



Estrategias de Negocios para Recuperar el Crecimiento Rentable

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

La Alta Dirección tiene como objetivo fundamental crear valor para los accionistas a través de promover las ventas con los clientes, para impulsar el crecimiento rentable de la empresa.

Sin embargo, actualmente la Alta Dirección enfrenta el gran desafío de recuperar el crecimiento rentable de la empresa ante un mercado contraído, debido a que la pandemia del Covid 19 provocó una grave recesión económica.

Por lo que, actualmente la Alta Dirección enfrenta la cuestión fundamental de cómo recuperar el crecimiento rentable de la empresa. En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta su perspectiva para la Alta Dirección respecto a las estrategias de negocios para enfrentar las crisis de salud y económica, abordando tres cuestiones importantes:

- ¿Cuáles son los escenarios de la propagación de la pandemia?
- ¿Cuáles son los escenarios de la recuperación de la economía mexicana?
- ¿Cuáles son las estrategias de negocios para recuperar el crecimiento de la empresa?

Escenarios de Propagación de la Pandemia

Propagación de la Pandemia

En el período de Marzo a Agosto de este año, de acuerdo con reportes del ECDC, la pandemia del Covid-19 se ha propagado por los cinco continentes, y su epicentro se concentró inicialmente en Europa y más recientemente se desplazó para concentrarse en Asia, América del Norte y América del Sur.

La pandemia del Covid-19 se ha logrado controlar en algunos países como Corea del Sur y en varios países europeos, pero no se ha logrado controlar en varios países de América. Al 25 de Agosto, los Estados Unidos tenían 5, 649,928 casos, Brasil 3, 605,783 y Perú 594,326. México alcanzó una situación catastrófica con 560,164 contagios y 60,480 defunciones.

Estrategia Actual

En este mismo período, el Gobierno mexicano no logró controlar la propagación de pandemia del Covid-19 porque se sigue acumulando el número de contagios y de defunciones. La estrategia gubernamental ha sido un fracaso, porque actuó de manera muy retrasada y deficiente en las cuatro etapas de manejo de la pandemia:

- **Etapas de Preparación:** previamente el Presidente debilitó gravemente el Sector Salud porque redujo drásticamente el presupuesto en los tres últimos años. Inicialmente, el Presidente y la Secretaría de Salud minimizaron el impacto de la pandemia y actuaron muy tarde y dieron una respuesta muy deficiente ante la gravedad de la pandemia. Además, la Secretaría de Salud no se coordinó bien con los Gobiernos de los Estados y con los Hospitales Públicos y Privados. Por lo que, el Sector Salud reaccionó de forma muy retrasada y deficiente debido a que cuenta con limitados cuadros de recursos humanos capacitados para manejar la pandemia, infraestructura y abasto de medicamentos
- **Etapas de Detección:** inicialmente, la Secretaría de Salud limitó la realización de pruebas exclusivamente al Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos (INDRE), por lo que se limitó drásticamente el número de pruebas. Posteriormente la Secretaría de Salud autorizó gradualmente a un grupo de hospitales públicos y privados, así como a algunos laboratorios privados para poder diagnosticar a las personas, logrando menos de 15,000 pruebas diarias

- **Etapa de Contención:** la Secretaría de Salud decretó el confinamiento de toda la población y el aislamiento de los pacientes infectados, sin rastrear a sus contactos y sin darles apoyo para asegurar que cumplieran con el confinamiento. Además, la Secretaría de Salud no desplegó una fuerza de inteligencia epidemiológica para rastreo de contactos y ha manejado información muy confusa sobre la situación de la pandemia y sobre las recomendaciones críticas de salud, tales como el uso de cubre bocas
- **Etapa de Tratamiento** el Sector Salud se limitó el acceso a hospitales sólo a pacientes graves, se desplegó para satisfacer la demanda en algunas ciudades, como la CDMX, en las que se concentraron más las personas infectadas y se reclutó personal de salud adicional. Además, el gobierno construyó algunos hospitales temporales para aumentar la capacidad, y abasteció de medicinas, insumos y equipos de protección personal (EPP) a través de compras centralizadas, con serios problemas de oportunidad y calidad

