

La crisis del **COVID-19**

Abril 2020

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow triangle is positioned above the 'Y', pointing to the right. The logo is set against a background of a street scene with tram tracks and buildings.

Construyendo un mejor
entorno de negocios



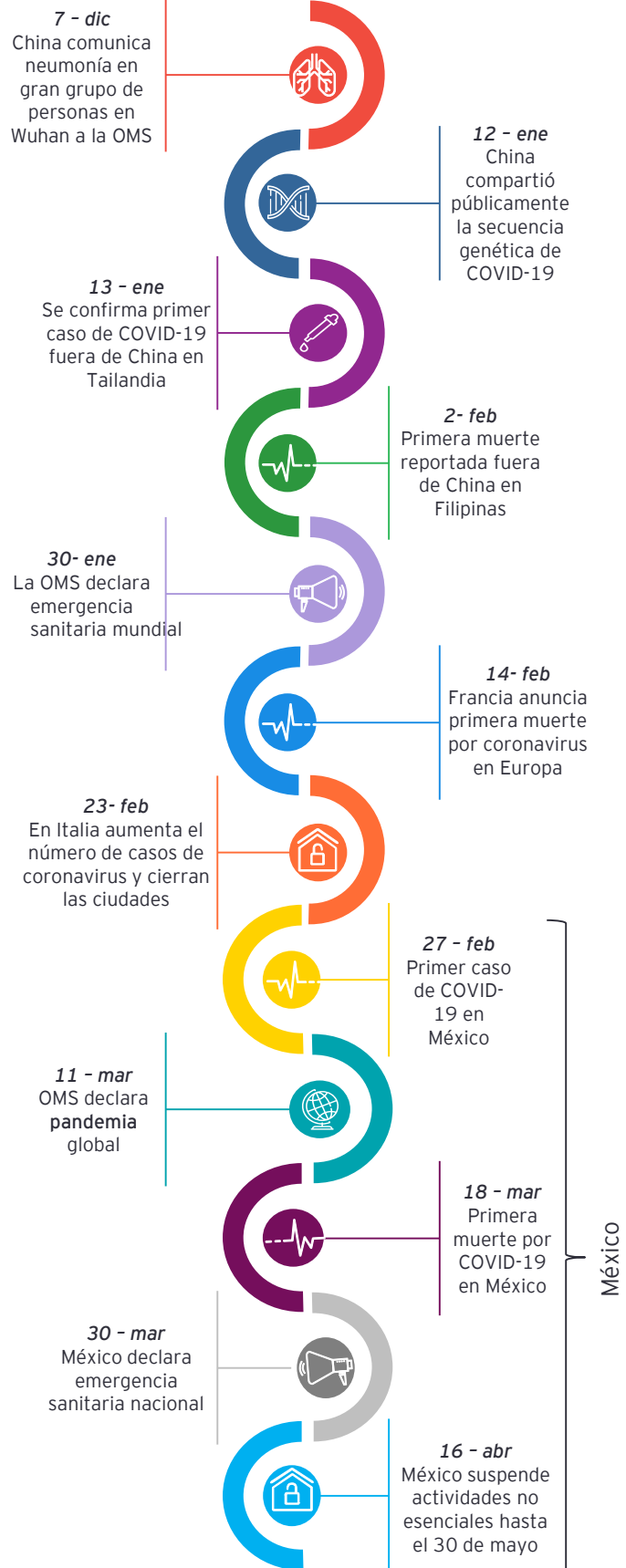
- 1.** Entendiendo la pandemia
- 2.** Impactos en los sistemas económicos
- 3.** Otras implicaciones sociales
- 4.** Posibles escenarios
- 5.** El mundo después de la crisis

Entendiendo la pandemia

En los últimos meses hemos vivido la evolución de una pandemia global, un acontecimiento que sin duda transformará la forma en la cual vivimos, el pensar que después de un tiempo todo regresará a la normalidad no es muy real; será un hito en la humanidad que cambiará la forma de trabajar, las medidas sanitarias, de seguridad y sobre todo el valor de la salud.

En este lapso limitado de tiempo, hemos podido identificar que el COVID-19 es una mutación de un virus altamente contagioso que afecta principalmente el tracto respiratorio de las personas (8 de cada 10 personas)¹. A diferencia de la gripe y otros virus, el coronavirus, o al menos lo que sabemos, por lo que sucede en animales, no muta de manera acelerada (alrededor de cada 3 años) pero sí lo hace con más fuerza.

