



Construyendo un mejor
entorno de negocios

¿Cuál será la
nueva normalidad
a partir de la crisis
del COVID-19?



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

¿Cuál será la nueva normalidad a partir de la crisis del COVID-19?



Debido a la naturaleza del virus, la pandemia estará presente en nuestra sociedad hasta que se encuentre la cura o la humanidad alcance cierto grado de inmunidad (ya sea por desarrollo de una vacuna o inmunidad colectiva). La nueva normalidad será aprender las nuevas formas de convivencia con la posibilidad de transmisión del coronavirus. Esto tiene grandes implicaciones, puesto que se deberán realizar cambios permanentes en el comportamiento de la

sociedad que permitan el mantenimiento de un bajo nivel de contagio en los próximos años.¹ Dentro de estos nuevos hábitos probablemente se aplicarán normas de distanciamiento social, tanto en el ámbito empresarial, como en el social y personal, incluyendo la toma de medidas rigurosas para detección temprana y aislamiento de pacientes afectados. Con todas estas medidas, ya nada volverá a ser igual y el estilo de vida será marcado por este gran hito.

La nueva visión económica

La productividad en el país, a raíz de la pandemia, ha disminuido significativamente, no solo por lo que se está dejando de producir, sino por lo que se está dejando de consumir. Algunas estimaciones calculan una caída en el PIB en México hasta en un ~7%² provocado por la crisis actual. Por tal motivo la perspectiva del sector de salud debe ser de las primeras en cambiar para amortizar el impacto.

Las políticas públicas del sector salud siempre han estado encaminadas a reducir los costos que causa la prevalencia de las enfermedades y la carga social en el presupuesto federal que esto representa. Sin embargo, la visión del gobierno de medir la salud como un costo debe cambiar derivado de lo que nos está dejando la crisis del COVID-19. Esta visión deberá pasar de medir el costo social de la salud, a medir el valor de tener una población sana.

Con esta realidad, **el gobierno deberá cambiar su enfoque de medición del costo social de la salud, a medir su valor social.** Es decir, cuánto va a impactar en la disminución de la generación de riqueza en México cada persona de la población económicamente activa que esté fuera de la actividad productiva por cuestiones de salud. Así como en algunos países

asiáticos como China, Hong Kong, Taiwán y Singapur que durante la epidemia del SARS en 2003 perdieron en promedio ~2% de su PIB³.

Esta crisis está atacando el núcleo de la sociedad, lo cual además de revalorizar la salud y dejar de verla como un costo, **cambiará también el rol de la empresa y cómo esta es percibida tanto por la sociedad como por los gobiernos.** La pandemia ha confirmado la relevancia que tiene la empresa como motor de productividad y generación de riqueza.

Hoy más que nunca se vuelve relevante la necesidad de medir el impacto de las empresas y asegurar que generen valor a sus clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y a la comunidad a través de la medición del impacto en el ambiente y en la sustentabilidad de largo plazo sobre su actividad económica.

El papel de la empresa en la reactivación de la actividad económica será crucial. Los líderes deberán ver más allá de solo atender las necesidades de sus clientes, y reimaginar estrategias de negocios y nuevos modelos operativos que les permitan adoptar la nueva normalidad lo más rápido posible.

La nueva visión social

Hay cinco principales áreas en donde se han generado cambios muy importantes y que seguirán evolucionando con las medidas de restricción. A causa del

confinamiento veremos una transformación en la manera de convivir y socializar, de cuidar nuestra salud, de trabajar, de movernos y de consumir.