Nueva Estrategia

El Gobierno puede llegar controlar la pandemia del Covid-19, si adopta una nueva estrategia basada en las mejores prácticas de muchos países a nivel internacional, destacándose como los casos de mayor éxito los de Alemania y Corea del Sur por su eficaz control de la pandemia. La nueva estrategia propuesta incluye mejoras en las cuatro etapas de manejo de la pandemia

- **Etapa de Preparación:** El Presidente y la Secretaría de Salud deben asumir su plena responsabilidad de proteger la salud y la vida de la población a través de contener eficazmente a la pandemia. El Presidente debe fortalecer el Sector Salud para que pueda reaccionar rápida y efectivamente a la pandemia mediante el refuerzo de los cuadros de recursos humanos capacitados, la dotación de vacunas y medicamentos, la habilitación de la infraestructura y el incremento del presupuesto. Además, la Secretaría de Salud debe coordinar un claro plan de acción con los Gobiernos de los Estados y con los Hospitales Públicos y Privados
- **Etapa de Detección:** El Sector Salud debe desplegar cientos de clínicas o laboratorios de alta capacidad para realizar pruebas, trabajando en coordinación con el sector privado para asegurar un abastecimiento adecuado de las pruebas. Además, el Sector Salud debe contar con suficientes centros de pruebas para poder diagnosticar eficientemente a las personas fuera del sistema de salud, alcanzando una capacidad para realizar de 15,000 a 20,000 pruebas al día debido a que sigue escalando la pandemia

- **Etapa de Contención:** el Sector Salud debe aislar a los pacientes infectados y apoyarles para asegurar que cumplan su confinamiento y, lo más importante, rastrear a todos sus contactos para hacerles pruebas y aislar todos los casos que resulten positivos. Además, el Sector Salud debe desplegar una fuerza de inteligencia epidemiológica para realizar este rastreo y permitirles que tengan acceso a las fuentes de información necesarias para identificar a todas las personas contagiadas
- **Etapa de Tratamiento:** el Sector Salud debe desplegarse para satisfacer la demanda, especialmente en las ciudades que concentren a las personas contagiadas y reclutar a todo personal de la salud adicional necesario y capacitado. Además, el Sector Salud debe construir hospitales temporales para aumentar la capacidad en todo el país, y resolver la escasez de equipos de protección personal (EPP) de calidad a través de agilizar las compras centralizadas del gobierno

Escenarios de la Pandemia

La estrategia que decida el gobierno mexicano, determinará el escenario que seguirá la pandemia:

- **Estrategia Actual:** bajo este escenario, continuará la propagación natural de la pandemia acumulando más casos de contagios y de fallecimientos, debidos a las limitadas medidas de salud pública, ya que se tendrá un primer confinamiento prolongado de toda la población, y en caso de rebotes, y probablemente se tendrían otros confinamientos. Consecuentemente, la economía mexicana sufrirá una recesión más profunda y prolongada (curva en U más abierta) debido al impacto del confinamiento inicial y de confinamientos subsecuentes de toda la población por posibles rebotes de la pandemia
- **Nueva Estrategia:** en esta opción el gobierno asume plenamente su responsabilidad de proteger la salud y la vida de la población al controlar la pandemia del Covid-19, mediante acciones mucho más agresivas de salud pública como las planteadas para todas las etapas de manejo de la pandemia. Bajo este escenario, se tendrá un confinamiento sólo de la los casos positivos y se logrará doblegar la curva de casos de contagios y de defunciones. Consecuentemente, la economía mexicana sufrirá una recesión menos profunda y prolongada (curva en U más cerrada) debido al impacto del confinamiento sólo de los casos positivos

Debido a que el Presidente ha manifestado en reiteradas ocasiones que mantendrá el manejo actual, y no reconoce que se puede mejorar substancialmente en el manejo de la pandemia, como lo realizan los países con mejores prácticas como Alemania y Corea del Sur, el escenario de la pandemia más probable, es que muy lamentablemente se va a continuar propagando la pandemia incrementando el número de pacientes contagiados y las defunciones.