Al ser un virus de alto nivel de contagio, se estima que cada persona infectada puede llegar a transmitir el virus a 2.5 personas más² y de esas personas infectadas 80% tendrán sintomatologías no graves, 15% de ellas requerirán hospitalización y 5% adicional estarán en cuidados intensivos. De lo hasta ahora observado, el virus tiene una tasa de mortalidad de entre el 3% y el 8%, según la región y las estrategias de contención, y un promedio mundial del 5%.³ Derivado de estas cifras, se estima que la infraestructura de atención hospitalaria es de 1 a 10 camas (dependiendo del país) por cada 1,000 habitantes⁴ y los requerimientos de atención de una pandemia de este orden de magnitud, lo cual dependerá de las estrategias de contención, es de alrededor de 20 camas para un periodo de 7 meses, lo cual significa un 2X a 20X de la capacidad instalada actual de las diversas redes hospitalarias.



Debido a la naturaleza del virus, vamos a vivir en una constante pandemia hasta que la humanidad alcance cierto grado de inmunidad, ya sea por inmunidad de la manada, o se produzca un medicamento o vacuna que cure la enfermedad. En este sentido, las medidas gubernamentales actuales solo atenúan la pendiente de la curva, pero no la eliminan. Es decir, nos estamos comprando tiempo para buscar otra solución al problema (cura o vacuna).

Cabe mencionar que en los últimos meses se han estado probando una serie de medidas terapéuticas existentes (retrovirales y antibióticos, inmunológicas, entre otras) pero aún no se han tenido resultados contundentes.

Por otro lado, el tiempo estimado de producción de una nueva vacuna es de alrededor de 12 meses.⁵

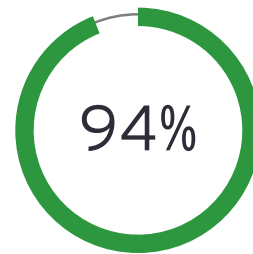
Impactos en los sistemas económicos

Los sistemas económicos, en su mayoría, están basados en la producción y/o consumo ya sea de bienes o servicios, lo cual está siendo directamente impactado por las estrategias de contención sanitaria (confinamiento) derivadas de la pandemia del COVID-19, generando una crisis económica. La duración y severidad de la crisis está directamente relacionada con el confinamiento impuesto por cada uno de los gobiernos en el corto, mediano y largo plazo.

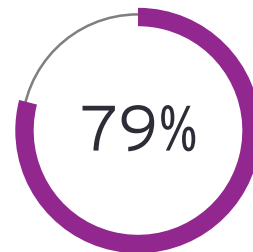
Esto está generando que las empresas a nivel mundial estén sufriendo de falta de ingresos debido a un menor índice de consumo, y a su vez de falta de liquidez. Dependiendo de la industria, el tiempo máximo estimado que una empresa puede operar sin liquidez ronda entre uno y tres meses. Se está dando un fuerte rompimiento de los ciclos económicos, especialmente de las empresas en sectores secundarios⁶ o de apoyo, incluyendo los sectores de entretenimiento, turismo, servicios, por mencionar algunos.

Lo dramático sobre esta crisis, es que a diferencia de otras en el pasado, esta vez se ha presentado un mayor impacto en la base de la pirámide debido a las medidas de contención sanitaria; un sector de la población que normalmente había sido contra-cíclico, debido a que ahora se le impide acudir a su trabajo. Además, por la naturaleza de los trabajos realizados por la población de la base de la pirámide, estos no pueden ser realizados de forma remota.⁷

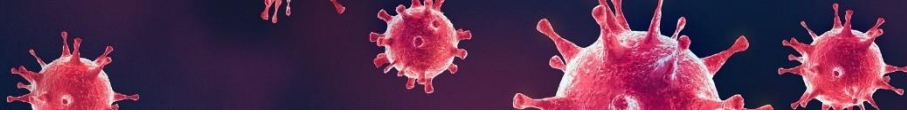
Considerando la estimación del tiempo de recuperación de una crisis económica como un factor multiplicador de la duración; es decir, si la crisis llegara a durar 3 meses, la recuperación tardaría 9 meses adicionales a la duración de la crisis. Hasta ahora se estima que la crisis pueda impactar entre un 5% y un 10% los estimados de crecimiento económico de los países.⁷



