
FROM FACTS TO ACTS: LA NUEVA REALIDAD DESPUÉS DE LA PANDEMIA

SINTEC CONSULTING
Abril, 2020



Sintec
CONSULTING

Outperform
the Future

FROM FACTS TO ACTS: LA NUEVA REALIDAD DESPUÉS DE LA PANDEMIA

ABSTRACT

En el presente documento se muestran los resultados de una investigación interna de Sintec sobre el impacto que tendrá el Covid-19 en el desempeño de la economía mexicana bajo una óptica optimista, neutral y pesimista. Se muestran las proyecciones de cómo se verá afectada la industria mexicana de comercio y retail, banca múltiple y telecomunicaciones en México durante el aislamiento, así como un análisis completo y detallado sobre lo que sucederá una vez pasada la pandemia. La evidencia sugiere que la pandemia generará cambios estructurales y un "New Normal" surgirá a raíz del aislamiento. La descripción de qué hacer, qué esperar y cómo adaptar un modelo de negocio ante este nuevo entorno son analizados a detalle en la presente investigación.

CONTEXTO

En enero de este año, Hacienda contaba con una predicción para el 2020 de un crecimiento del 2% del PIB. Sin embargo, aún con esta proyección, ya se empezaban a ver contradicciones con otras fuentes¹, quienes declaraban que el crecimiento sería menor por temores de baja inversión y tensiones geopolíticas alrededor del mundo. La crisis económica que trae consigo el coronavirus, viene a distorsionar aún más estas predicciones y pone a prueba al gobierno mexicano en un momento donde sus acciones afectarán directamente el rumbo que tomará el país.

Diversos modelos económicos son utilizados para proyectar la economía hacia el futuro, pero éstos sólo son efectivos cuando son utilizados para predecir escenarios en tiempos de estabilidad. En tiempos de crisis o de eventos inesperados son necesarias otro tipo de técnicas, tomando en cuenta las siguientes variables:

- **Depreciación del peso:** el precio se ha depreciado 13% en las últimas seis semanas².
- **Petróleo:** el precio del barril mexicano cayó 115% en las últimas 4 semanas y llegó a precios negativos³.
- **Quiebre de empresas:** 100,000 Pymes corren riesgo de cerrar sus operaciones. El promedio de supervivencia es 2 meses⁴.
- **Pérdida de empleos:** A inicios de abril, se confirmaron más de 346,000 empleos perdidos⁵ tras el primer caso detectado en México. Se prevé que la cifra a finales abril suba a 744 mil.

METODOLOGÍA

Como objeto de este análisis, se optó por utilizar una metodología basada en pruebas de estrés históricas (*stress testing*). Esto nos permite someter a una variable de interés ante eventos adversos inesperados (como guerras, terremotos o pandemias).

La particularidad de este método es que no solamente nos permitirá analizar el comportamiento de una variable ante eventos inesperados, sino que también nos permite hacer estimaciones de su comportamiento futuro al someterla a simulaciones históricas de eventos similares. En este caso, nuestro objetivo será determinar cómo cambiarán las variables económicas tomando como punto de referencia los comportamientos de la economía durante la crisis sanitaria de H1N1 en el 2009.

Para este efecto, tres escenarios han sido planteados: positivo, base y negativo. En cada uno se mostrarán las expectativas sobre el crecimiento trimestral del PIB durante el 2020 y su tasa de crecimiento final anual, se hará una evaluación de los nuevos niveles esperados del tipo de cambio MXN/USD y el saldo final de empleos perdidos como resultado de la crisis.

CONTENIDO

PARTE 1: PROYECCIONES DEL CRECIMIENTO EN MÉXICO.....	4
ESCENARIO OPTIMISTA.....	4
ESCENARIO BASE.....	6
ESCENARIO PESIMISTA.....	8
DESEMPLEO.....	10
REPORTE ANÁLISIS ECONÓMICO POR INDUSTRIA	12
RETAIL Y CONSUMO	12
TELECOMUNICACIONES	13
BANCA MÚLTIPLE.....	15
PARTE 2: SINTEC PRESENTA THE NEW N.O.R.M.A.L	18
CONTEXTO	18
THE NEW NORMAL.....	20
IMPLICACIONES AL MODELO DE NEGOCIO.....	24
CONCLUSIÓN	28
REFERENCIAS.....	30

PARTE 1: PROYECCIONES DEL CRECIMIENTO EN MÉXICO

Los factores clave que nos permitirán diferenciar entre escenarios positivos y negativos de la economía, y por lo tanto evaluar qué tan profunda llegará a ser la crisis, son los siguientes: El desempleo y la duración del aislamiento.

Entre menor sea la pérdida de empleos, y más negocios sean capaces de evitar la quiebra ante una economía detenida, más fácil y rápida será la recuperación de la economía mexicana hacia sus niveles originales.

Entre más perdure el aislamiento, mayor será la pérdida de empleos y los cierres de negocios, lo cual, de no controlarse adecuadamente o no proporcionar algún plan de reactivación económica, podría generar la crisis más fuerte y severa desde La Gran Depresión de 1929.

ESCENARIO OPTIMISTA

KEY FACTORS (SUMMARY)

- Habría pérdida de empleos, pero esta se minimiza por acciones por fuera del gobierno federal.
- Los gobiernos estatales y municipales crearían políticas para evitar la quiebra de empresas.
- La iniciativa privada se coordinaría para apoyarse entre ellos y así reducir el impacto de la crisis.
- La población volvería a sus actividades, pero con precauciones sanitarias.
- México evolucionaría a un modelo de capitalismo social.

¿CÓMO LLEGAMOS A ESTE ESCENARIO?

Se asume que la **cuarentena terminará el 30 de mayo**. La gente vuelve a sus actividades cotidianas, pero manteniendo precauciones sanitarias.

El gobierno otorga 2 millones de créditos de 25 mil pesos⁶ a las micro y pequeñas empresas, pero estos **apoyos serían insuficientes e inefectivos** para salvar a empresas pequeñas y medianas.

Se espera que haya pérdida de empleo, pero con una intensidad menor, esto con base en que existen otros factores que intervendrán para evitar la pérdida de empleos en México: Alianzas entre empresarios para ayudarse durante esta crisis, creación de programas y apoyos para salvar empresas y empleo por parte de gobiernos estatales y municipales, así como el surgimiento de un cambio de paradigma donde las economías del mundo evolucionan de una perspectiva de capitalismo especulativo hacia un capitalismo social. Es decir que, dentro de un sistema capitalista, el máximo interés no solamente es generar ganancias, sino también bienestar en la sociedad. Las

empresas están dispuestas a reducir sus ganancias con tal de evitar impactar negativamente en la calidad de vida de sus trabajadores.

Sin embargo, aun con todas estas medidas y apoyos, una cantidad importante de pequeñas y microempresas habrán de declararse en bancarrota y cerrar sus operaciones. Se espera que la tasa de desempleo alcance niveles de 4.3% para finales del 2020.

PROYECCIÓN PARA EL FINAL DEL 2020

Contracción del PIB: 4.33%

Tipo de cambio entre 20 y 25 pesos por dólar

Empleos perdidos: 648,000

PROYECCIÓN TRIMESTRAL

Tabla 1-Proyección del PIB en escenario optimista (razón trimestral)

Q12020	Q22020	Q32020	Q42020	Cambio después de un año
-1%	-30%	14%	6%	-4.33%

*Tasas de crecimiento anualizadas QoQ%

Tabla 2-Proyección del PIB en escenario optimista (razón anual)

Q12020	Q22020	Q32020	Q42020	Cambio después de un año**
-0.25 %	- 8.76%	-5.72 %	-4.33 %	-4.33%

**Tasas de crecimiento YoY%



Gráfica 1- Proyección del PIB en escenario optimista. Tasas de crecimiento anualizadas sobre una serie estacionalizada (fuente: análisis Sintec)

ESCENARIO BASE

¿CÓMO SE VE MÉXICO EN ESTE ESCENARIO?

KEY FACTORS (SUMMARY):

- Apoyos no efectivos: Pérdida de empleo masiva
- 4 de cada 10 Pymes irán a la quiebra
- Rescate de Pemex: insostenibilidad en las finanzas publicas
- Se entra en un ciclo donde la economía se hunde cada vez más por el simple hecho de que el gobierno no actúe tomando las medidas necesarias.

¿CÓMO LLEGAMOS A ESTE ESCENARIO?

Este escenario plantea que **entre finales de mayo y junio** la gente saldría de sus casas, pero ante la falta de apoyos para preservar a las empresas y los empleos en México, se observaría una fuerte pérdida de empleos durante todo el año.

Los créditos de 25 mil pesos del gobierno federal no serían suficientes para poder financiar los salarios de los trabajadores ni poner al corriente a los empresarios con sus proveedores. Los **gobiernos estatales no proporcionarían apoyo adicional** para enfrentar la crisis. Se especula que 4 de cada 10 pequeñas y medianas empresas cerrarían sus puertas de manera permanente.

El desempleo continuaría aumentando, la población con menos ingresos por lo tanto disminuiría también su consumo, reduciendo las expectativas de ventas de los negocios. Esto haría que la confianza en la economía permaneciera hacia la baja. La recuperación del PIB sería menos pronunciada y el retorno a los niveles originales se extenderían más allá del 2021.