Escenarios de la Recuperación de la Economía Mexicana

Causas de la Recesión

De acuerdo con el último reporte del INEGI, la economía mexicana está en una profunda recesión porque acumula cuatro trimestres con decrecimiento del PIB: en 2019 se tuvo una caída de -1.1% en el segundo trimestre, -0.4% en el tercer trimestre y del -0.7% en el cuarto trimestre; en 2020 se profundizó la caída al -1.4% en el primer trimestre y -18.9% en el segundo trimestre. Banxico proyecta para todo el año de 2020 una caída entre el -10.0% y -12%. Esto representa, la mayor recesión económica desde la gran depresión de 1920.

La economía nacional está en una profunda recesión debido a que enfrenta tres choques concurrentes y simultáneos:

- **Choque de Oferta:** reducción de la oferta debido a que las medidas tomadas para contener la propagación del virus ha llevado a realizar cierres temporales de plantas y paros en la producción de la industria manufacturera y de diversos servicios, considerados como no esenciales. Con la consecuente caída de la producción y de las ventas nacionales y del empleo. Así como la interrupción de las cadenas de suministro a nivel global que reducen el abastecimiento de insumos para la producción nacional. Con la consecuente limitación, y el encarecimiento de las importaciones y la caída del consumo de productos de importación o con alto contenido de importación
- **Choque de Demanda:** contracción de la demanda interna debida a las medidas de confinamiento en casa limitando las compras de los consumidores, el cierre de los comercios y la reducción de los ingresos de los hogares y de las empresas. Así como, la reducción de la demanda externa debido a que la propagación global de la pandemia ha conducido a una recesión de las economías de países más avanzados que reducen sus importaciones provenientes de México

- **Choque Financiero:** choque financiero debido a que la contracción de la demanda y sobre oferta de petróleo provocó una drástica caída en los precios del petróleo y propició un incremento en la aversión al riesgo en los mercados financieros internacionales generando: una importante restricción del financiamiento externo y una salida de flujos de capital, un aumento en las tasas de interés y en las primas de riesgo y una devaluación significativa del peso mexicano

Plan de Recuperación Económica

El gobierno mexicano, para hacer frente a esta grave crisis económica, anunció un plan de recuperación económica el cual contempla básicamente transferencias directas a los hogares, prórroga en el pago de impuestos y contribuciones y préstamos para las Pymes. Este plan de recuperación económica del gobierno mexicano representa apenas un 1% del PIB.

Sin embargo, este plan del gobierno mexicano se aprecia muy modesto si se compara con los agresivos planes de recuperación económica que han lanzado los principales países de la OECD. Según el último reporte del Banco Mundial, Alemania cuenta con un plan de apoyos fiscales y de financiamiento que representan el 41% del PIB, Italia 37%, Inglaterra 23%, Francia 19%, Estados Unidos 15%, España 14%, Brasil 12% y Canadá 9%.

Las diversas agrupaciones empresariales le han solicitado al Presidente el llevar a cabo un plan de recuperación económica más agresivo, similar a los de los países de la OECD, que apoye a las empresas, particularmente a las Pymes para proteger el empleo y reactivar la actividad económica.

Sin embargo, el Presidente ha mencionado en reiteradas ocasiones que sólo se brindarán apoyos directos a la población de menores ingresos y que no se dedicarán mayores apoyos a los ya previstos para las Pymes.