1

Convivencia y socialización

El distanciamiento social ha transformado la convivencia y la manera de socializar. El funcionamiento y la estructura dentro de las familias ha cambiado y el tiempo de convivencia en casa ha aumentado. Esto debido a que las actividades de trabajo se han llevado a cabo como *home office* y muchas escuelas han incorporado el *homeschooling*.

i. Reubicación y rediseño de viviendas

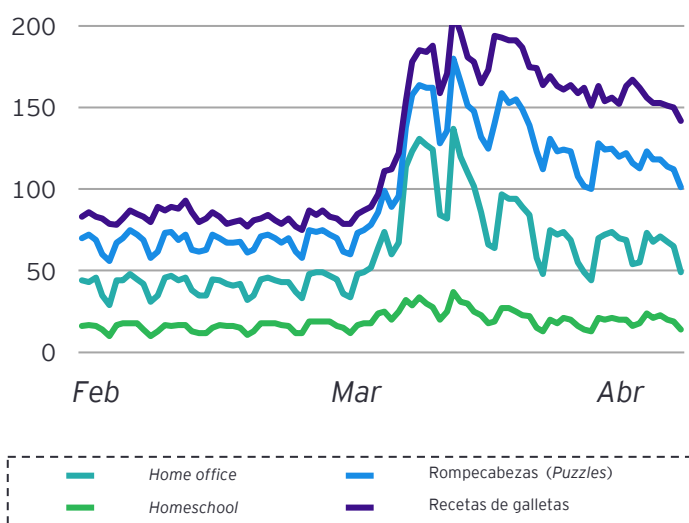
Derivado del aumento de tiempo en casa, los espacios que en algún momento eran suficientes y cómodos, ahora tendrán

que ser adaptados y repensados. En el pasado, las personas se mudaban de las zonas rurales a la zona urbana, una migración a espacios conglomerados con un exceso de tránsito, el cual, era puramente en búsqueda de mejores oportunidades laborales. Previo a la pandemia, la población que ingresaba a la Ciudad de México diariamente para estudiar o trabajar proveniente del Estado de México, Hidalgo y Morelos era de alrededor de 2 millones de personas, representando el 19% de la población capitalina⁴. Pero ahora, **con la facilidad de realizar actividades de manera remota, la migración de familias se visualizará de manera contraria**, provocando una reubicación a zonas rurales.

Las familias valorarán aspectos distintos en el momento de selección de vivienda, se considerarán espacios más amplios que les permitan llevar a cabo una vida más tranquila con espacios adaptados a las nuevas necesidades. Se deberá contar con espacios para realizar *home office* y *homeschooling*⁵, lugares para realizar algún tipo de ejercicio en casa y, sobre todo, tomando en cuenta que la preparación de alimentos en casa será más recurrente, será importante rediseñar y aumentar el espacio para la cocina. Además, se valorarán ubicaciones en contacto con la naturaleza y el aire fresco.



Tendencias de búsqueda de actividades a realizar en casa⁶



ii. Homeschooling

Cien países se han visto obligados a cerrar sus escuelas afectando alrededor de 1,000 millones de niños en todo el mundo. No obstante, muchos de ellos están realizando actividades educativas como *homeschooling*⁷ para no perder sus estudios. Maestros y alumnos se han visto obligados a encontrar nuevas maneras de enseñar y aprender a un ritmo acelerado, por lo que se espera un nuevo acercamiento a la educación mediante un mayor aprovechamiento de herramientas tecnológicas después de la

pandemia. Probablemente, las escuelas no volverán a ser iguales al reabrir sus puertas.

iii. Entretenimiento

La situación ha transformado y seguirá transformado a la sociedad, pasando de ser masivamente consumista, a convertirse en una sociedad más humana, la cual se da cuenta de que lo que más le hace falta en este momento es la socialización con otros seres. Como solución a la falta de interacción presencial, ha habido un incremento en



el uso de diferentes plataformas digitales para llevar a cabo reuniones sociales. A medida que la adopción de estas herramientas digitales es acelerada por la pandemia, tecnologías emergentes como la realidad virtual y realidad aumentada se desarrollarán para llevar a cabo nuevos tipos de interacción.

Los lugares donde se reúne una gran cantidad de personas, incluyendo bares y salas de conciertos serán los últimos en regresar a la normalidad. Las actividades más comunes de entretenimiento tendrán que cambiar para siempre con nuevas medidas de higiene, seguridad y distanciamiento social.

iv. Cambios en el tejido social

Se ha despertado en las personas y en los gobiernos un interés por apoyar a aquellos seres más vulnerables ante las infecciones del COVID-19⁸. Las personas de la tercera edad y las que sufren de alguna enfermedad crónica recibirán el mayor apoyo, generando así un valor adicional por la salud que quizás antes se daba por hecho.