Con una economía con bajas expectativas de crecimiento, un desempleo al alza y con la reciente caída en los precios del barril de petróleo a valores negativos, se esperaría que el gobierno intervenga para rescatar a Pemex de la quiebra. Si este rescate ocurre, el gobierno comprometería aún más las finanzas públicas del Estado. **El gasto fiscal comenzaría a volverse insostenible**, con riesgo de insolvencia por parte del gobierno federal. Así se correría el riesgo de que los bonos mexicanos comiencen a ser degradados en calificación crediticia hacia “bonos basura”.

Se empezaría a reestructurar el presupuesto público. El dinero para financiar el rescate a Pemex y mantener los programas sociales de la 4T tendrían que venir de alguna parte. Se esperarían intentos de redirigir fondos de otras secretarías, proyectos y fondos para solventar estos rescates.

La atraktividad de México como un lugar para invertir se deterioraría, **reduciendo la llegada de inversión extranjera** y con ello causando una caída en la generación de nuevos empleos.

Sería de esperarse que las comunidades más afectadas por la crisis empiecen a generar disturbios y saqueos en los negocios en sus comunidades. **Un incremento en la violencia y la miseria sería lógico**, restándole todavía más atraktividad a México para invertir y espantando a futuras

inversiones en el país. Los negocios que hubiesen sobrevivido correrían gran peligro de cerrar debido al saqueo y vandalismo de sus sucursales. De tal forma, México caería en un ciclo de retroalimentación negativa que lo llevaría cada vez más profundo en esta crisis, simplemente por el hecho de no haber tomado las acciones necesarias en términos de políticas públicas de reactivación económica.

PROYECCIÓN PARA EL FINAL DEL 2020

Contracción del PIB: 7.99%

Tipo de cambio entre los 25 y 27 pesos por dólar para finales del 2020

Empleos perdidos: 1,240,000

PROYECCIÓN TRIMESTRAL

Tabla 3-Proyección del PIB en escenario base (razón trimestral)

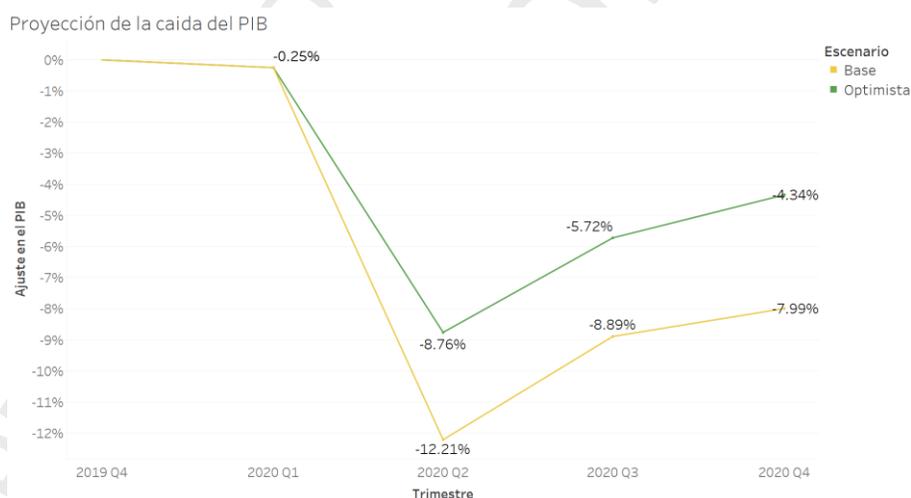
Q12020	Q22020	Q32020	Q42020	Cambio después de un año
-1%	-40 %	16%	4 %	-7.99%

*Tasas de cambio anualizadas QoQY%

Tabla 4-Proyección del PIB en escenario positivo (razón anual)

Q12020	Q22020	Q32020	Q42020	Cambio después de un año
-0.25 %	-12.2 %	-8.89 %	-7.99 %	-7.99%

*Tasas de crecimiento anualizadas desestacionalizadas YoY%



Gráfica 2-Proyección del PIB en escenario optimista y base. Tasas de crecimiento anualizadas sobre una serie estacionalizada (fuente: análisis Sintec)

ESCENARIO PESIMISTA

¿CÓMO SE VE MÉXICO EN ESTE ESCENARIO?

KEY FACTORS (SUMMARY):

- Aislamiento terminaría hasta el 30 de julio.
- 8 de cada 10 Pymes entrarían en quiebra. Pérdida de empleos llegaría a niveles récord.
- Se rescataría a Pemex y se concentrarían recursos en la campaña presidencial intermedia.
- México correría riesgo de quebrar en sus finanzas públicas. Habría intentos de expropiar a la industria privada.
- El descontento social y la violencia comenzarían a manifestarse.
- Sería inicio de la crisis más larga y profunda desde la Revolución Mexicana.

¿CÓMO LLEGAMOS A ESTE ESCENARIO?

El aislamiento se extendería y **terminaría hasta el 30 de junio**. Los pequeños y medianos negocios ya no podrían sostener sus gastos manteniendo el negocio cerrado. No habría apoyos para mantenerse con vida, por lo que 8 de cada 10 Pymes⁷ se verían forzadas a cerrar sus operaciones.

Los empleos perdidos se disparan a niveles récord, **se pierden 1.8 millones de empleos** en menos de 1 año.

No habría apoyos para reactivar la economía, pero sí para rescatar a Pemex de la quiebra a pesar de cotizar con el barril de crudo en números negativos, y para realizar unas campañas electorales intermedias con fines de promoción del gobierno actual y permanencia del partido en el poder. El descontento social empezaría a manifestarse.

Las finanzas públicas estarían comprometidas, en un escenario drástico, empezaríamos a ver intentos desesperados del gobierno federal por obtener recursos. Ya sea mediante la expropiación de activos de la industria privada, como las afores, así como la anulación de las cámaras de diputados y senadores para concentrar el poder de decisión y el presupuesto en las manos de un solo hombre, el presidente.

La gente estaría enojada, habría manifestaciones, saqueos y se incrementaría la violencia. Esto deterioraría aún más la confianza de invertir en México. Esto aunado a unas finanzas públicas en quiebra, con intentos de expropiación de activos de la industria privada y un gobierno inflexible que no cambiarían en su postura, podríamos esperar entonces que este escenario negativo sea tan sólo el **inicio de la más larga y profunda recesión económica que se haya visto desde la revolución mexicana**.

PROYECCIÓN PARA EL FINAL DEL 2020

Contracción del PIB: 8.77%

Tipo de cambio entre los 27 y 30 pesos por dólar para finales del 2020

Empleos perdidos: 1,800,000

PROYECCIÓN TRIMESTRAL

Tabla 5-Proyección del PIB en escenario pesimista (razón trimestral)

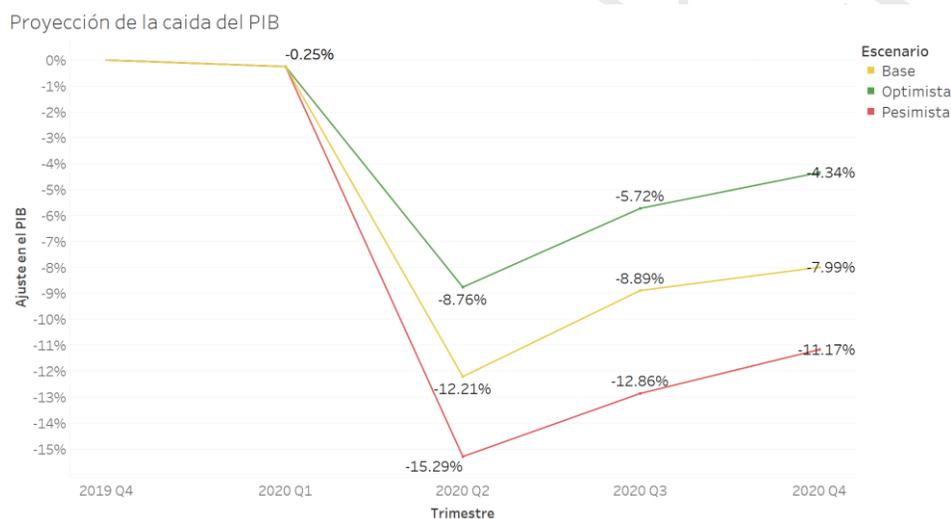
Q12020	Q22020	Q32020	Q42020	Cambio después de un año
-1%	-48%	12%	8%	-11.17%

*Tasas de cambio anualizadas QoQ%

Tabla 6-Proyección del PIB en escenario pesimista (razón anual)

Q12020	Q22020	Q32020	Q42020	Cambio después de un año
-0.25 %	-15.29 %	-12.86 %	-11.17 %	-11.17%

*Tasas de crecimiento anualizadas desestacionalizadas YoY%



Gráfica 3-Proyección del PIB en escenario optimista, base y pesimista. Tasas de crecimiento anualizadas sobre una serie estacionalizada (fuente: análisis Sintec)

DESEMPLEO

La tasa de desempleo es la variable que determinará si las consecuencias del aislamiento serán solo una reducción momentánea de la actividad económica o si nos conducirán a la recesión más profunda de la historia del México moderno.