Escenarios de Recuperación Económica

El Plan que finalmente decida el gobierno definirá la profundidad de la caída de la economía y la velocidad de la recuperación de la economía mexicana:

- **Plan Actual:** bajo este escenario el gobierno sigue con la misma estrategia ante la pandemia y con el mismo plan de recuperación económica. De acuerdo con Banxico, con esta estrategia la economía mexicana entrará en una recesión del -10% al -12% en 2020 y se recuperará muy gradualmente creciendo al 2% en los próximos 6 años. El PIB tuvo un valor de \$18,521 mil millones de pesos en 2018 y le tomará unos siete años para alcanzar un nivel similar de \$18,519 en 2025

- **Nuevo Plan:** bajo este escenario el gobierno asume plenamente su responsabilidad de combatir la pandemia con medidas más agresivas de salud pública y de acelerar la recuperación económica a través de lanzar un plan de recuperación económica más agresivo, similar a los de los países de la OECD. De acuerdo con Banxico, con esta estrategia, la economía mexicana entrará en una recesión del -8% en 2020 y se recuperará más rápidamente creciendo al 3% en los próximos años, y le tomará unos cuatro años para alcanzar un nivel similar de \$18,563 en 2023.

Debido a que el Presidente no está dispuesto a establecer una plan más agresivo de recuperación económica, como los de los países de la OECD, el escenario de recuperación económica más probable es el de continuación de la estrategia actual, llevando a una caída del PIB del -10% al -12% en 2020 y una recuperación económica gradual del 2% para los próximos siete años.

Nuevas Estrategias de Negocios

Ante unos escenarios de mayor propagación de la pandemia del Covid 19 y de una profunda recesión económica, la Alta Dirección requiere determinar el impacto de estas dos crisis en el grado de disrupción del modelo de negocios y de la estructura de la cadena de valor de la industria. Para que con estas bases poder desarrollar la estrategia de la empresa, para lo cual recomendamos considerar cuatro opciones incluyendo: ajustar, transformar, reestructurar el modelo de negocios actual o desarrollar un nuevo modelo de negocios.

Ajuste del Modelo de Negocios

Las empresas que participan en "sectores esenciales", tales como: agro-negocios, alimentos, bebidas, productos de consumo no duradero, servicios financieros y transporte; posiblemente van a tener una baja disrupción en el modelo de negocios y en la estructura de la cadena de valor de la industria. Esta situación se debe principalmente a que, por ser productos y servicios indispensables, tendrán una menor contracción de la demanda por el confinamiento del consumidor, y la demanda se recuperará más rápidamente que en otros sectores.

Las empresas en estas industrias, no obstante que el consumidor recuperará su nivel de demanda de productos y servicios, van a enfrentar un importante reto. El consumidor emergerá con nuevas prioridades de consumo, porque será más exigente en el nivel de precio, calidad y servicio con sus proveedores, provocando una mayor competencia en toda la industria.

Por lo que la Alta Dirección, de empresas con baja disrupción del modelo de negocios y de la industria, requiere definir una estrategia de ajuste del modelo de negocios. Estas empresas posiblemente van a requerir reforzar su fuerza de ventas para promover sus productos y servicios en los canales de distribución tradicionales y en los nuevos canales de distribución, restablecer sus operaciones y ajustar su cadena de suministros.

Pepsico es una empresa que ilustra muy bien la estrategia de ajuste del modelo de negocios. Pepsico entendió que el consumo en el hogar debido al confinamiento, va a permanecer en elevados niveles por un buen tiempo. Por lo que en menos de 30 días, desarrolló dos plataformas de venta directa al consumidor:

- Pantryshop.com es una tienda en donde los consumidores pueden comprar paquetes de marcas importantes incluyendo Quaker, Gatorade, Sun Chips y Tropicana
- Snacks.com es una tienda para la compra de botanas

Transformación del Modelo de Negocios

Las empresas que participan en sectores tales como: automotriz, productos de consumo duradero, distribución de alimentos, servicios de salud y seguros; posiblemente van a tener una alta disrupción en el modelo de negocios y una baja disrupción de la industria. Esta situación se debe principalmente a que, por ser productos y servicios discrecionales, van a sufrir una mayor contracción en la demanda y la demanda se recuperará más gradualmente.