De las empresas Fortune 1000 están viendo interrupciones en la cadena de suministro por efecto del coronavirus

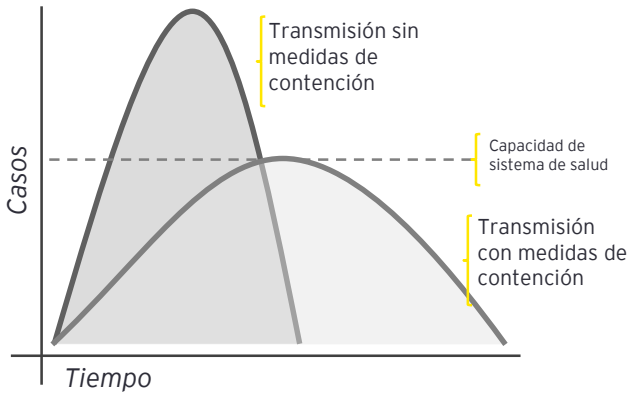


De las Juntas Directivas afirman que sus compañías no están preparadas para enfrentar un evento de crisis⁸

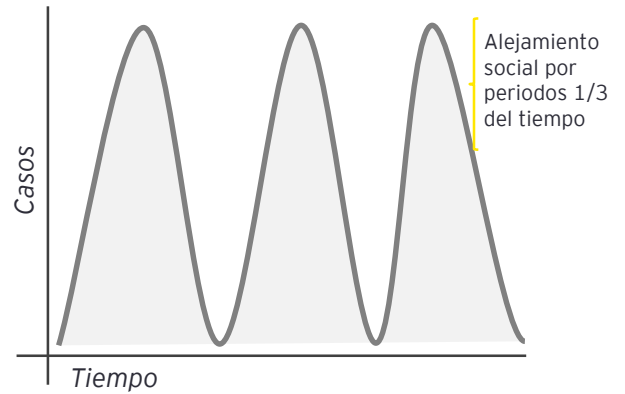


Asimismo, la duración y severidad de la crisis en cada uno de los países y regiones económicas dependerá del tiempo de implementación de las medidas de contención, de la estructura económica del PIB; es decir de qué sectores económicos dependa este, de la fortaleza del sistema sanitario, de la estructura social, y de qué tan bien se pueda mantener el ciclo económico del país con las fronteras cerradas o prácticamente cerradas.