Por otro lado, la convivencia en casa también está impactando las estructuras y dinámicas sociales de manera negativa, generando una **elevación en la violencia familiar**, con un incremento del 22%⁹, así como un mayor número de casos de **violencia de género**¹⁰. Es un foco rojo que como sociedad y como gobierno

se debe de considerar para desarrollar soluciones dependiendo el nivel de gravedad.

2

Salud consciente

El ámbito de salud y bienestar ha tenido un gran impacto a causa del coronavirus. Muchos hábitos como la alimentación, la forma de realizar actividad física y la manera de acceder a servicios médicos tendrán que cambiar, quizás para siempre.

i. Alimentación

Una de las principales tendencias que se está viviendo actualmente es la de **cocinar en casa**. Al estar muchos



restaurantes cerrados y desconfiar de la procedencia de los alimentos preparados, las personas están aprovechando para meterse a la cocina y preparar sus propios platillos. Una vez que la emergencia sanitaria termine, los restaurantes deberán incorporarse con nuevas medidas de distanciamiento y menor capacidad de aforo, por lo que los consumidores mantendrán sus habilidades culinarias en casa.

En segundo lugar, el desarrollo de **hábitos más saludables** será indispensable para poder responder al virus de la mejor manera. Si bien la tendencia *wellness* ya estaba presente en la manera de vivir actual, la pandemia servirá de acelerador. Dos de los factores más relacionados con el aumento del riesgo de la progresión de COVID-19 son la comorbilidad y el nivel de linfocitos ¹¹, es decir, que la gente deberá ser más consciente de la calidad de alimentos que consume para poder fortalecer su sistema inmunológico.

De igual manera, la obesidad es un factor importante que considerar, puesto que la respuesta inflamatoria de esta condición afecta el sistema inmune y la función pulmonar, críticos en la lucha contra el COVID-19¹². El gobierno mexicano ya estaba tomando acción para combatir el sobrepeso y la obesidad en el país previo a la pandemia, y la crisis sirvió de catalizador para esta generación de consciencia y cuidado de la salud. Será crucial que se siga impulsando así a la

población a adoptar hábitos saludables en sus dietas para contrarrestar el efecto del virus en el organismo. También se espera un mayor énfasis en la **seguridad e higiene de los alimentos**, en la que la gente busque adquirir los ingredientes con los más altos estándares.

Por último, el **consumo local** va a aumentar derivado de la preocupación por la procedencia y la seguridad de los alimentos que se adquieren. Las empresas y negocios de alimentos deberán estar listas para generar confianza en sus clientes al compartir con transparencia la procedencia de sus productos.



ii. Actividad física

Por otro lado, se están generando nuevos hábitos en la forma de hacer ejercicio, hoy en día las búsquedas más comunes en Google en todo el mundo incluyen "entrenamientos en casa" y "pesas rusas"¹³. Se abrió una gran oportunidad



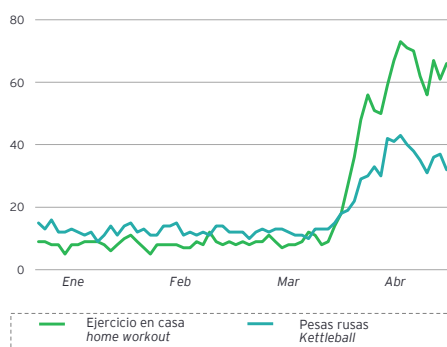
para los gimnasios de lanzar plataformas para ofrecer clases en línea de todo tipo de actividades. Dado que la gente se está acostumbrando a activarse desde la comodidad de su hogar, a precios mucho más accesibles y sin fronteras, las empresas *fitness* deberán prepararse para mantener sus entrenamientos *online* y seguir aumentando su alcance.

