 16 meses, si se consideran los periodos de prueba, validación, producción y distribución de la misma alrededor del mundo.

El tiempo y la severidad de la curva de infección se verá afectada directamente por las medidas sanitarias y de contención que imponga el Gobierno, así como por el compromiso de la sociedad. En este sentido, la responsabilidad de las empresas y de la sociedad en general será crucial para contener, en la medida de lo posible, el regreso de los picos de infección.

Además, contemplando la presencia del virus durante un periodo de 1 a 2 años<sup>8</sup>, se prevén distintos escenarios de comportamiento de la curva de infección que contemplan variables de apego al confinamiento y seguimiento de medidas de contención, cambios estacionales entre verano y otoño/invierno y la ubicación geográfica<sup>8</sup>.





## Movilidad

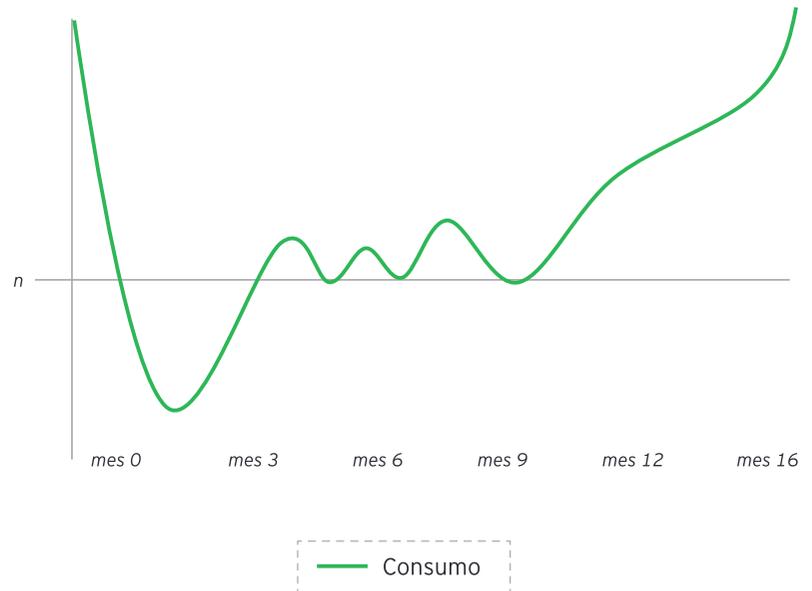
La movilidad se ha visto afectada por las medidas de contención implementadas por la situación de infección por ubicación geográfica. Además, es amenazada por cercos sanitarios implementados por autoridades municipales y pobladores que limitan la distribución y logística por las complicaciones e interrupciones en el transporte, así como la interrupción de las cadenas de suministro y el colapso de la demanda<sup>9</sup>.

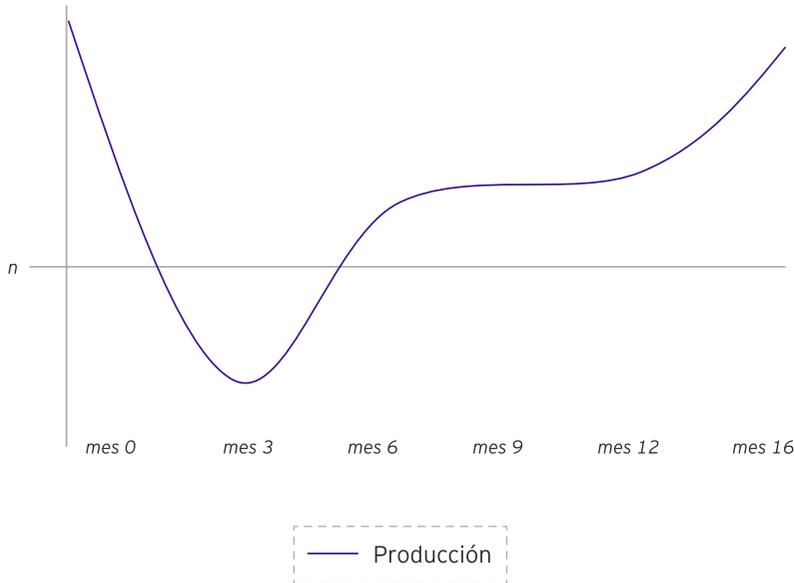
Sin embargo, la movilidad es un punto clave a tomar en cuenta para controlar la propagación del virus, por lo que será uno de los puntos con mayor desarrollo de nuevas políticas y limitaciones, como por ejemplo el uso de transporte público como último recurso después de agotar la posibilidad de movilidad de manera peatonal, bicicletas o scooters, la reducción del aforo en el transporte público y privado y el uso de equipamiento de protección.