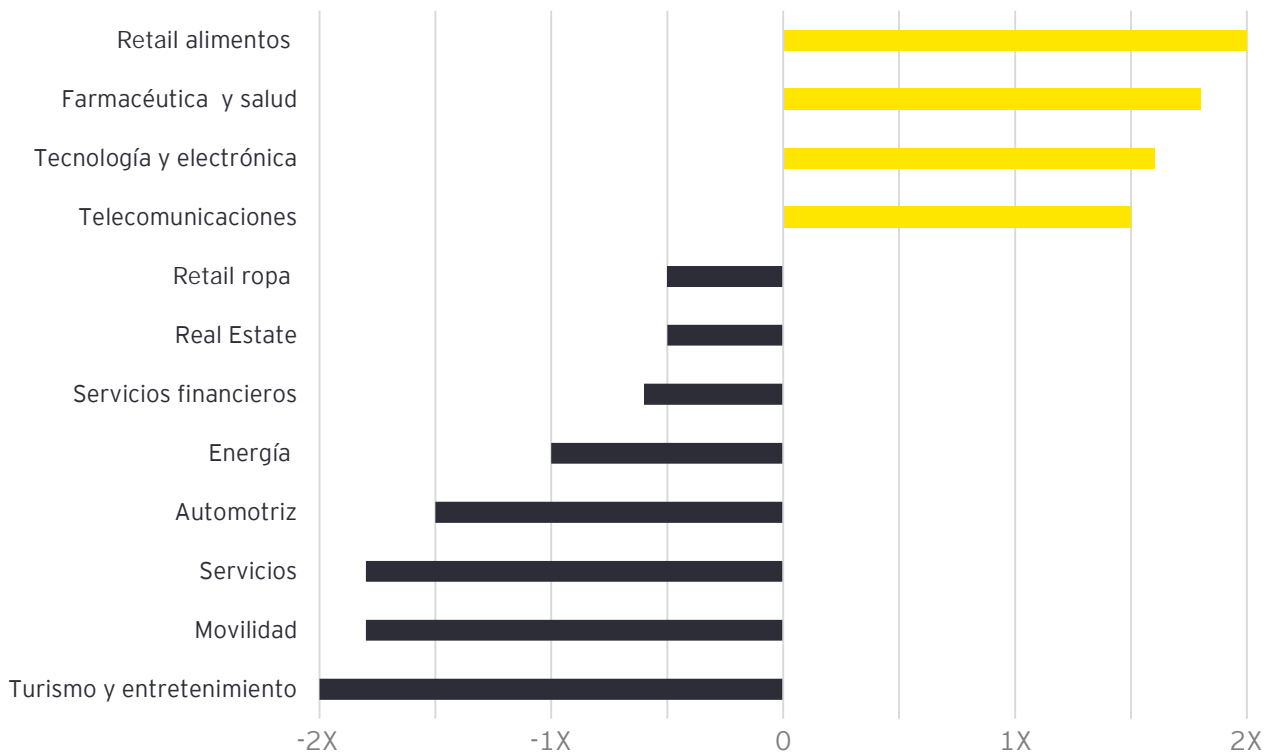
1. Pico vs. aplanar la curva³



2. Por olas⁹



Rendimiento de los sectores a partir de la epidemia¹⁰



Otras implicaciones sociales

Esta crisis económica y sanitaria está teniendo una serie de implicaciones sociales; por ejemplo, las tasas de desempleo crecieron en 7%, solamente el mes pasado.¹¹

Sin embargo, por otro lado, ha habido un incremento en el consumo de agua en el hogar de entre un 20% y 50%.¹² Además, se ha observado un desabasto de bienes prioritarios (p. ej. huevo), debido a que las personas han sustituido otro tipo de proteínas animales por este alimento. También ha incrementado el consumo de otros bienes (p.ej. papel de baño) por acaparamiento.

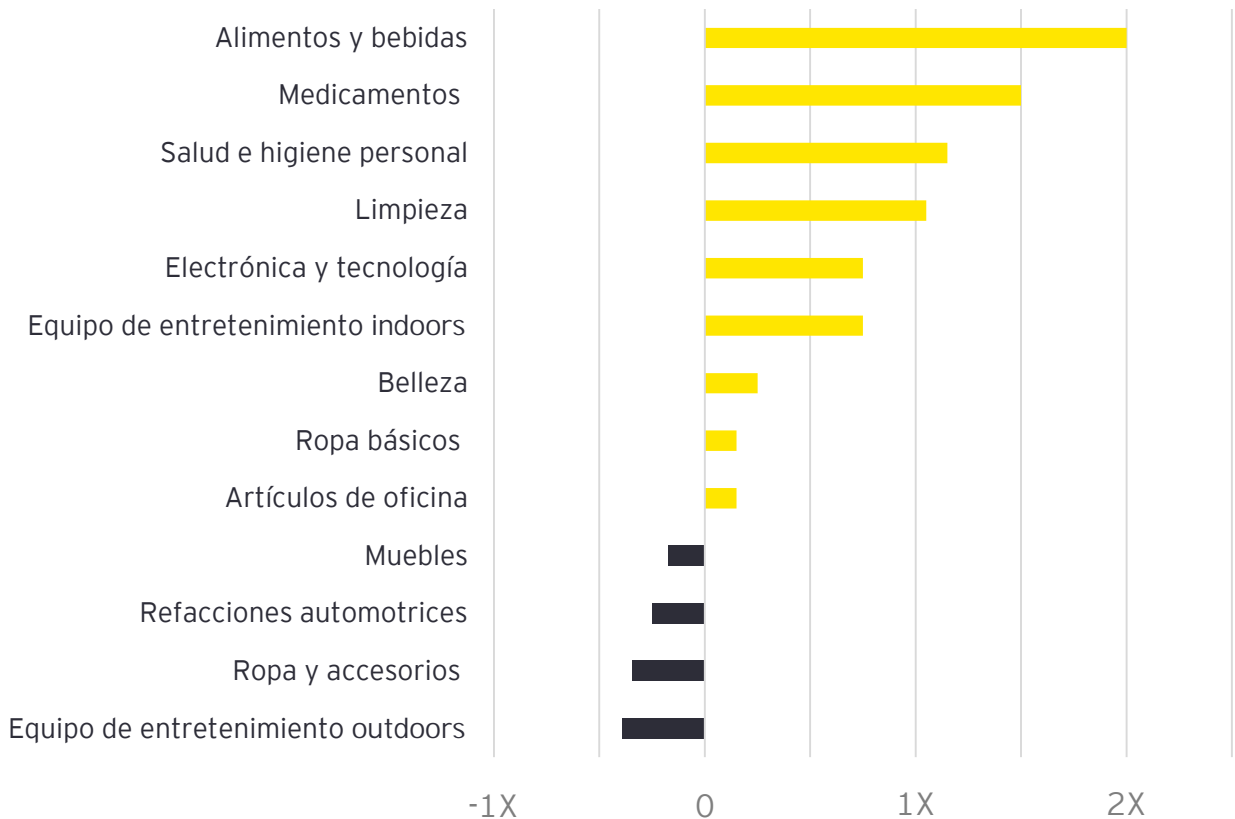
Asimismo, ha aumentado un 30% el consumo de medios digitales, lo que ha llevado a la saturación de redes de telecomunicaciones (caso Netflix y Youtube)¹³.