La crisis que se avecina es diferente a otras que hemos vivido como la del 2009 o 1995. En 1995 la crisis fue causada por una mala decisión por parte del gobierno federal y en el 2009 fue provocada por una crisis financiera global y la llegada de la pandemia del H1N1, que limitó el consumo mas no detuvo a la economía en su totalidad.

La crisis del “gran aislamiento” por el COVID-19, no es causada por el virus en sí, sino porque de un momento para otros la población fue obligada a permanecer en casa. El flujo de clientes cayó, los lugares concurridos fueron cerrados y las empresas con actividades no esenciales se vieron obligadas a cerrar temporalmente. Este cierre de actividad es lo que provoca que se contraiga la economía. Si el empleo permanece cercano a sus mismos niveles y los negocios no quiebran por el aislamiento, entonces la economía se recuperará en este mismo 2020 pero, si el empleo disminuye de forma drástica, entonces comenzará a desatarse una crisis económica para el país.

Actualmente la tasa de desempleo en México se encuentra cerca de sus niveles históricos más bajos, con un 3.37%.



Gráfica 4-Comportamiento de la tasa de desempleo previamente a la crisis (fuente: INEGI)

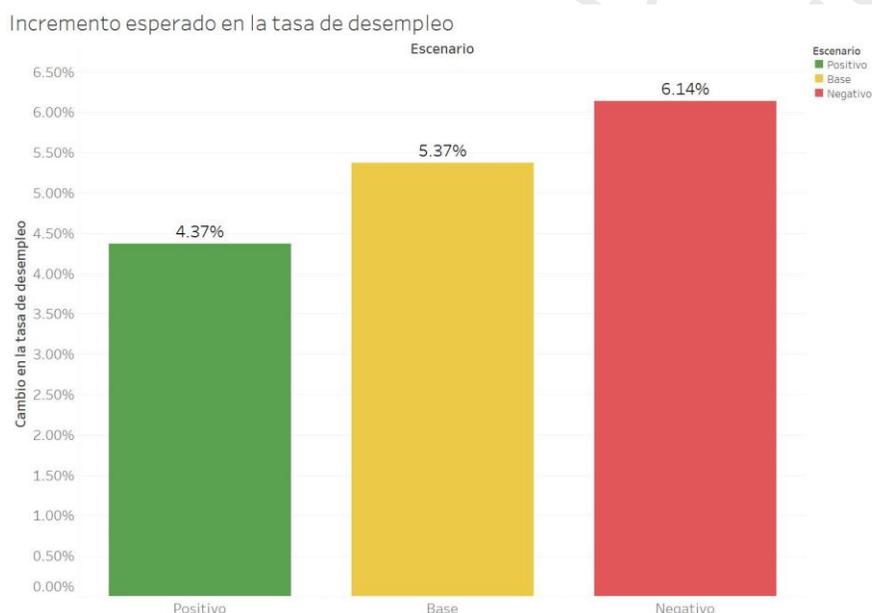
En tiempos de incertidumbre las tasas de desempleo tienden a aumentar entre 1 y 2 puntos porcentuales durante el transcurso de un año natural.

Tomando como referencia la crisis del 2009, podemos dividir el incremento en la tasa de desempleo en dos etapas: La primera, que fue causada por una crisis financiera global que incrementó el desempleo en 1.5%, y la segunda, que fue causada por la pandemia de influenza H1N1, incrementando el desempleo 1% adicionalmente.

Para la crisis del coronavirus, estimamos 3 escenarios principales bajo el supuesto de que la Población Económicamente Activa (PEA) seguirá creciendo a la misma tasa del año pasado y tomando como referencia la evidencia histórica de las crisis pasadas.

Tabla 7-Proyección de la tasa de desempleo anual (fuente: análisis Sintec)

Escenarios	Tasa de desempleo esperada (%)	Empleos perdidos
Positivo	4.37%	648,000
Base	5.37%	1,240,400
Pesimista	6.14%	1,700,000



Gráfica 5-Incremento proyectado en tasa de desempleo a nivel nacional (fuente: análisis Sintec)

En el escenario positivo se asume que la pérdida de empleos fue controlada tanto por acciones de la iniciativa pública (estatal y municipal) y privada, haciendo que la tasa de desempleo crezca tan sólo en un 1%, es decir se absorbe el efecto de desempleo asociado a una pandemia global.

En el escenario base se asume que los apoyos federales fueron ineficientes para salvar el empleo. Nuevos apoyos para salvar empresas surgen en algunos estados y municipios del país, pero en donde no exista esta nueva forma de ayuda habrá quiebra de negocios y pérdidas de empleos. El desempleo se incrementará en 2% durante el 2020.

Para el caso del escenario negativo se asume que la tasa de desempleo alcanzará los mismos niveles que se observaron durante la crisis del 2009, casi un aumento de 3 unidades porcentuales, poco más de 1.7 millones de empleos perdidos durante un año natural en México.

REPORTE ANÁLISIS ECONÓMICO POR INDUSTRIA

RETAIL Y CONSUMO

PANORAMA DE LA INDUSTRIA

Los factores clave para la recuperación de esta industria durante la crisis son: apoyos que brinde el gobierno a las empresas y la tasa de desempleo que se presente en el país. Esto ya que, de asegurar la supervivencia del mayor número de empresas, se garantiza el empleo para la población mexicana, que, al finalizar esta crisis, puede volver a sus hábitos de consumo y se podría ver un repunte en el mismo a nivel nacional. Sin embargo, para los tres escenarios se pronostica una caída más significativa que la presentada durante la crisis financiera del 2009. Cabe resaltar que, durante momentos de crisis, la demanda no cae ni desaparece, sino que se redistribuye, por lo que industrias como la de productos de cuidado del hogar tiene un aumento en su demanda de +400% mientras que la industria hotelera sufre una caída de -100%, según un estudio de Nielsen⁸.

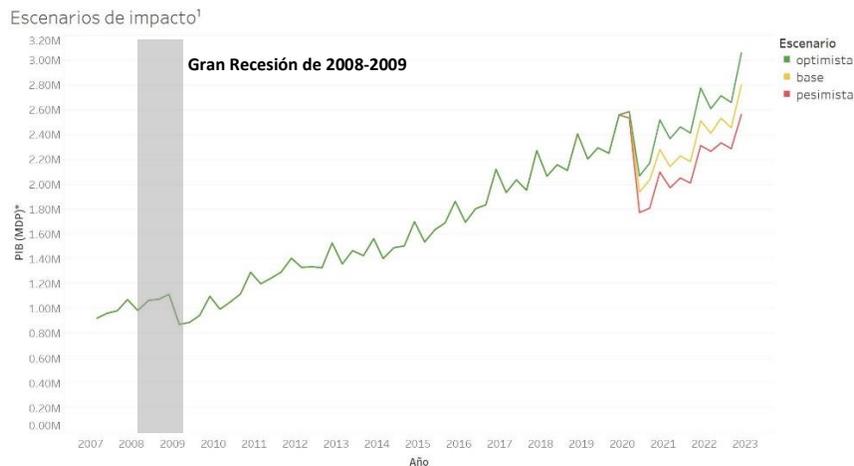
PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA

Para la determinación de escenarios nos basamos en dos factores esenciales: qué tan fuerte será la caída durante el Q2 del 2020, y la velocidad con la que habrá de recuperarse el consumo.

Tabla 8-Proyección del PIB de la industria de consumo (fuente: INEGI)

Escenario	Contracción en Q2* (%)	Tiempo de recuperación hacia la tendencia original (año/trimestre)
Optimista	-20%	2021/04
Base	-25%	2022/02
Pesimista	-30%	2023/02

* Tasa de crecimiento entre trimestres, valores sin desestacionalizar



Gráfica 6-Proyección del PIB en la industria de consumo minorista; tasa de crecimiento entre trimestres, valores sin desestacionalizar (fuente: INEGI)

En este caso se asume que en los tres escenarios la caída en el consumo es peor que la observada durante la pandemia de H1N1, debido a que durante el aislamiento por la influenza el consumo se redujo mas no detuvo la economía y el aislamiento duró apenas dos semanas. El aislamiento por COVID-19 se espera que perdure, en el mejor de los casos por un periodo de 10 semanas con un cierre total de actividades de negocios no prioritarios durante las últimas 6 semanas.

Si al reactivar otra vez las actividades, el desempleo y la quiebra de empresas no se ven incrementados, entonces podemos esperar una recuperación en la economía para finales del 2020.

Sin embargo, la realidad es que el gobierno ha dejado a la economía mexicana a su suerte. Sin apoyos para los negocios mexicanos ni para preservar el empleo, la caída en el consumo se estima en un rango para el segundo trimestre entre -20% y -30%.

TELECOMUNICACIONES

La industria de telecomunicación sigue un comportamiento diferente al resto de las demás industrias; no es tan sensible ante crisis o choques en variables económicas. Sino que ésta es afectada por otro tipo de eventos como reformas constitucionales o programas estructurales relacionados a la industria de telecomunicaciones.