# Consumo

Derivado de la recesión mundial en la que actualmente nos sumergimos, el desempleo, la reducción de salarios y la incertidumbre de la economía, el consumo se verá afectado drásticamente. Se estima una fluctuación constante del comportamiento del consumo que va directamente en reacción al comportamiento de la curva de infección. Frente a este entorno, los consumidores serán cada vez más sensibles al gasto y dejarán de consumir los productos que no sean de primera necesidad por lo menos durante los siguientes 2 años, ya sea por falta de liquidez, por una caída en su poder adquisitivo o por incertidumbre económica<sup>10</sup>.





## Producción

La curva de producción decayó de manera inimaginable, ya que, como medidas de previsión de contagios, muchas industrias se vieron en la necesidad de cerrar o disminuir su operación generando miles de desempleos.

Sin embargo, Estados Unidos ejerce una gran presión por reactivar actividades con sanciones y multas por retrasos en la operación, mientras que el Gobierno de México trataba de ser cauto para evitar un alza en los contagios de las plantas de producción. Considerando grandes industrias, la producción se estabilizará de manera suave y paulatina, hasta lograr adoptar medidas alineadas a la nueva normalidad.

Por otro lado, se debe de considerar a las industrias más vulnerables como por ejemplo las MIPYMES ante la reserva de efectivo promedio por tipo de negocio (*cash buffer days*). La mitad de las pequeñas empresas tienen un margen de efectivo de menos de un mes y el 25% de las pequeñas empresas tienen menos de 13 días de reserva de efectivo<sup>11</sup>. Muchas pequeñas empresas no cuentan con el suficiente dinero para continuar operaciones ante la pérdida de entradas de efectivo durante estos meses de confinamiento<sup>11</sup>, lo cual los presiona a reabrir sus puertas lo antes posible o tomar el riesgo de entrar en situación de bancarrota.



# Reactivación económica

El Gobierno de México estableció una serie de lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral para mitigar la epidemia, presentando la estrategia de reapertura de actividades de manera ordenada y gradual con la finalidad de continuar controlando la salud de la sociedad y al mismo tiempo reactivar la economía para la recuperación económica.

Esta reactivación deberá realizarse de manera escalonada, manteniendo un orden y un rediseño en los espacios de contacto para garantizar la sanitización y la sana distancia<sup>12</sup>.

Para esto se definió un semáforo que marcará la pauta y autorización de reanudación de actividades de acuerdo con el indicador de número de contagios, contemplando la industria y la ubicación geográfica. Este Sistema de Alerta Sanitaria tendrá una frecuencia semanal de resultados con una aplicación estatal o municipal, y determinará el nivel de restricción en las actividades económicas, sociales y educativas. El semáforo se irá adaptando y transformando a lo largo del tiempo y de los acontecimientos.

La reincorporación de actividades económicas debe de realizarse por zonas donde el número de contagios vaya disminuyendo. Se debe de realizar por grupos; los primeros grupos en incorporarse son aquellos que suman directamente a los servicios esenciales y de primera necesidad y aquellos que puedan

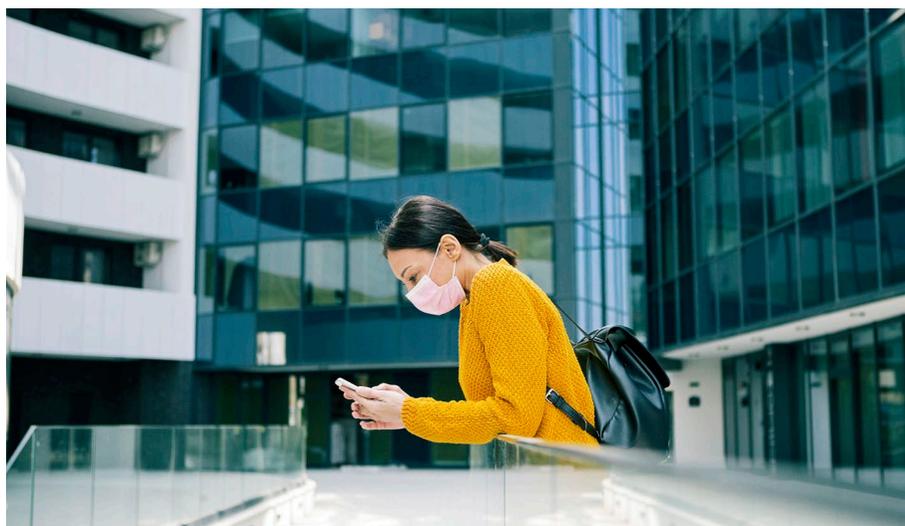
garantizar una sana distancia y medidas de control de contingencia. Los grupos más vulnerables serán los últimos en incorporarse una vez que esté más controlado el virus. Deben evitarse todo tipo de actividades que produzcan aglomeración de personas como por ejemplo la hostelería y el entretenimiento.