Las personas han pasado a llevar a cabo las actividades de trabajo bajo la modalidad de home office, y la educación en casa bajo la modalidad de home schooling, lo cual ha generado impactos en el seguimiento de los calendarios escolares.

El COVID-19 está impactando las estructuras y dinámicas sociales, generando una elevación de la tasa de divorcios en un 25%¹⁴ en algunos países y la violencia familiar se ha incrementado en 22%¹⁵, así como la violencia de género.¹⁶

Como un impacto positivo, la pandemia ha afectado los ecosistemas y la calidad del aire; por ejemplo, se ha observado una disminución de la contaminación ambiental de las grandes ciudades en un 57%.¹⁷

Cambio en la demanda de categorías de productos de consumo a partir de la pandemia¹⁸



Posibles escenarios

Ante esta crisis, existe una serie de escenarios que podrían desarrollarse en un futuro. Los escenarios planteados al final son un contrapeso entre la crisis económica y la crisis sanitaria:



Privilegiar la Crisis Económica / Crisis Sanitaria

Medidas sanitarias insuficientes y la curva de infección se agudiza

- ▶ Pocas o insuficientes medidas sanitarias
- ▶ Baja disrupción en la operatividad de los negocios
- ▶ Colapso de los sistemas de salud pública y privada
- ▶ Inestabilidad política y molestia social
- ▶ Incertidumbre en los mercados financieros

Alto costo de vidas humanas (tasas de mortalidad superiores al 6%)

Duración de 2 a 3 meses

Tiempo de recuperación de 6 a 12 meses, dependiendo del sector y de la severidad de la crisis político/social



Privilegiar la Crisis Sanitaria / Crisis Económica

Medidas sanitarias logran aplanar la curva, pero la crisis económica se agudiza

- ▶ Medidas sanitarias rígidas (tiempo de confinamiento)
- ▶ Continua disrupción en los negocios derivada del tiempo de confinamiento
- ▶ Costo de las medidas macroeconómicas (monetarias, fiscales y estructurales)
- ▶ Menor nivel de incertidumbre en los mercados financieros

Menor costo de vidas humanas (tasas de mortalidad menores al 2%)

Duración de 4 a 6 meses

Tiempo de recuperación de 12 a 18 meses dependiendo del sector y de las medidas macroeconómicas

El escenario menos favorable es aquel en el que se implementan medidas sanitarias robustas, obligando a la población al confinamiento, pero no se instauran medidas macroeconómicas. En este escenario se logra contener la propagación de la enfermedad y la evolución de la pandemia, pero no se maneja la crisis económica.

Ante los posibles escenarios

¿Qué medidas serán clave implementar?