A pesar de que no hay una relación directa implícita en la industria de telecomunicaciones en general y los choques económicos que viviremos, podemos observar que el coronavirus ha modificado el comportamiento interno de los usuarios en su forma de conectarse y en cómo los medios de comunicación empezarán a evolucionar en el futuro. Estos cambios en el

comportamiento serán las bases que impulsarán a la industria en los próximos años. Con base a esto, presentamos las disrupciones esperadas más importantes durante este año en la industria a consecuencia del coronavirus.

E-COMMERCE Y LA DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO

El e-commerce se perfila para ser el sector con la disrupción más radical en el canal tradicional de consumo mexicano durante el segundo trimestre del 2020. Se estima que, para el Q2 del 2020, el crecimiento en ventas por internet llegará hasta un 400%⁹, impulsado por empresas como Didi, Rappi, Amazon y Mercado Libre, que han acelerado la transformación digital de los negocios mexicanos, permitiéndoles seguir operando y generar ganancias incluso en tiempos con una economía detenida.

Se espera que, una vez terminado el aislamiento, la demanda de servicios relacionados a transformación digital, comercio en línea y economía digital sean los principales temas de interés para las empresas mexicanas, en especial para las pequeñas y medianas. La ausencia de estos temas en sus estrategias actuales ha dejado en evidencia que serán rebasados por su competencia en la próxima crisis si no comienzan con su adopción de manera inmediata.

BANDA ANCHA

Las compañías de telecomunicaciones han comenzado a experimentar incrementos de hasta un 40% en el uso de su red, según sus mismas declaraciones¹⁰. Esto se debe al aumento en la demanda de servicios como el *streaming*, video llamadas y teleconferencias. Incluso empresas como Netflix y Facebook se han tenido que comprometer a reducir a calidad de sus servicios para evitar la saturación de la red y mantener su continuidad. Si bien se trata de un incremento en el corto plazo, tendencias como *home office*, telemedicina y educación en línea pueden seguirán impulsando el sector en los próximos años.

EXPANSIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA EN INTERNET

El coronavirus ha puesto a prueba la infraestructura actual del internet en México. Y nos da evidencia de que esta no será suficiente para satisfacer las necesidades del consumidor mexicano moderno sabiendo que tendencias como el *home office*, *streaming* y la educación en línea seguirán prevaleciendo en los próximos años.

El presidente López Obrador, ha afirmado que la cobertura universal de internet en México es una prioridad para su gobierno, sobre todo para ser capaz ofrecer una educación en línea para comunidades marginadas. Por lo tanto, a pesar de la contingencia del COVID-19, la inversión en infraestructura de telecomunicaciones no se detiene y se destinarán 10,000 millones de pesos para llevar internet a todo México durante este 2020, según declaraciones del gobierno federal¹¹.

BANCA MÚLTIPLE

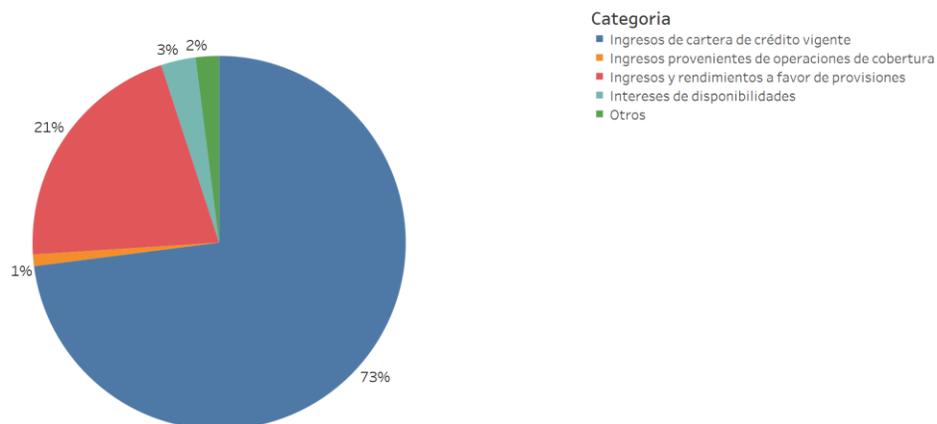
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Para determinar el futuro de la banca múltiple en México después del coronavirus hay que analizar dos factores muy importantes: El índice de morosidad y las pérdidas esperadas al crédito.

La industria de la banca múltiple está compuesta por los 52 bancos principales en México (ej: BBVA, Santander, HSBC), los cuales son definidos como instituciones bancarias de objeto múltiple.

La forma en cómo generan ingresos está diversificada en diferentes áreas, que van desde manejo de inversiones, productos de cobertura, e ingresos generado por intereses de préstamos y créditos comerciales y al consumo.

Ingresos de la banca múltiple



Gráfica 7-Ingresos de la banca múltiple (fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores)

Este último, intereses generados por créditos, representa el 76% de todos los ingresos que se generaron durante el cuarto trimestre del 2019.

Debido al coronavirus, los bancos ofrecieron la oportunidad de aplazar los pagos de créditos e hipotecas a todo aquel que ha de necesitarlo por un periodo de entre 4 y 6 meses de gracia, con sus respectivos términos y condiciones.

PANORAMA DE LA INDUSTRIA (ANTES DE LA CRISIS)

La industria de la banca múltiple es la más sólida y preparada para enfrentar la crisis del aislamiento por el coronavirus.

Debido a los acuerdos de Basilea III, los cuales surgieron como consecuencia de la crisis financiera del 2009, los bancos de todo el mundo tuvieron que ser forzados a cumplir con ciertos requisitos

de capital, liquidez y apalancamiento para poder llevar a cabo sus operaciones, lo que les da una posición de ventaja al enfrentar escenarios desfavorables.

De acuerdo con el último reporte trimestral de la CNBV, los bancos en México no solo cumplen con las regulaciones que impone la comisión, sino que van todavía más allá. Actualmente el sector bancario mexicano posee un índice de Capitalización (ICAP)¹² de 16% en comparación con el mínimo del 10%, y un nivel en el coeficiente de cobertura de liquidez (LCR)¹³ de 194% donde el mínimo es del 100%.

PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA

La clave para entender de qué tamaño será el golpe para la industria bancaria es entender cómo funcionan las provisiones para pérdidas esperadas del crédito¹⁴.

Cuando hay moratorias, es decir que la gente no está pagando a tiempo sus créditos, esos ingresos no obtenidos son registrados como costos al crédito. Cuando la expectativa de que un crédito va a entrar en moratoria o en default, el banco debe aportar de sus recursos para poder financiar estas pérdidas esperadas en caso de convertirse en cartera vencida.

Las aportaciones dependerán de la expectativa que se tenga de la cartera vencida, su probabilidad de default y la pérdida que incurriría el banco en caso de que los créditos entren en default.

Si la pérdida esperada es alta, los bancos deberán realizar mayores aportaciones que son registrados como gastos en su estado de resultados, lo cual tendrá graves consecuencias sobre las ganancias netas que reporten durante cada trimestre.

Aquí es donde el coronavirus entra a cambiar el panorama...

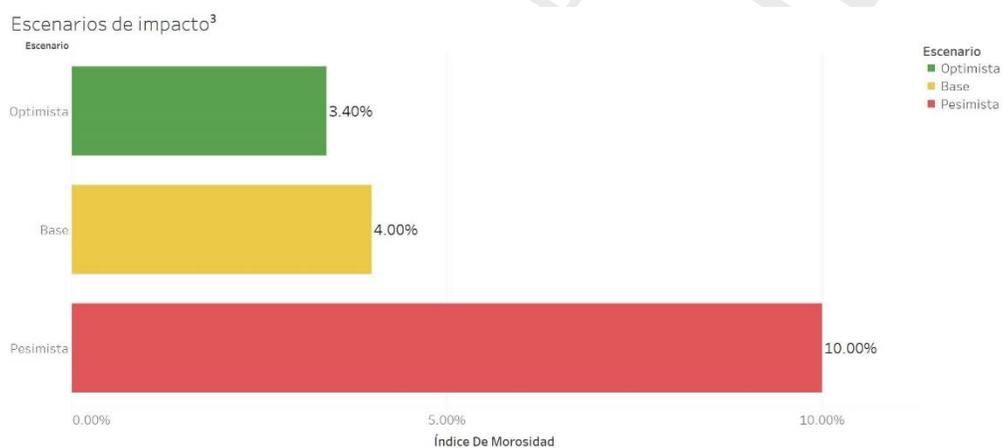
Debido al aislamiento, se espera que el desempleo aumente y varios negocios entren en quiebra. Esto implica que la morosidad y la cartera vencida tenderán a incrementarse a medida que el aislamiento se prolongue.

Si los efectos del aislamiento son mínimos, es decir, el empleo prevalece, y hay apoyos para evitar que los negocio quiebren, entonces los costos al crédito sólo prevalecerán durante el periodo de prórroga y terminada la cuarentena los ingresos por intereses retomaran su curso. Por lo que podemos esperar que la banca múltiple reporte una reducción temporal en sus utilidades durante el Q1 y Q2 del 2020. Con base a evidencia de otros bancos alrededor del mundo, se espera que está pérdida oscile en un promedio de entre -20 y -50% para el caso mexicano, el cual variará en función del riesgo incurrido para cada banco y la estructura de ingresos que se posea para cada caso.