dada la naturaleza de los gimnasios y estudios, será indispensable establecer nuevas políticas y controles de higiene que aseguren un bajo riesgo de transmisión. Finalmente, como consecuencia del aislamiento, habrá un gran anhelo por las actividades físicas al aire libre y en contacto con la naturaleza.

iii. Medicina

La atención médica ha cambiado para todas las especialidades y trae consigo múltiples beneficios. Mediante el uso de tecnologías de telemedicina se ha logrado garantizar la prestación de servicio médico apropiado, permitiendo mayor cobertura y una disminución en tiempo y costos de traslado¹⁴. Ya se cuenta con diferentes aplicaciones móviles que al usarse correctamente pueden ayudar al médico a dar un diagnóstico certero sin la necesidad de visitar un hospital, lugar al que la gente prefiere no acudir por miedo al contagio. **Esto representa una transformación importante en la medicina tradicional**, ya que será posible un acercamiento a consultas médicas diferente y más conveniente en algunos casos.

Con millones de personas en casa, la industria del bienestar va a la alza¹³



Aún se desconoce la estrategia del gobierno para reactivar a los diferentes negocios después de la pandemia, pero



3

Nuevas formas de trabajo

El rol de la empresa desde los primeros contagios de COVID-19 fue crucial en la respuesta de la sociedad ante la pandemia. Esto fue especialmente aparente en los países en desarrollo, incluyendo países latinoamericanos como Brasil y México,¹⁵ donde los gobiernos se tardaron en implementar medidas de sana distancia.

Muchas empresas privadas tomaron sus propias medidas desde el inicio de la crisis, implementando sana distancia en sus oficinas o pidiendo a sus empleados trabajar bajo la modalidad de *home office*. Mirando hacia un futuro después

de la crisis inicial de COVID-19, se prevé que el rol de la empresa para prevenir un aumento de casos en los próximos años seguirá siendo crucial. Hay dos temas principales sobre los cuales las empresas tendrán un impacto importante:

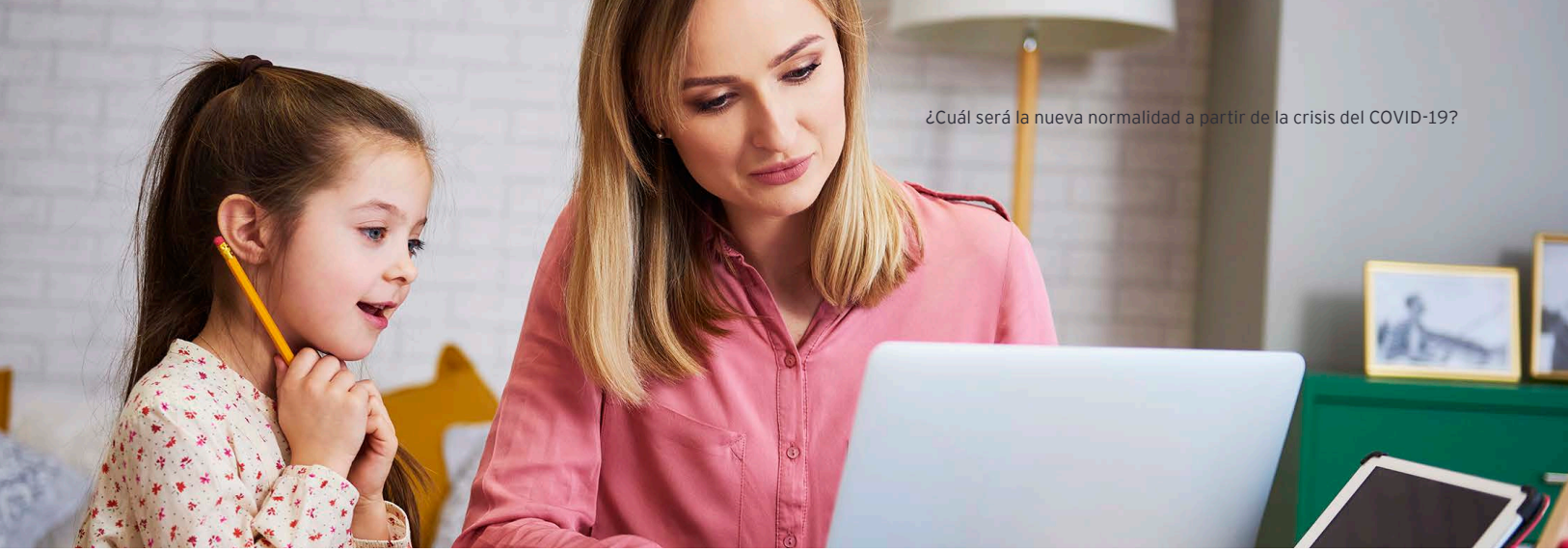
i. Trabajo remoto

El regreso a un mundo laboral donde los empleados llegan a la misma oficina física que dejaron antes de la crisis diariamente es poco probable en el próximo año¹⁶. Habrá que replantear ciertas medidas para implementarlas en los lugares de trabajo.

Las empresas pueden **acomodar sus espacios de oficina para aplicar la sana distancia** entre cada trabajador. En este caso, asumiendo oficinas con utilización completa antes de la pandemia, los empleados deberán ingresar en horarios y días distintos por la falta de espacio.

Para resolver la falta de espacio con las medidas de sana distancia, las empresas pueden implementar una **mezcla de trabajo remoto y oficina**. Se podrían asignar algunos días de *home office* estratégicamente para evitar un espacio concurrido.

Es probable que, implementando estas medidas, muchas empresas decidan seguir con un modelo similar de esta mezcla al terminar con las regulaciones de sana distancia. Estudios han demostrado que la productividad y



el cumplimiento de objetivos pueden aumentar entre 13-20%, según la función del tipo de actividades realizadas, bajo la modalidad de *home office*¹⁷. Adicional a dichos beneficios, las empresas podrían **generar ahorros de renta de oficina**. Es decir, si cada empleado trabaja un día a la semana desde su casa y se distribuyen los días de igual manera durante la semana, las empresas podrían reducir el espacio de oficina en un 20%, disminuyendo así el costo. Hoy en día solo 2 de cada 10 empresas en México cuentan con las herramientas necesarias para realizar *home office*¹⁸, por lo que será importante prepararse para esta nueva normalidad.

remoto está forzando a **las empresas y empleados a encontrar nuevos modos de colaboración virtual y uso de nuevas herramientas**. Esta tendencia ayudará a fortalecer la idea del *home office* después de la crisis: los empleados ya estarán acostumbrados a utilizar herramientas de colaboración virtual que aumentan su productividad.



El *home office* ha incrementado la productividad entre **13 % y 20%**, dependiendo la actividades y el rol de la empresa¹⁷



de las empresas en México están preparadas para realizar *home office*¹⁸

4

Movilidad redefinida

ii. Nuevas maneras de innovar y colaborar

La pandemia también está creando oportunidades nuevas de innovación y colaboración virtual. El trabajo

La movilidad va a cambiar de manera radical. La implementación del *home office* y las medidas sanitarias y de control de movilidad van a generar un impacto importante sobre la manera



de moverse en las grandes ciudades latinoamericanas.

i. Rediseño del transporte

La manera de viajar no volverá a ser igual, medidas y normas sanitarias dentro de las terminales de todo tipo de transporte serán adaptadas acorde a las necesidades de prevención y detección del coronavirus. Muchas de las medidas que ya se están tomando pasarán a ser parte de los protocolos típicos de viaje:



Toma de temperatura



Chequeo constante de síntomas de COVID-19



Trazabilidad de contacto durante todo el viaje



Puntos de sanitización constantes



Protocolos de acceso (tapabocas, guantes y tapetes desinfectantes)