Gobierno

La situación exige la implementación de medidas por parte del Gobierno, entre las cuales se pueden resaltar:

- ▶ Incrementar la comunicación y colaboración con el sector empresarial para garantizar el abasto y la continuidad en las operaciones empresariales
- ▶ Apoyar en la creación de medidas que mitiguen el impacto económico/financiero en los sectores vulnerables
- ▶ Garantizar el funcionamiento efectivo y eficiente de las cadenas transfronterizas de suministro, especialmente las de productos médicos y otros bienes esenciales¹⁹
- ▶ Establecer medidas para garantizar el abasto y evitar el acaparamiento de bienes esenciales
- ▶ Comunicar los planes y las acciones que se tomarán a corto y mediano plazo para disminuir los picos epidemiológicos
- ▶ Construir o adaptar instalaciones alternas para la atención de personas infectadas y comunicar a la población las medidas y procesos de atención
- ▶ Llevar a cabo pruebas estadísticas de manera continua para valorar la evolución de la epidemia en México ¹⁰



Empresas

Será clave que las empresas implementen medidas para ayudar a sus organizaciones, empleados y clientes a navegar la inminente epidemia y crisis económica/financiera que se avecina en México. Entre ellas se encuentran:

- ▶ Establecer los protocolos y las medidas de gobierno de la empresa ante la crisis
- ▶ Analizar los riesgos, impactos y la vulnerabilidad de su cadena de valor, ante disrupciones que existirán debido a la crisis sanitaria (gente, suministros, liquidez, operaciones, entre otros)
- ▶ Definir los procesos críticos y planes de contingencia para estabilizar/continuar la operación
- ▶ Crear las medidas de seguridad para sus clientes y consumidores
- ▶ Desarrollar escenarios y establecer medidas financieras (coberturas) ante posibles impactos
- ▶ Establecer protocolos de interacción del personal que colabora en la empresa
- ▶ Reflexionar sobre los retos y oportunidades que se tendrán al finalizar la crisis sanitaria

El mundo después de la crisis

Muy probablemente, el mundo no volverá a ser el mismo después del COVID-19. La crisis ha cambiado quizás para siempre cómo nos movemos, trabajamos, aprendemos, interactuamos y conectamos con otras personas.

Entorno competitivo



Recesión económica y austeridad en el gasto público



Creación de mecanismos financieros no tradicionales



Mayor integración de cadenas de suministro locales y consumo local



Incremento de las medidas de seguridad sanitarias



Mayor conciencia por la salud y en general por las medidas sanitarias



Fortalecimiento de los servicios de salud pública y privada

“ Simplemente no hay forma en que después de la crisis, la vida vuelva a la normalidad como si no hubiera pasado nada. ”

Aisha S. Ahmad, Profesor de Ciencias Políticas de la Universidad de Toronto

“ Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y a las grandes estrategias... ”

Albert Einstein

Patrones de consumo



Más conciencia sobre la asignación del gasto y disposición al endeudamiento



Incremento de consumo a través de medios digitales



Incremento de los trabajos realizados en casa home office y home schooling



Modificación en los patrones de consumo (menor aprecio por las marcas y los estilos de vida)



Mayor enfoque a la cultura de innovación (educativo y profesional)

Enfoque *Future-back*

Ante la incertidumbre, las empresas deben buscar alternativas partiendo del futuro hacia el presente para impulsar decisiones estratégicas hoy.