En un escenario base, donde se espera que el desempleo crezca y los negocios cierren, se espera que la morosidad se extienda más allá del periodo de gracia, aumentando los créditos que entran en morosidad y la tasa de créditos en cartera vencida. Por lo tanto, los ingresos se verán afectados durante el Q1, Q2 y Q3 del 2020, incrementando los costos al crédito progresivamente hasta el Q32020.

En una perspectiva negativa, el desempleo es masivo y la quiebra de negocios exponencial. La cartera vencida se dispara y las tasas de morosidad se incrementan a niveles del 2009. Estos costos al crédito a los que debe incurrir el banco afectarán negativamente los resultados de la industria, llevando a una disminución de sus utilidades durante el Q1 y Q2, y haciendo que durante el Q3 y Q4 se registren saldos negativos en sus estados de resultados. De seguir esta tendencia la banca podría entrar en una nueva crisis financiera que podría agravar todavía más la situación de la actividad económica mexicana existente.

Escenario	Trimestres con costos de créditos aplazados	Índice de morosidad (%)
Optimista	Q1,Q2	3.4%
Base	Q1,Q2,Q3	4%
Pesimista	Q2, Q3 y Q4 (Q3 y Q4 reportan pérdidas en sus estados de resultados)	10%



Gráfica 8-Proyección del índice de morosidad en pago de créditos a industria bancaria durante en el Q2 de 2020 (fuente: análisis Sintec)

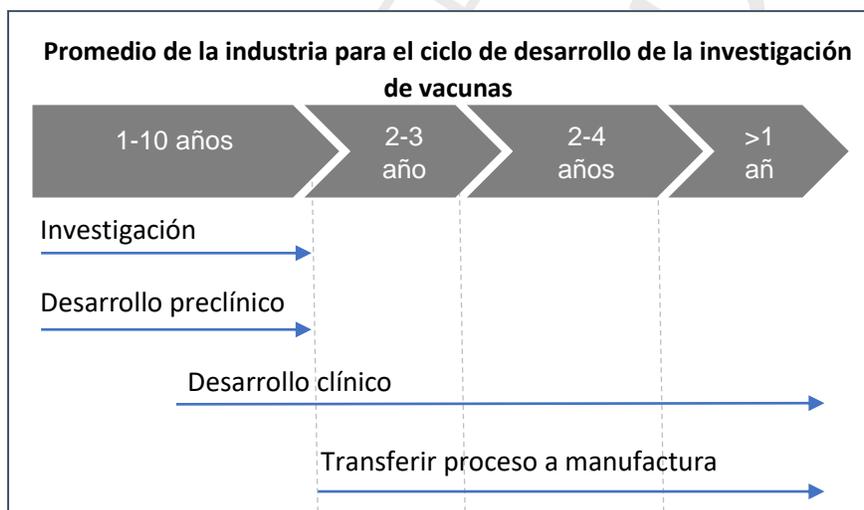
PARTE 2: SINTEC PRESENTA THE NEW N.O.R.M.A.L.

CONTEXTO

Levantar la cuarentena minimizando el peligro de que haya nuevos brotes es un gran desafío tanto científico como social. Mark Woolhouse, profesor de epidemiología de enfermedades infecciosas en la Universidad de Edimburgo, menciona que la estrategia de salida es un gran problema. Se plantean tres alternativas para terminar con el problema¹⁵:

A) VACUNA UNIVERSAL

- En el mejor de los escenarios, puede tardar de 12 a 18 meses involucrando investigación, desarrollo preclínico y clínico, y manufactura. El proceso para la última vacuna desarrollada, la de las paperas, tomó 4 años.
- Tiene que ser aplicada al menos al 60% de la población mundial, asegurando que el virus no cause nuevos brotes.
- El 23 de abril se reveló que falló la primera prueba clínica de un tratamiento para COVID-19, el fármaco Remdesivir de la farmacéutica Gilead Sciences Inc. Dicho fármaco era reconocido por ser la alternativa más prometedora para tratar la enfermedad¹⁶.



Gráfica 9-Promedio de la industria para desarrollo y producción de vacunas (fuente: GSK)

B) INMUNIDAD COLECTIVA NATURAL

- Es un proceso que puede tardar al menos dos años.
- Se consigue al haber la suficiente cantidad de contagios que, en teoría, causa que el brote desaparezca por sí solo. Se reporta que esto sería alrededor del 50% de la población mundial.
- De forma controlada el virus continúa expandiéndose entre la población hasta que suficientes personas se hayan contagiado como para detener el avance de los brotes.

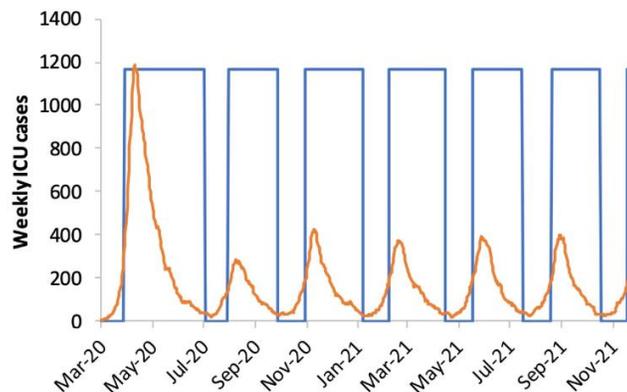
- El grado de inmunidad virus es incierto, dado que se han reportado casos de re-contagio.

C) UN CAMBIO PERMANENTE DEL ESTILO DE VIDA

- Sin una solución definitiva, las restricciones que ahora son temporales se vuelven permanentes.
- La forma en la que se desempeñan actividades durante el aislamiento (trabajo en casa, compras en línea, clases a distancia) se convierten en el nuevo status quo.
- Se mantienen algunas restricciones implementadas como las pruebas rigurosas y el distanciamiento social.

Cualquiera de estos escenarios implica un cambio drástico en la forma en la que interactuamos. Aprenderemos a vivir en olas, con un estilo de vida en el cual la cuarentena se iría levantando poco a poco. Según *The Imperial College of London*, el distanciamiento social aplicaría dos meses sí y uno no, hasta que haya una vacuna disponible.

Casos semanales de ingresados en UCI



Gráfica 10-Proyección de utilización de camillas de UCI en Inglaterra (fuente: Colegio Imperial de Londres)

THE NEW NORMAL

El levantamiento paulatino de la cuarentena y la incertidumbre de esta sana distancia obliga al consumidor a cambiar su *modus operandi*. En un mundo donde el virus seguirá presente, los hábitos saludables y de sana distancia dictarán las condiciones para una mejor calidad de vida. Se emprenderán actividades de autodescubrimiento resultando en un cambio rotundo de mentalidad y comportamiento, tanto de consumo como social.

Hemos identificado seis áreas que componen el principio *THE NEW N.O.R.M.A.L.*, el cual registrá de ahora en adelante nuestro día con día:

THE NEW

Necessities Swift
Own & Control
Relationships & Interactions
Maturity & Mentality
Appreciation Drift
Longer Pleasure Delay

NECESSITIES SWIFT: “*Nice to have*” y “*must have*” intercambiarán lugares en la pirámide de necesidades de los consumidores. Lo antes era un lujo ahora será una necesidad. Por ejemplo, el trabajo remoto sustituirá la necesidad de espacios para oficinas. Tanto así que se pronostica que, en un horizonte de dos años, el 33% de los estadounidenses trabajarán desde casa en vez del 4% actual, de acuerdo con Global Workplace Analytics¹⁷.

Algunos cambios detectados serán los siguientes:

- Aplicación de sistemas inocuos especializados hoy vistos en hospitales a la vida diaria, como aires acondicionados con ductos a prueba de gérmenes y acondicionamiento de hogares para no entrar contaminados a casa.
- Preferencia por textiles y zapatería a prueba de bacterias.
- Menor necesidad de espacios de oficina: más *home office* y oficinas temporales.
- Mayor necesidad de acondicionamiento para el *home office* y uso de telecom.

OWN & CONTROL: Durante la cuarentena, el consumidor se dará cuenta de lo que es capaz de hacer por sí mismo y de lo que jamás necesitó realmente. Por ejemplo, una encuesta de *Restaurant Business* revela que 32% de los consumidores planean reducir su gasto en restaurantes y priorizar los alimentos hechos en casa¹⁸.

Algunos ejemplos de lo mencionado son lo siguiente:

- Cultura / Aplicaciones *Do-It-Yourself* se incrementarán (peluquerías, recetas de cocina, clases particulares, *homeschooling*).
- Menor dependencia de lujos y de banalidades.

RELATIONSHIPS & INTERACTIONS: Se romperá el paradigma de que lo virtual está peleado con la profundidad o el *engagement*. De acuerdo con Forbes, la realidad virtual aumentará el *engagement* 25% más que en una videoconferencia¹⁹.