Las empresas en estas industrias van a requerir: innovar en el modelo de negocios para satisfacer los nuevos hábitos y preferencias del consumidor, realizar inversiones en tecnología, particularmente en inteligencia artificial, y financiar su transformación con su capital propio y/o con financiamiento externo.

Por lo que la Alta Dirección, de empresas con alta disrupción del modelo de negocios y baja disrupción de la industria, requiere definir una estrategia de transformación del modelo de negocios. Estas empresas posiblemente van a requerir mejorar su capacidad de respuesta ante el mercado a través de reconfigurar su cadena de suministro y de realizar inversiones en infraestructura de distribución y mejorar la colaboración con los participantes en la cadena de valor.

Panera Bread es una empresa que ilustra muy bien la estrategia de transformación del modelo de negocios. Esta cadena norteamericana cuenta con más de 2,000 restaurantes y ventas de \$5,700 millones de dólares y respondió rápido a la crisis a través de transformar su modelo de negocios en cuatro aspectos:

- Desarrollar un nuevo canal de distribución mediante su asociación con el canal digital Grubhub el verano pasado para entregar en menos de una hora, con lo que el comercio electrónico llegó ya a representar el 50% de sus ventas
- Dar un enfoque adicional en salud y seguridad, ya que el bienestar será más importante, introduciendo nuevos controles de temperatura para empleados y mejorando el diseño interior de los restaurantes
- Desarrollar un nuevo mercado vertical consistente en la entrega de alimentos básicos basados en sus ofertas de productos existentes, el CEO tiene como objetivo mantener esta línea de negocios después de la crisis
- Buscar mayor penetración, su objetivo es llegar a donar 500,000 comidas a niños y familias de bajos ingresos que están en refugios

Reestructuración del Modelo de Negocios

Las empresas en sectores tales como: aerolíneas, comercio, energía, hoteles y restaurantes; posiblemente van a tener una baja disrupción del modelo de negocios y una alta disrupción de la industria. Esta situación se debe principalmente a que, por ser productos y servicios mucho más discrecionales, van a luchar por recuperarse debido a una contracción más persistente y prolongada de la demanda de sus productos y servicios.

Las empresas en estas industrias requieren reestructurar su modelo de negocios debido a que por el distanciamiento social van a tener que reactivar sus ventas y restablecer su liquidez, a través de enfocar sus iniciativas de transformación digital para mantener su participación de mercado y mejorar su liquidez. Además, para poder soportar una contracción más prolongada de la demanda van a requerir contar con suficiente capital.

Por lo que, la Alta Dirección, de empresas con baja disrupción del modelo de negocios y alta disrupción de la industria, requiere definir una estrategia de reestructuración del modelo de negocios. Estas empresas requieren mejorar la eficiencia del trabajo a distancia, lanzar planes de reducción de costos, reconfigurar su cadena de suministro y reestructurar su deuda

Whole Foods Market (WFM) es una empresa que ilustra muy bien la estrategia de reestructuración del modelo de negocios. Esta cadena de supermercados estadounidense fue fundada en 1980, tiene su sede en Austin y vende alimentos naturales y orgánicos en todo el mundo. La empresa tiene más de 460 tiendas en los Estados Unidos, Canadá, y Reino Unido, y el 16 de junio de 2017 fue adquirida por Amazon por \$13,700 millones de dólares.

WFM creó centros de distribución mediante la conversión de sus tiendas en centros para el comercio electrónico y logística desarrollando importantes ventajas frente a la competencia. La empresa compite con ventaja frente a muchos minoristas que sirven su negocio en línea desde sus supermercados existentes, pero que no fueron diseñados para servir el comercio electrónico a escala, por lo que van a necesitar desarrollar unidades dedicadas para poder satisfacer el crecimiento de la demanda

Desarrollo del Nuevo Modelo de Negocio

Las empresas que han desarrollado nuevos modelos de negocio en sectores como comercio electrónico, fintech, insurtech, ehealth y plataformas digitales, continuarán con su alto crecimiento porque capitalizan sobre la alta disrupción que sus innovadores modelos les permiten competir con ventaja frente a los modelos de negocios tradicionales y de sus respectivas industrias.