“

**La estrategia de transición para salir del confinamiento requiere un enfoque escalonado y calibrado<sup>1,3</sup>.**

La evaluación de reincorporación del personal se debe efectuar teniendo en cuenta la condición fiscal del personal, la comorbilidad, estado de sistema inmunológico y edad.

Debido de lo anterior, se puede esperar el desarrollo por parte del Gobierno, de nuevas medidas de control y políticas para evitar la propagación del virus.



# ¿Cómo estar preparados como empresa?

Las empresas deberán prepararse para la reactivación de actividades. Para esto, será imprescindible que elaboren un plan de contingencia o protocolo general de seguridad y salud y que adapten la evaluación de riesgos laborales ante el nuevo riesgo de contagio por COVID-19. También será importante que las empresas garanticen que dicho plan cuente con medidas sanitarias básicas para la promoción, protección y control de ingreso/egreso, así como el rediseño de espacios de trabajo para cumplir con medidas sanitarias y de sana distancia, para así tener un entorno saludable. Adicionalmente, será importante que las empresas desarrollen e implementen políticas de trabajo flexible y escalonado, al igual que mantener un modelo operativo híbrido entre trabajo remoto y presencial. Esto con el fin de evitar un espacio concurrido mediante el uso de nuevas maneras de colaboración virtual y uso de nuevas herramientas.

Es recomendable contar con políticas de licencia por enfermedad en caso de emergencia, así como garantizar

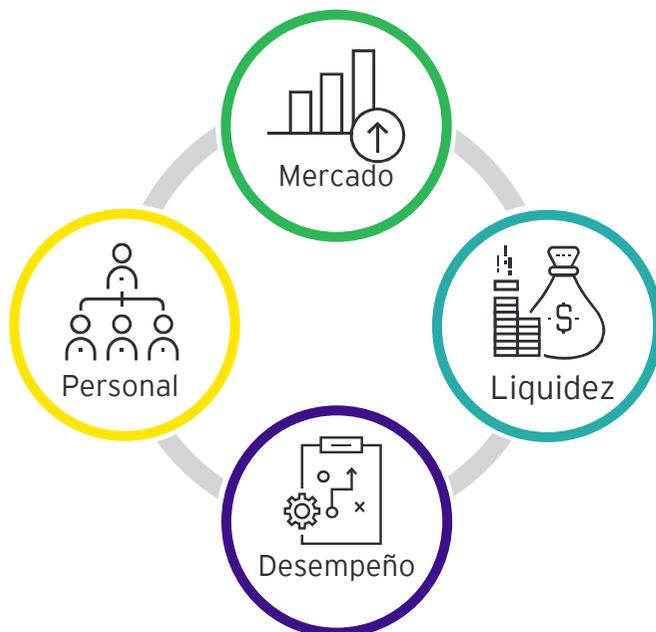
que estas políticas estén alineadas con recomendaciones de salud pública y leyes laborales <sup>14</sup>.

Además de estos aspectos centrados en la gente y en la continuidad del negocio, los líderes de las empresas deben de reimaginar la estrategia de negocio que les permita adaptarse a la nueva normalidad, al nuevo contexto competitivo y productivo, y a las nuevas necesidades de sus clientes, siendo resilientes en su operación para asegurar su continuidad. La adopción y el aumento del comercio *online*, las entregas a domicilio y el crecimiento de los pagos digitales son solo algunos de los cambios que se han acelerado derivado de esta pandemia y marcarán una pauta para repensar los canales de interacción que las empresas deban utilizar con sus clientes y otros *stakeholders* (proveedores, instituciones, etc.).

Frente al entorno, donde la liquidez de la población en general ha disminuído, es probable visualizar que los consumidores se verán forzados a hacer una estratificación de categorías, es decir, que se

reflejen cambios en los estratos de consumo a niveles inferiores. Esto significa que será necesario llevar a cabo una reestructura del portafolio de productos y servicios, una reducción de costos y una estrategia de precios sustentada y estructurada. Además, ante este entorno, las empresas deben encontrar la manera de balancear las estrategias que les permitan generar liquidez y a la vez lograr un buen desempeño del negocio<sup>15</sup>.

La reactivación económica conlleva implicaciones políticas y sociales. Dependiendo de cómo evolucione la pandemia y cuál sea su duración, podríamos estar dirigiéndonos hacia una crisis económica mundial de un alcance sin precedentes. Las empresas deben buscar alternativas partiendo del futuro hacia el presente para impulsar decisiones estratégicas hoy.