- Sistemas de interacción para promover el distanciamiento social (realidad virtual, atención remota, sensores de aproximación).
- La digitalización ya trasciende generaciones. Quienes no sabían abrir una computadora, se adaptaron a vivir y trabajar en línea. Según TheSeniorList, las personas mayores están ordenando alimentos y comestibles en línea a una tasa más alta en abril de 2020 que todos los estadounidenses en 2019.²⁰
- Utilización de separadores entre sitios de convivencia y esparcimiento, como en casinos y restaurantes.

MATURITY & MENTALITY: El consumidor se dará cuenta de la importancia de los elementos a su alrededor y dentro de sí mismo. Una encuesta aplicada en China por Kantar revela que el 75% de los ciudadanos comenzarán a darle prioridad a su salud y, por lo mismo, desarrollarán hábitos saludables²⁰.

Asimismo, se esperan cambios como los siguientes:

- Mayor conciencia por la labor de médicos, policías, trabajadores de la educación, recolectores de desechos, etc.
- Incorporación de rutina de higiene y salud personal.
- Códigos de vestimenta más relajados (de *business* a *business casual* a *casual*).
- Según Forbes, la productividad ha aumentado en un 28%²¹, pero también colaboradores reportan trabajar en promedio 3 horas más de lo normal²². Esto mismo provoca un desarrollo de cultura de salud mental y la necesidad de estabilidad emocional (servicios de psicología, terapia, etc.).

APPRECIATION DRIFT: Mayor importancia a lo que se dejó de hacer durante la cuarentena. Una encuesta de The Guardian revela que el 80% de las personas volverán a realizar actividades que dejaron de hacer apenas el levantamiento de la cuarentena se los permita, tal como actividades al aire libre o acudir a puntos de convivencia social²³.

Lo mencionado se refleja en los siguientes puntos:

1. Mayor apreciación de la naturaleza (cambio en el tipo de turismo, cuidado del medio ambiente, energías renovables).
2. Mayor apreciación por el entretenimiento en vivo y actividades al aire libre.
3. Menor dependencia de lujos y banalidades.

LONGER PLEASURE DELAY: De acuerdo con un estudio de Kantar, el 74% de los encuestados reforzarán y priorizarán sus planes de ahorro, con el fin de contar con la liquidez personal para afrontar la crisis económica y la pérdida de empleo²⁴. Asimismo, redujeron, en promedio, 25% sus gastos regularmente destinados a gasolina, salón de belleza, restaurantes, entre otros²⁵.

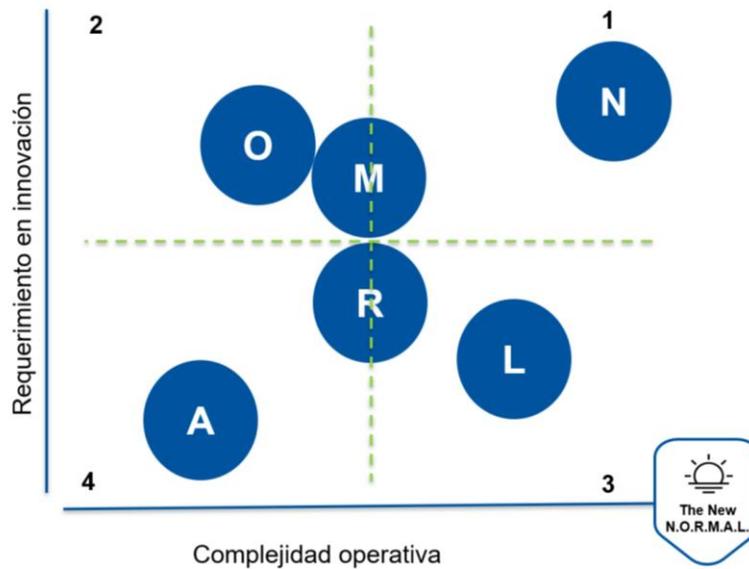
Lo anterior se refleja en acciones como las siguientes:

- Incremento de la cultura del ahorro.
- Reducción de la compra de artículos no básicos o de lujo.
- Aversión a asumir riesgos financieros o inversiones.

¿QUÉ EFECTO TENDRÁ EL CAMBIO EN LOS CONSUMIDORES SOBRE EL PANORAMA EMPRESARIAL?

Los seis cambios mencionados, naturalmente, crearán tanto oportunidades como riesgos en los modelos de negocio actuales, los cuales tendrán que adaptarse para continuar siendo relevantes. En la siguiente matriz se distribuyen estas áreas dependiendo de su *complejidad operativa* y sus *requerimientos de innovación*.

La primera presenta implicaciones como el grado de dificultad para mantener la escala, esfuerzos adicionales para cumplir con la oferta de valor al cliente y la necesidad de reestructurar la organización. La segunda implica evaluar la necesidad de modificaciones relevantes al producto o servicio actual, nuevos productos “*out of core*” y el entendimiento de tendencias / industrias desconocidas.



Gráfica 11- Matriz de complejidad de los seis cambios del consumidor en la nueva normalidad (fuente: análisis Sintec)

Para atender los cambios en los consumidores descritos en la matriz anterior, cada cuadrante requiere un set de acciones distintas:



Gráfica 12- Matriz de complejidad de los seis cambios del consumidor en la nueva normalidad (fuente: análisis Sintec)

IMPLICACIONES AL MODELO DE NEGOCIO

Anticipar las tendencias de los consumidores es clave y permitirá adaptar los modelos de negocio a los cambios mencionados. Hemos identificado 4 dimensiones donde negocios pueden empezar a planear y fortalecer su cadena de valor:

1. NUEVO MUNDO, NUEVOS Y ÚNICOS CLIENTES

Las transformaciones de los clientes y sus exigencias crearán un mercado más pulverizado y consciente de sus verdaderas necesidades. 80% de clientes afirman que planean mantener a largo plazo los hábitos saludables¹¹, mientras que un estudio publicado por Forbes menciona que la adopción del comercio electrónico en México se aceleró dos años a causa del COVID-19. Se estima que 9 de cada 10 personas que comenzaron a utilizar plataformas de e-commerce durante la pandemia continuarán haciéndolo regularmente incluso cuando sea seguro volver a salir²⁶.

Cambios en el modelo de negocio:

- **Nuevos únicos clientes:** Rediseño de propuestas de valor y procesos de *customer experience*.
- **Nuevos mercados por descubrir:** La pandemia demostró que las organizaciones son capaces de explotar sus capacidades para incursionar en nuevos mercados.
- **Revolución en la experiencia del consumidor:** Los canales físicos tendrán que perfeccionar la seguridad y procesos de sanitización, a la vez que los canales electrónicos continúan optimizando sus capacidades.
- **Innovación en la atracción de clientes:** Rediseño de canales de comunicación y nuevas campañas de la marca adaptadas a la realidad del consumidor.
- **Pronosticación como nunca:** Para conocer la escala de la demanda de los nuevos segmentos de consumidores, hay que apalancarse de los modelos de pronosticación más sofisticados con analítica avanzada
- **Nuevas fórmulas para operar:** Reforzar estrategias de pricing y segmentación de clientes para atender demandas granulares y revisar KPIs que puedan incrementar su relevancia para establecer ofertas de servicio

2. LA CADENA DE SUMINISTRO SE EXTIENDE

Durante la pandemia, los riesgos de las cadenas de suministro globales se hicieron evidentes, con el cierre de plantas y fronteras, y el incremento del tipo de cambio frente al dólar.

Por lo tanto, se volverán más flexibles, transparentes y locales. A la vez, tendrán que adaptarse a un mercado más complejo y con necesidades más pulverizadas. El modelo B2C se puede convertir en la herramienta para asegurar que el producto compita en la última milla según la filosofía de la marca. El cierre de plantas y fronteras, así como el incremento del tipo de cambio frente al dólar, exhibió las carencias de las cadenas de suministro actuales.

El 94% de empresas en Fortune 1000 reportaron haber sufrido interrupciones en sus cadenas de suministro²⁷. Por otro lado, según Harvard Business Review, en el momento que comenzaron las interrupciones, solamente 3 de cada 10 empresas contaban con sólidos procedimientos de trazabilidad de sus cadenas de suministro para implementar acciones correctivas. Las demás, en el mejor de los casos, se encontraban desarrollando dichos procedimientos²⁸.

Para adaptarse a las necesidades de los nuevos mercados, y minimizar los riesgos de interrupciones y sobrecostos en la cadena, las empresas tienen que atender lo siguiente:

- **Intensa colaboración:** Continuar fortaleciendo el abastecimiento estratégico con clientes y proveedores para incrementos en calidad y cumplimiento de entregas. Compartir mejores prácticas para obtener beneficios en común, e inclusive, colaborar entre competidores para incrementar las probabilidades sistemáticas de obtener beneficios.
- **Abastecimiento de alto compromiso:** Desarrollar un portafolio de proveedores con alto compromiso de cumplir con los requisitos, incluso en situaciones como la pandemia, enfatizando en estrategias de abastecimiento colaborativo.
- **Cadenas más flexibles:** Diseñar cadenas de suministro con alternativas de respuesta rápida ante eventualidades, tal como el poder cambiar rápidamente a otras ubicaciones. Simplificar la cadena para reducir riesgos de interrupciones y reducción de su globalización para reducir riesgos de interrupciones y el impacto en costos de la caída de la moneda nacional ante el dólar
- **Cadenas más transparentes:** Incrementar la trazabilidad para implementar acciones correctivas y cuidar a mayor detalle la forma en la que el producto es presentado al consumidor final e incrementar la conectividad con el mercado.
- **Redes de distribución más íntimas:** Crear diferentes estrategias de ruteo, ya que el crecimiento del modelo B2C demandará una frecuencia de entrega mayor y menores *dropsizes*.