Las empresas que buscan desarrollar un nuevo modelo de negocios para impulsar sus ventas, con objeto de satisfacer los nuevos hábitos y preferencias del consumidor, van a ser las que capitalicen sobre las oportunidades atractivas por los cambios en los hábitos de consumo. Los inversionistas aprecian su potencial de crecimiento por lo que están muy interesados en invertir capital para impulsar a estas empresas.

Por lo que la Alta Dirección, de empresas con alta disrupción del modelo de negocios y de la industria, requiere definir una estrategia de desarrollo del nuevo modelo de negocios. Estas empresas posiblemente requieren lanzar sus planes de crecimiento adoptando nuevas iniciativas y mejorar su capacidad de respuesta ante el mercado a través de escalar su cadena de suministro y de realizar inversiones en infraestructura de distribución y colaboración con los participantes en la cadena de valor de la industria.

Amazon es una empresa que ilustra muy bien la estrategia de desarrollo de un nuevo modelo de negocios. Esta compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube tiene su sede en Seattle, y está organizada en tres Áreas de Operación: Norte América, Internacional y Amazon Web Services.

Amazon logró un crecimiento sin precedentes en sus ventas en línea durante la pandemia, porque con cientos de millones de personas en confinamiento, la empresa se convirtió prácticamente en un servicio público con ofertas especiales todos los días. Durante el primer semestre de 2020, Amazon logró un incremento en sus ventas de más del 33% para llegar a 164,364 millones de USD y en sus utilidades del 26% para llegar a \$7,778 millones de USD. Jeff Bezos incremento su fortuna en \$74,000 millones de USD para acumular más \$200,000 millones de USD

Los Grupos Financieros son otro ejemplo de la estrategia de desarrollo de nuevos modelos de negocios, porque están siguiendo varias estrategias para promover nuevas empresas fintech. BBVA desarrolló un programa para incubar y ha realizado adquisiciones de empresas fintech. También, Citibanamex desarrolló un fondo corporativo de capital de riesgo para financiar a empresas fintech. Además, Gentera desarrolló un fondo de inversión de capital de riesgo para financiar a empresas fintech.



Conclusión. La Alta Dirección pueden crear valor para los accionistas enfrentando el gran desafío de recuperar el crecimiento rentable de la empresa ante un mercado contraído, debido a que la pandemia del Covid 19 provocó una grave recesión económica.

El escenario de la pandemia más probable, es que muy lamentablemente se va a continuar propagando la pandemia incrementando el número de pacientes contagiados y las defunciones, porque el Presidente ha manifestado en reiteradas ocasiones que mantendrá el manejo actual, y no reconoce que se puede mejorar substancialmente en el manejo de la pandemia, como lo realizan los países con mejores prácticas como Alemania y Corea del Sur.

El escenario de recuperación económica más probable es el de continuación de la estrategia actual, llevando a una caída del PIB del -10% al -12% en 2020 y una recuperación económica gradual del 2% para los próximos siete años, debido a que el Presidente no está dispuesto a establecer una plan más agresivo de recuperación económica, como los de los países de la OECD.

Ante unos escenarios de mayor propagación de la pandemia del Covid 19 y de una profunda recesión económica, la Alta Dirección requiere determinar el impacto de estas dos crisis en el grado de disrupción del modelo de negocios y de la estructura de la cadena de valor de la industria. Para que con estas bases poder desarrollar la estrategia de la empresa, para lo cual recomendamos considerar cuatro opciones incluyendo: ajustar, transformar, reestructurar el modelo de negocios actual o desarrollar un nuevo modelo de negocios.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 45 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocios y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.

Descarga nuestro artículo:
[Artículo ENRC](#)