Now

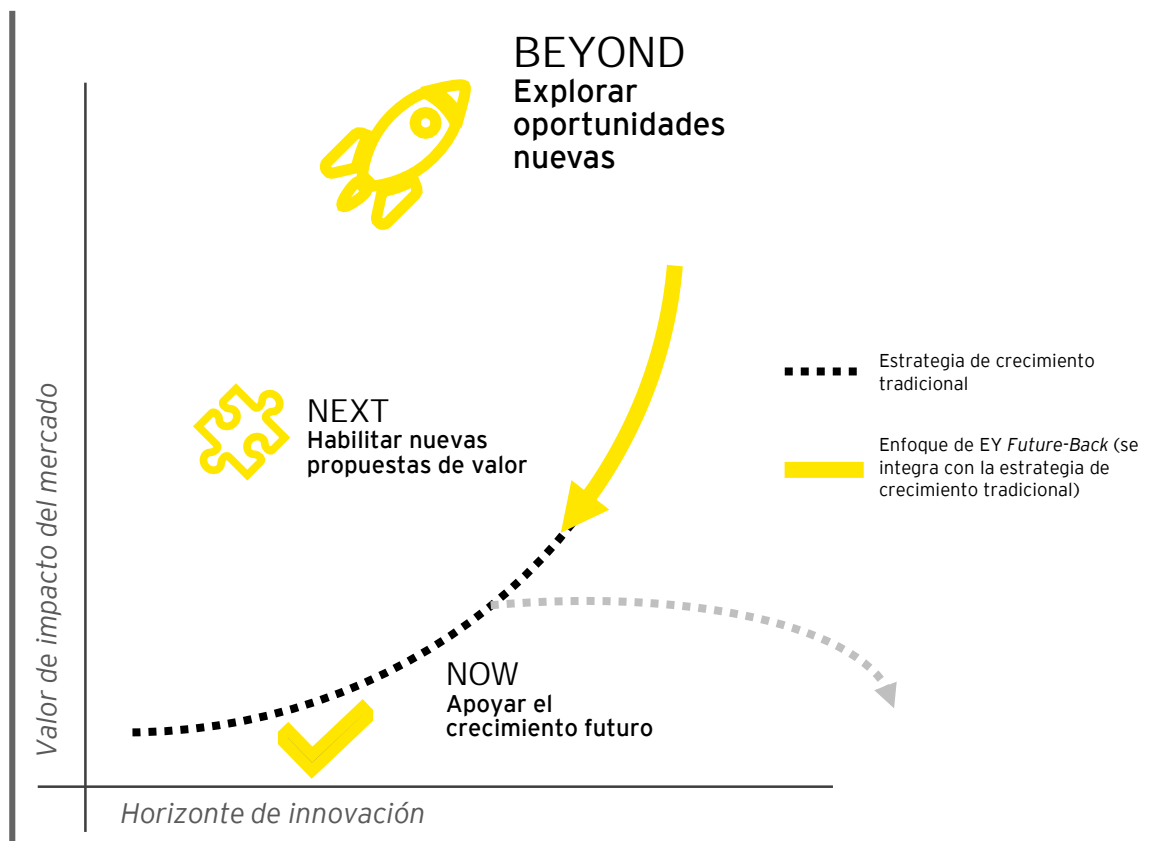
En respuesta a la crisis, las empresas se centran en la continuidad del negocio y la planeación de crisis

Next

Administrar un negocio restringido, liderando a través de la disrupción continua del negocio

Beyond

Recuperándose de los retos, construyendo una empresa resistente, reformulando el futuro y transformándose para tener éxito



La crisis es un tema pasajero, lo importante es imaginarse el futuro y prepararse para los retos y oportunidades.



Las decisiones que tomemos hoy nos definirán en el futuro...