3. NUEVAS PERSONAS, NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

El trabajo remoto llegó para quedarse, pero las organizaciones tienen que cambiar profundamente para adoptarlo al nuevo mundo. Las organizaciones tendrán como reto evolucionar sus esquemas de trabajo y su cultura organizacional para adoptar el trabajo remoto y transformación de espacios físicos.

El *home office*, a la vez, representa beneficios para las empresas como la reducción del 19% el ausentismo, 40% de rotación y 18% de gastos²⁹. Se reporta que los trabajadores que realizan entre 60-80% de trabajo remoto, balanceado con el resto del tiempo en la oficina, son los que mayores niveles de compromiso tienen con la empresa³⁰. Asimismo, la adopción de este esquema de trabajo representará grandes retos para la gestión del talento:

- **Nuevas personas volverán:** Redefinición de quiénes son los nuevos líderes para llevar a la organización hacia la nueva normalidad e innovación en el salario emocional para su retención.
- **Revolución en competencias:** Priorización por *soft skills* como liderazgo de equipos virtuales, autogestión, adaptabilidad, flexibilidad, madurez emocional, creatividad.
- **Nuevas formas de trabajar:** Esquemas flexibles de home office, cambio en métricas de medición de desempeño hacia resultados, diseño de plantillas para trabajar remotamente y en oficina, menos viajes de trabajo y más videollamadas.
- **Oficinas para los nuevos líderes:** Espacios de trabajo más amplios, separadores, señalizaciones de distancia y rutas de desplazamiento, radios señalados alrededor de lugares de trabajo, más ventilación natural, métricas en tiempo real para continua optimización de espacio, limpieza automatizada, puertas sin contacto.
- **Innovación en cultura organizacional:** Métodos para incrementar el *engagement* entre colaboradores, así como la implementación de procesos para monitorear indicadores de los empleados relacionados con su cohesión y lealtad con la compañía.
- **Relevancia del Factor Salud:** Gestión del balance laboral y la vida social y personal de los colaboradores.

4. DIGITAL COMO NUNCA, DIGITAL AL MÁXIMO

Las nuevas necesidades demandarán que las organizaciones culminen su transformación digital. Los clientes necesitarán desenvolverse en un ecosistema omnicanal. Los colaboradores requieren habilitadores para un trabajo remoto seguro y que maximice la eficiencia. Los primeros necesitarán desenvolverse en un ecosistema omnicanal pulcro y eficiente, mientras que los segundos requieren habilitadores óptimos para el trabajo remoto seguro.

Según el anterior CEO de Cisco Systems, John Chambers, la transformación digital requiere grandes esfuerzos de las organizaciones, ya que sólo 3 de cada 7 que lo intentan por sí mismas son capaces de lograrlo exitosamente³¹.

Según CNET³², la transformación digital cobra mayor relevancia al ser indispensable debido a la sana distancia, lo que se refleja en un aumento de 40% en el uso de Internet y con él, el incremento de información disponible para conocer el mercado.

Con respecto a los sistemas de trabajo en casa, las organizaciones tienen que enfocarse en la protección de sus sistemas de trabajo remoto, ya que durante la pandemia se incrementaron en 667% los intentos de ataques cibernéticos, de acuerdo con un estudio de Barracuda Networks³³.

Los retos digitales de las empresas son los siguientes:

- **Omnicanal es ahora o nunca:** Rediseñar y optimizar la estrategia omnicanal, integrando óptimamente la coexistencia de canales físicos y digitales según la nueva realidad del consumidor.

-
- **Big Catches en un océano de Big Data:** El incremento de la información disponible de los consumidores exigirá procesos más eficientes para la generación de *insights* del consumidor.
 - **Agilización de la cadena de suministro y otros procesos:** La implementación de habilitadores tecnológicos para automatizar tareas transaccionales, acelerar la ejecución y enfocar recursos en trabajo estratégico.
 - **Automatización con un toque humano:** La automatización en recursos para trato con consumidores en canales físicos. En algunos procesos, como logística inversa de productos devueltos, cobra relevancia el implementar tecnologías de automatización para reducir el contacto de los empleados con objetos potencialmente infectados.
 - **Equipos virtuales de alto desempeño:** La definición de esquemas de trabajo que involucren implementación y cohesión de herramientas tecnológicas para mantener un nivel de productividad igual o mejor al de la vieja normalidad.
 - **Ecosistema virtual de bajo riesgo:** Proteger el trabajo en casa con sistemas de seguridad informática y dar relevancia a tecnologías como blockchain y sistemas encriptados.

EL LEVANTAMIENTO DE LA CUARENTENA

La Organización Mundial de la Salud sugiere a los países concretar seis requisitos para poder comenzar a levantar de forma gradual la cuarentena en etapas de dos semanas³⁴.

- Haber controlado la transmisión del virus.
- Contar con un sistema de salud con capacidad de detección, aislamiento y tratamiento de nuevos casos.
- Minimizar los riesgos de brotes en centros de salud.
- Implantación de medidas preventivas en centros de trabajo, escuelas y otros entornos sociales.
- Contar con capacidad de inhibir y manejar la importación de casos del extranjero.
- Contar con un entorno exitoso de información, concientización y preparación de la gente para ajustarse a los requerimientos de la nueva normalidad.

Los levantamientos graduales de la cuarentena de otros países³⁵ priorizan la apertura de escuelas básicas y negocios que garanticen la separación indicada entre personas, dejando para la última fase la reanudación de establecimientos y eventos de concentración masiva.

- *Dinamarca:* Abrió guarderías, jardines de niños y primarias el 15 de abril. Mantiene cerrados bares, restaurantes, centros comerciales, entre otros, y prohíbe reuniones de más de 10 personas.
- *Noruega:* Abrió guarderías, escuelas y pequeños comercios el 20 de abril. Decidió abrir institutos de educación superior una semana después. Planea reanudar eventos masivos el 15 de junio, lo que se volverá a analizar en mayo. Mantiene prohibidas las reuniones de más de 5 personas y las fronteras cerradas.

-
- *Austria:* Levantó la cuarentena en comercios de menos de 400 m² el 14 de abril, con estrictas medidas de higiene. Planea abrir a mediados de mayo restaurantes y hoteles. Contempla permitir eventos masivos hasta finales de junio.
 - *España:* Anunció el 28 de abril un levantamiento escalonado de la cuarentena en 4 fases a partir de mayo. Secuencialmente reactivarían actividades al aire libre y servicio a domicilio; seguido por espacios abiertos como terrazas al 30% de ocupación. Eventualmente permitirían restaurantes con aforo de 30% en interiores y eventos masivos al aire libre menor a 400 personas. Por último, flexibilidad de movilidad con cubrebocas obligatorio y con distanciamiento social³⁶.

En China, el levantamiento gradual de la cuarentena se ha apalancado del uso de una tecnología que, de acuerdo con un artículo de MIT Technology Review³⁷, puede convertirse en una tendencia alrededor del mundo. Sin embargo, su aplicación puede llegar a ser polémica por posibles invasiones a la privacidad y por un atentado a la libertad de tránsito, aunque el artículo hace hincapié en que las personas podrían estar dispuestas a pagar el precio para poder reanudar de manera más rápida sus actividades.

Dicha tecnología consiste en un certificado “libre de coronavirus” que se muestra en una aplicación en los teléfonos móviles, que despliegan un código QR que es escaneado en las entradas a tiendas y otros establecimientos. A través del uso de Big Data y geolocalización, la aplicación cambia de color verde a amarillo si la persona estuvo cerca de un caso confirmado de coronavirus, lo que provoca que dicha persona no pueda acceder al establecimiento y sea enviada a realizar cuarentena obligatoria³⁸.

CONCLUSIÓN

LA NUEVA NORMALIDAD

Mientras siga existiendo en el mundo una sola persona con el coronavirus, el riesgo sigue latente. Incluso podríamos atestiguar la aparición de otra pandemia. La globalización, la alta densidad de población, la urbanización, el cambio climático y nuestras exigencias como consumidores son potenciales catalizadores de nuevas enfermedades y, como apreciamos en esta pandemia, vuelven un reto su contención. Incluso, como se señaló anteriormente, la OMS señala que cada mes se identifican 7,000 señales de potenciales brotes en el mundo, de los cuales se monitorean 300, 30 son investigados y 10 son reconocidas como riesgos a gran escala.

El impacto del coronavirus nos ha demostrado que nadie estaba preparado para soportar una crisis de este calibre. Cambios drásticos en el consumo, cadenas de suministro colapsadas, sistemas de salud sobrepasados, falta de digitalización y medidas de seguridad cibernética limitadas. Esta crisis tanto sanitaria como económica, nos ha abierto los ojos a la alta dependencia en la cadena de valor demostrándonos que, si uno colapsa, todos colapsan sin tener un plan B delimitado.