Rediseño de sistemas de ventilación

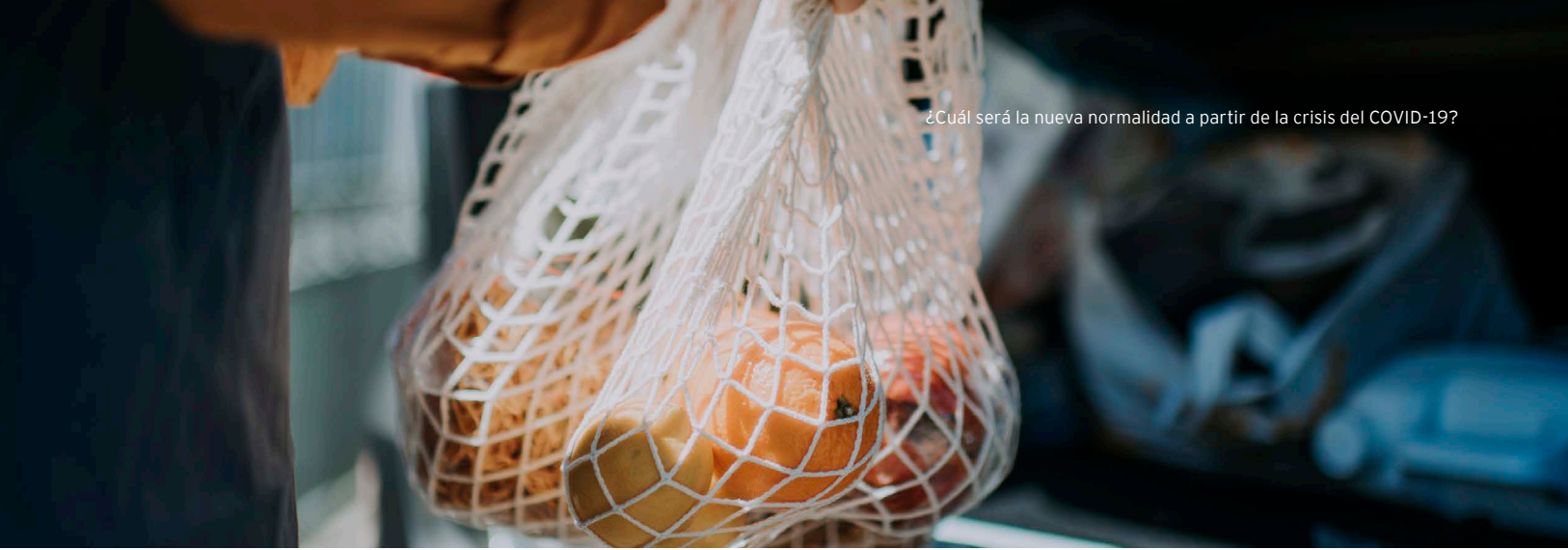
También deberá haber una nueva manera de operar el flujo de transporte, ya que se deberán disminuir las horas de operación con fines de sanitización, o reducir el número de pasajeros por viaje para respetar medidas de distanciamiento.

ii. Transporte al trabajo

Considerando la implementación de *home office* en las empresas y las medidas para disminuir la movilidad de los gobiernos, habrá una reducción importante en el transporte de los trabajadores. El trabajo remoto y las iniciativas como la de “Hoy no circula”¹⁹ en México, llevarán a los empleados a disminuir su tiempo y gasto en transportes.

Esto podría tener un impacto positivo en los empleados, puesto que **los gastos de transporte representan hasta el 20% del ingreso en los hogares**²⁰. Este ahorro podría resultar en un incremento de poder adquisitivo al quedarse en casa.

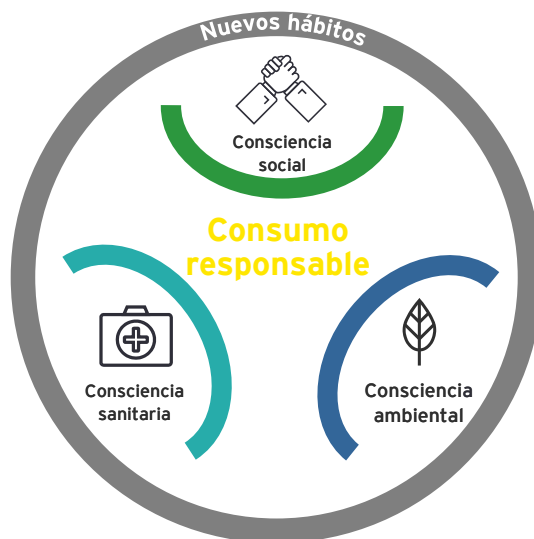
Además, habrá un cambio en el tipo de transporte que utiliza la gente, quienes comenzarán a utilizar bicicleta o a caminar, para evitar transportes públicos o viajes compartidos desde aplicaciones de transporte particular. Le gente se acostumbrará a moverse de manera más local, lo cual también reducirá la movilidad y los gastos de transporte.