## Fuentes:

1. Aceptémoslo, el estilo de vida que conocíamos no va a volver nunca, (Marzo, 2020) MIT Technology Review
2. Economic and policy update (Marzo, 2020), JP Morgan Chase, México)
3. Informalidad laboral crecerá después del Covid-19; afectará a trabajadores más jóvenes: BID, (1 de mayo, 2020), El Economista
4. Evaluación de la política social, La crisis sanitaria generada por la COVID-19 y sus consecuencias económicas ponen en riesgo avances en desarrollo y puede afectar en mayor medida a grupos vulnerables, (Mayo, 2020), CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social)
5. Coronavirus, en un panorama laboral desalentador para adultos jóvenes (18 de abril, 2020) El Economista
6. ¿Cómo proteger los ingresos y los empleos? Posibles respuestas al impacto del coronavirus (COVID-19) en los mercados laborales de América Latina y el Caribe, (Abril, 2020), Banco Interamericano de Desarrollo
7. Análisis EY
8. COVID-19: The CIDRAP Viewpoint, (30 de abril, 2020), CIDRAP- Center of Infectious Disease Research and Policy, University of Minnesota
9. ¿Cómo será la «nueva normalidad» de México por la pandemia del COVID-19?, (13 de mayo, 2020) El Financiero
10. Understanding the impact of coronavirus on e-commerce in Latin America, (30 de abril, 2020), Americas Market Intelligence
11. Cash is King: Flows, Balances, and Buffer Days, (2016), JP Morgan Chase
12. Mauricio Hernández, Director de Prestaciones Económicas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
13. Michael J. Ryan, director ejecutivo del Programa de emergencia de la OMS
14. Directrices provisionales para empresas y empleadores, para planificar y responder a la enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19), (Marzo, 2020) Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades CDC
15. Stop covid or save the economy? We can do both, (8 de abril, 2020) MIT Technology Review

Todo el contenido se ha preparado con el mayor cuidado posible y se proporciona de buena fe, teniendo en cuenta las fuentes oficiales y la información pública. Los supuestos, puntos de vista y opiniones expresados en esta publicación no reflejan ninguna posición o recomendación. La información se proporciona en forma resumida y, por lo tanto, tiene por objeto servir de orientación general únicamente. No pretende ser un sustituto de la investigación detallada ni del ejercicio del juicio profesional. Las entidades interesadas no ofrecen ninguna garantía respecto de la actualidad, exactitud e integridad de la información proporcionada. No aceptan ninguna responsabilidad por los daños de naturaleza tangible o intangible causados directa o indirectamente mediante el uso o no de la información proporcionada.

## Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para mayor información visite [www.ey.com/es\\_mx](http://www.ey.com/es_mx)

© 2020 Mancera S.C.  
Integrante de Ernst & Young Global  
Derechos Reservados  
EYG no.  
ED None  
Clave CSE 001

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.



/EYMexico



/EYMexicoOficial



@EYMexico



company/ernstandyoung



ey\_mexico

## Autores

### Gilberto Lozano Meade

Socio Líder de *Business Transformation*  
EY Latinoamérica Norte  
[gilberto.lozano@mx.ey.com](mailto:gilberto.lozano@mx.ey.com)

### Juan Solana

Socio de *Business Transformation*  
[juan.solana@mx.ey.com](mailto:juan.solana@mx.ey.com)

### Iván Álvarez Zurita

Socio de *Business Transformation*  
[ivan.alvarez.zurita@mx.ey.com](mailto:ivan.alvarez.zurita@mx.ey.com)

## Colaboradores

### Francisco Olivares

Socio Líder de Consumo y *Retail*,  
EY Latinoamérica Norte  
[francisco.olivares@mx.ey.com](mailto:francisco.olivares@mx.ey.com)

### Alfredo Álvarez

Socio Líder de Energía,  
EY Latinoamérica Norte  
[alfredo.alvarez@mx.ey.com](mailto:alfredo.alvarez@mx.ey.com)

### Andrés Lerch

Socio Líder de Manufactura Avanzada y Movilidad,  
EY Latinoamérica Norte  
[andres.lerch@mx.ey.com](mailto:andres.lerch@mx.ey.com)

### Rodrigo Fernández

Socio Líder de *Private Clients*,  
EY Latinoamérica Norte  
[rodrigo.fernandez@mx.ey.com](mailto:rodrigo.fernandez@mx.ey.com)

## Participantes

### Priscila Izzo Urquiza

Consultor Senior de Consultoría y Transformación