Estamos en una era de internalización tan arraigada que, hasta el momento, sólo nos había demostrado efectos positivos de la globalización. Hoy más que nunca nos damos cuenta de los riesgos que conlleva y para los cuales debemos estar preparados. Esto no significa que debamos establecer una economía cerrada, pero si adoptar esta crisis como una oportunidad para buscar un balance y la autosuficiencia.

PROPIEDAD INTELECTUAL DE
SINTEC CONSULTING

REFERENCIAS

PARTE 1: PROYECCIONES DEL CRECIMIENTO EN MÉXICO

PARTE 1: PROYECCIONES DEL CRECIMIENTO EN MÉXICO

1. Ávila, J. (2020). Es enero y el panorama económico para México en 2020 ya se complica. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://expansion.mx/economia/2020/01/31/panorama-economico-para-mexico-en-2020-se-complica>
- 2 Mercados. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 <https://elfinanciero.com.mx/mercados>
3. Precio de la mezcla mexicana de petróleo. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 <https://elfinanciero.com.mx/mercados/commodities/mezcla-mexicana-petroleo>
4. El golpe del coronavirus afectará a más de 100,000 Pymes en México. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://expansion.mx/empresas/2020/03/23/incertidumbre-coronavirus-afectara-mas-100-000-pymes-mexico>
5. En tres semanas se perdieron más de 346,000 empleos en México • Forbes México. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.forbes.com.mx/economia-se-pierden-346000-empleos-mexico-13-de-marzo-pandemia/>
6. Urrutia, A. (2020). El lunes inicia gobierno entrega de 2 millones de créditos a pymes. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2020/04/23/el-lunes-inicia-gobierno-a-entregar-2-millones-de-creditos-a-pymes-1421.html>
7. Ocho de cada diez pymes mexicanas en peligro por la pandemia del coronavirus. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.lavozarizona.com/story/mexico/2020/04/01/mexico-8-de-cada-10-pymes-en-peligro-por-coronavirus/5104398002>
8. Decoding COVID-19: How the Outbreak May Impact China's FMCG and Retail Market. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.nielsen.com/apac/en/insights/article/2020/decoding-covid-19-how-the-outbreak-may-impact-chinas-fmcg-and-retail-market/>
9. Sube 400% por virus comercio en línea. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/sube-400-por-virus-comercio-en-linea/ar1915597?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a-
10. Arias, A. (2020). Crece 40% demanda de internet en México por COVID-19. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://heraldodemexico.com.mx/mer-k-2/cuarentena-pandemia-coronavirus-saturacion-internet-covid-19/>
11. Castañares, I. (2020). AMLO urge Internet para Todos, pero nadie sabe dónde está Raymundo Artis ni cuál es la ruta de conectividad. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://elceo.com/politica/amlo-urge-internet-para-todos-pero-nadie-sabe-donde-esta-raymundo-artis-ni-cual-es-la-ruta-de-conectividad/>
11. Índice de Capitalización y Alertas Tempranas de la Banca Múltiple. (2017). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/alertas-tempranas-banca-multiple>
12. Rodríguez Canfranc, M. (2020). LCR y NSFR, ¿qué significan estos ratios de liquidez?. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.bbva.com/es/lcr-y-nsfr-que-significan-estos-ratios-de-liquidez/>
13. IFRS 9 and expected loss provisioning. (2017). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/ifrs9.pdf>
14. Valores, C. (2017). Índice de Capitalización y Alertas Tempranas de la Banca Múltiple. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/alertas-tempranas-banca-multiple>

PARTE 2: SINTEC PRESENTA THE NEW N.O.R.M.A.L.

15. Gallagher, J. (2020). Coronavirus: ¿cuándo terminará el brote y volverá todo a la normalidad?. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51978887>
16. Remdesivir fracasa en su primera prueba clínica para tratar coronavirus • Forbes México. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de https://www.forbes.com.mx/noticias-remdesivir-fracasa-en-su-primer-prueba-clinica-para-tratar-coronavirus/?fbclid=IwAR2Z2FId7t0cet975JFVfGVxXp_gCFyVzILxFTlISGq6CgT5mZ544937qtQ
17. Molla, R. (2020). This is the end of the office as we know it. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.vox.com/recode/2020/4/14/21211789/coronavirus-office-space-work-from-home-design-architecture-real-estate>
18. Maze, J. (2020). Consumers likely to cut back on restaurants in a coronavirus pandemic. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/consumers-likely-cut-back-restaurants-coronavirus-pandemic>
19. Rogers, S. (2020). Coronavirus Has Made WFH The New Normal. Here's How Virtual Reality Can Help. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.forbes.com/sites/solrogers/2020/03/26/coronavirus-has-made-wfh-the-new-normal-heres-how-virtual-reality-can-help/#7369c42e61d5>
20. Kowalick, C. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.timesrecordnews.com/story/news/local/2020/04/10/covid-19-moves-seniors-embrace-technology-coronavirus-survey/5122728002/>
20. Guo, M. (2020). Examining the Chinese public's awareness and reaction to the coronavirus. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://us.kantar.com/business/health/2020/health-awareness-and-behaviors-during-covid-19-epidemic/>
21. Villafranco, G. (2020). Home office aumenta 28% la productividad de las empresas • Forbes México. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.forbes.com.mx/home-office-aumenta-28-la-productividad-de-las-empresas/>
22. Davis, M. (2020). Working from Home in COVID Era Means Three More Hours On The Job. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-means-three-more-hours-on-the-job>
23. Matei, A. (2020). Our post-pandemic selves: why the virus is an opportunity to grow and develop. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2020/apr/03/coronavirus-priorities-what-we-leave-behind>
24. Guo, M. (2020). Examining the Chinese public's awareness and reaction to the coronavirus. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://us.kantar.com/business/health/2020/health-awareness-and-behaviors-during-covid-19-epidemic/>
25. Taylor, C. (2020). Coronavirus could create 'a generation of supersavers' and reshape the economy. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.cnbc.com/2020/04/03/coronavirus-may-create-a-generation-of-supersavers-who-reshape-economy.html>
26. Hernández, M. (2020). El coronavirus acelerará hasta dos años la adopción del e-commerce en México • Forbes México. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-ecommerce-coronavirus-adopcion-mexico/>
27. Sherman, E. (2020). 94% of the Fortune 1000 are seeing coronavirus supply chain disruptions. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://fortune.com/2020/02/21/fortune-1000-coronavirus-china-supply-chain-impact/>

-
28. Choi, T., Rogers, D., & Vakil, B. (2020). Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management15>
<https://www.forbes.com.mx/home-office-aumenta-28-la-productividad-de-las-empresas/>
29. Infografía: México da un paso más hacia el 'home office'. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://expansion.mx/carrera/2019/07/09/infografia-mexico-da-un-paso-mas-hacia-el-home-office>
30. How to Prepare for the Rise in Demand for Remote Work. (2019). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.gartner.com/en/documents/3970816/how-to-prepare-for-the-rise-in-demand-for-remote-work>
31. Maram, L. (2020). Evolucionar o morir... ¿qué sabes de la transformación digital?. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.luismaram.com/transformacion-digital-para-ceos/>
32. Reardon, M. (2020). Coronavirus has made peak internet usage into the new normal. Recuperado el 28 de abril de 2020 <https://www.cnet.com/news/coronavirus-has-made-peak-internet-usage-into-the-new-normal/>
33. Tidy, J. (2020). Google blocking 18m coronavirus scam emails a day. Recuperado el 28 de abril de 2020 de https://www.bbc.com/news/technology-52319093?utm_source=morning_brew
34. COVID 19 strategy update - 14 April 2020. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.who.int/publications-detail/covid-19-strategy-update---14-april-2020>
35. Estos países empezaron a levantar la cuarentena por COVID-19. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.razon.com.mx/mundo/estos-paises-empezaron-a-levantar-la-cuarentena-por-covid-19/>
36. Benito, P. (2020). Coronavirus: estas son las cuatro fases del plan de desescalada en España. Recuperado el 28 de abril de 2020 de https://www.lasexta.com/noticias/nacional/desescalada-espana-empezara-proximo-mayo-estas-son-fases-que-seguiran_202004285ea856b8128a0a0001930a2d.html
37. Lichfield, G. (2020). Aceptémoslo, el estilo de vida que conocíamos no va a volver nunca. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.technologyreview.es/s/12034/aceptemoslo-el-estilo-de-vida-que-conociamos-no-va-a-volver-nunca>
38. Ankel, S. (2020). As China lifts its coronavirus lockdowns, authorities are using a color-coded health system to dictate where citizens can go. Here's how it works. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://www.businessinsider.com/coronavirus-china-health-software-color-coded-how-it-works-2020-4?r=MX&IR=T>



 @Sintec  @Sintec_  @SintecConsultoria  /SintecConsultoria

MONTERREY CIUDAD DE MÉXICO BOGOTÁ SANTIAGO DE CHILE SÃO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com