5

Consumo responsable

También se han creado nuevos patrones de consumo, en los cuales se espera una mayor consciencia sobre la asignación del gasto y disposición al endeudamiento, un incremento de consumo a través de medios digitales y menos aprecio por las marcas y estilos de vida²¹. Hoy, un tercio de los consumidores a nivel global concuerdan en que harán una **reevaluación de las cosas que más valoran** y dejarán de dar ciertas cosas por sentado. Además, más de un cuarto dice que pondrán **más atención en lo que consumen y el impacto que tiene**²².





i. Conciencia social

Ahora se espera una preferencia por el valor del dinero sobre el precio como tal, por la procedencia y por los beneficios del producto. Las empresas deberán estar listas para ofrecer una **mayor transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro** para generar confianza en sus clientes, puesto que los consumidores querrán saber el impacto que se produce a causa de sus compras. La gente buscará comprar artículos libres de riesgo y que cumplan con los estándares de seguridad e higiene más altos. Además, habrá una **tendencia social por comprar productos que apoyen al comercio local** para contribuir a la economía del sector informal, la cual se verá afectada ante la pandemia.

ii. Conciencia ambiental

La conciencia ambiental es algo que ha venido incrementando en los últimos años, y la crisis actual provocó un **aceleramiento en cuanto al consumo ambientalmente responsable**. Previa a la pandemia, el 38% de los consumidores a nivel global decían que estaban dispuestos a pagar más por bienes sustentables y 30% gastarían más en productos socialmente responsables²³.

Esta reevaluación de los productos que se consumen y el impacto en el ambiente y en la sociedad crecerá aún más a causa de la pandemia.

iii. Conciencia sanitaria

Como ya se mencionó, la sociedad seguirá viviendo la pandemia hasta que se encuentre una cura al virus o se alcance una inmunidad colectiva. Debido a esto, habrá mayores medidas de seguridad y regulaciones sanitarias en lugares de consumo, así como una mayor preocupación por parte de los clientes en la seguridad de los productos y servicios que se adquieren. Las caretas, mascarillas y tapabocas pasarán a ser parte de nuestra vestimenta diaria y los geles antibacteriales estarán presentes en todos lados.

iv. Nuevos hábitos

Los consumidores en México se han visto obligados a utilizar plataformas de comercio electrónico, acostumbrándose a adquirir productos y servicios desde la comodidad de su hogar y con la misma seguridad de antes. Muy probablemente no regresarán a las tiendas con la misma frecuencia por miedo a otra ola de infección, pero también porque ya no lo



verán necesario. Una nueva costumbre en la manera de consumir se ha generado y se mantendrá más fuerte que nunca²⁴.

Además, habrá pequeños hábitos que harán grandes diferencias en la vida cotidiana. Reservar unos zapatos para salir y dejarlos fuera de casa, usar ropa específica para evitar contagios, lavarse las manos continuamente y desinfectar cualquier producto nuevo se volverán parte de la rutina.

No cabe duda de que el impacto del COVID-19 a nivel global será tan fuerte

que habrá que **replantearse una nueva normalidad** en diferentes aspectos de la vida como la conocemos. Nos veremos envueltos en una manera diferente de socializar, convivir, consumir, viajar, trabajar y estudiar que probablemente será más conveniente, consciente y saludable una vez que lo incorporemos al día a día.