Sabemos hacia dónde se moverá el mercado

Comprendemos el impacto de las proyecciones del sector sobre nuestro negocio

Entendemos las dinámicas futuras del sector

Las palancas de crecimiento y rentabilidad seguirán siendo las mismas a futuro

Nuestras inversiones se mantendrán iguales

Nuestro negocio está alineado y preparado para los cambios en el mercado

Debemos adecuar nuestra propuesta de valor

Nuestro personal está listo para afrontar los cambios en la organización

Debemos explorar una nueva oferta de valor

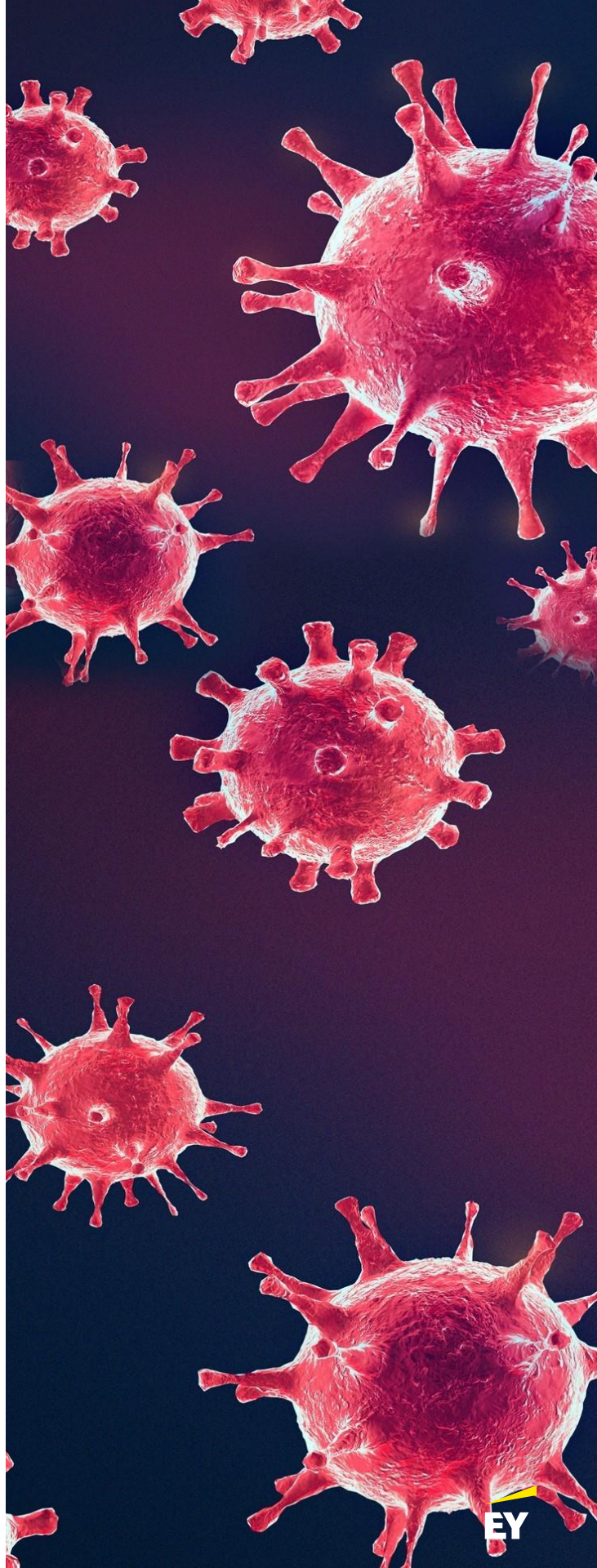
El consumidor seguirá siendo el mismo



¿Qué **retos y oportunidades** nos deparará el futuro?

Fuentes bibliográficas

1. Versión estenográfica | Conferencia de prensa. Informe diario sobre coronavirus COVID-19 en México. Secretaría de Salud, HUGO LÓPEZ-GATELL RAMÍREZ, (2 de marzo 2020), Gobierno de México
2. Report of the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), (24 febrero, 2020), Organización Mundial de la Salud
3. COVID-19: a aplanar la curva, (19 de marzo, 2020), Medscape
4. Análisis EY, dependiente el momento de la curva y el país
5. Las etapas de la fabricación de la vacuna contra la gripe pandémica y su duración, (agosto,2018) Organización Mundial de la Salud
6. Declaración conjunta de la ICC y la OMS: Un llamamiento a la acción sin precedentes dirigido al sector privado para hacer frente a la COVID-19, (16 de marzo, 2020), Organización Mundial de la Salud
7. Análisis EY con base en el documento de World Economic Outlook, (abril,2020), Fondo Monetario Internacional
8. EY Global Risk Survey 2020
9. Aceptémoslo, el estilo de vida que conocíamos no va a volver nunca, (24 de marzo 2020), MIT Technology Review
10. Análisis EY
11. OIT: El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo, (7 de abril,2020) Organización Internacional del Trabajo
12. Presenta Conagua plan de acción frente a la contingencia sanitaria por COVID-19, (6 de abril, 2020), Gobierno de México
13. Los seis comportamientos del consumidor ante el covid-19, (27 de marzo, 2020), Nielsen
14. China's Divorce Spike Is a Warning to Rest of Locked-Down World, (31 de marzo,2020) Bloomberg
15. Crime Drops in Lockdown, Domestic Violence Risk Climbs, (30 de marzo,2020), Bloomberg
16. Ante coronavirus, Inmujeres llama a prevenir violencia hacia mujeres y corresponsabilidad cuidados, (18 de marzo, 2020), Instituto Nacional de las Mujeres
17. El planeta, el principal beneficiado por el coronavirus, (7 de abril, 2020) National Geographic
18. Análisis EY
19. Declaración conjunta de la ICC y la OMS: Un llamamiento a la acción sin precedentes dirigido al sector privado para hacer frente a la COVID-19, (16 de marzo, 2020), Organización Mundial de la Salud



Contacto

Gilberto Lozano Meade

Advisory - Transformation Leader

gilberto.lozano@mx.ey.com

Coautores

Mayrén Martínez Hoffman

Advisory - Transformation Manager

Priscila Izzo Urquiza

Advisory - Transformation Senior Consultant

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.

Auditoría | Asesoría de Negocios | Fiscal-Legal | Fusiones y Adquisiciones

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio www.ey.com/mx

© 2020 Mancera, S.C.
Integrante Ernst & Young Global
Derechos reservados

Ernst & Young 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.