Los líderes deberán prepararse para afrontar esta nueva realidad y para esto hay que detenerse a reflexionar lo siguiente:

1. ¿Estamos preparados para este nuevo futuro como empresa?
2. ¿Sabemos los retos y las oportunidades que podemos enfrentar hacia adelante?
3. ¿Hemos imaginado este nuevo futuro y las implicaciones que tiene para nosotros?

Fuentes:

1. Intermittent social distancing may be needed through 2022 to manage COVID-19, (Abril, 2020), Harvard T.H Chan, School of Public Health
2. Economic and policy update (Marzo, 2020), J.P. Morgan, México
3. Thomson Reuters Datastream
4. Encuesta origen-destino en hogares, (Febrero, 2018) INEGI
5. EY Analysis, Google Trends, (28 de abril, 2020)
6. A helping hand: Education responding to the coronavirus pandemic, (18 de marzo, 2020) OECD
7. A helping hand: Education responding to the coronavirus pandemic, (18 de marzo, 2020) OECD
8. Seis formas de responder al coronavirus desde los derechos humanos, (23 de abril, 2020) Noticias Organización de Naciones Unidas
9. Crime Drops in Lockdown, Domestic Violence Risk Climbs, (30 de marzo, 2020), Bloomberg
10. Ante coronavirus, Inmujeres llama a prevenir violencia hacia mujeres y corresponsabilidad cuidados, (18 de marzo, 2020), Instituto Nacional de las Mujeres
11. Nueva puntuación predice el riesgo de progresión de COVID-19 (23 de abril, 2020), Medscape
12. Datos sugieren mayor gravedad de la COVID-19 en pacientes con obesidad (23 de abril, 2020), Medscape
13. With millions stuck at home, the online wellness industry is booming (4 de abril, 2020), The Economist
14. Cambios en la atención médica en tiempos de COVID-19 (7 de abril, 2020), Medscape
15. As Latin America Shuts Down to Fight Virus, Brazil and Mexico Are Holdouts (marzo 25, 2020), The New York Times
16. The post-pandemic workplace will hardly look like the one we left behind (Abril 23, 2020), Washington Post
17. Home office: el mayor aliado de las empresas para garantizar la continuidad del negocio y mantener fuentes de empleo en épocas de crisis (Marzo 19, 2020), EY
18. Como sobrevivir al Home Office y no deprimirte en el encierro (22 de marzo, 2020), UNAM
19. Multan a 36 conductores por no respetar Hoy No Circula ante Fase 2 de coronavirus (Abril 23, 2020), El Universal
20. Índice de movilidad urbana (IMU), del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)
21. La crisis del COVID-19, (Abril 2020), EY
22. How COVID-19 could change consumer behavior, (16 de abril 2020), EY
23. Plataformas en línea están ganando terreno para los productos premium a nivel global (Marzo 2019), Nielsen
24. Los hábitos del consumidor no volverán a ser los mismos después del COVID-19 (abril, 2020), EY

Autores

Gilberto Lozano Meade

Socio Líder de Consultoría y Transformación
gilberto.lozano@mx.ey.com

Iván Álvarez Zurita

Socio de Consultoría y Transformación
ivan.alvarez.zurita@mx.ey.com

Colaboradores

Francisco Olivares

Socio Líder de Consumo y *Retail*, EY Latinoamérica Norte
francisco.olivares@mx.ey.com

Alfredo Álvarez

Socio Líder de Energía, EY Latinoamérica Norte
alfredo.alvarez@mx.ey.com

Andrés Lerch

Socio Líder de Manufactura Avanzada y Movilidad, EY
Latinoamérica Norte
andres.lerch@mx.ey.com

Rodrigo Fernández

Socio Líder de *Private Clients*, EY Latinoamérica Norte
rodrigo.fernandez@mx.ey.com

Participantes

Priscila Izzo Urquiza, Paloma Marín Villalobos,
Angelique Wynants, Patricia Moreno Dartigues,
Alex Ramírez Rodríguez

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 de Ernst & Young Global
Derechos Reservados
EYG no.
ED None
Clave CSN 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.