IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Secuelas de la pandemia: Nuevos modelos de negocio

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Secuelas de la pandemia:

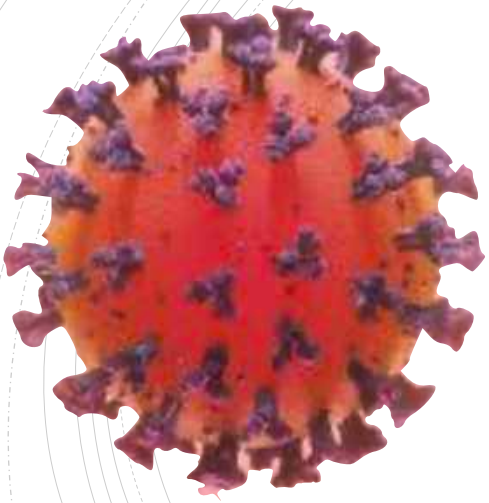
Nuevos modelos de negocio

CONTENIDO

1. **Crisis y como enfrentarla**
2. **¿Qué hacer?**
3. **Modelo de negocio y su adaptación**
4. **Bosquejando un plan de acción para enfrentar la crisis**
5. **Primeras consideraciones**
6. **Entrando al episodio II**
7. **Últimas reflexiones**

1. Crisis y cómo enfrentarla

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA



¿Qué es una *crisis?*

"Crisis significa que ciertos postulados se han agotado y que ciertos modos de afrontar la vida ya no responden a las nuevas cuestiones".

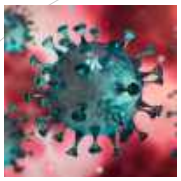
Leonardo Polo

"En las crisis, lo más difícil para un hombre honesto no es hacer lo que debe, sino saber lo que debe de hacer".

Luis de Bonald

Crisis

Un importante aspecto a considerar



Evento
Crisis

Consecuencias *humanas*
Consecuencias *económicas*
Consecuencias *sociales*

"Las consecuencias de una crisis no se remedian eliminando o controlando la causa que la originó"

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

3 Tipos de Crisis

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

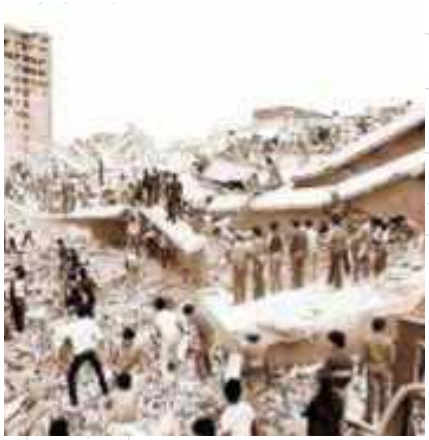
3 Tipos de Crisis

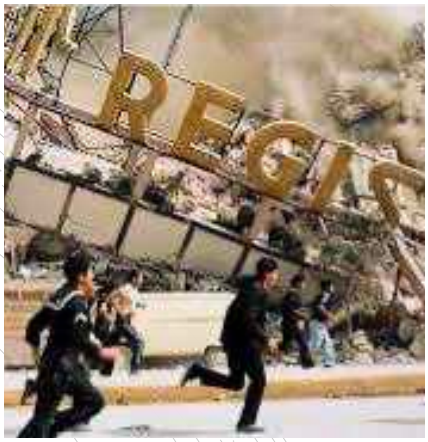
1º

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

3 Tipos de Crisis

2ª





3 Tipos de Crisis

3ª

Las crisis; ya *no son lo que eran antes...*

Simone Signoret

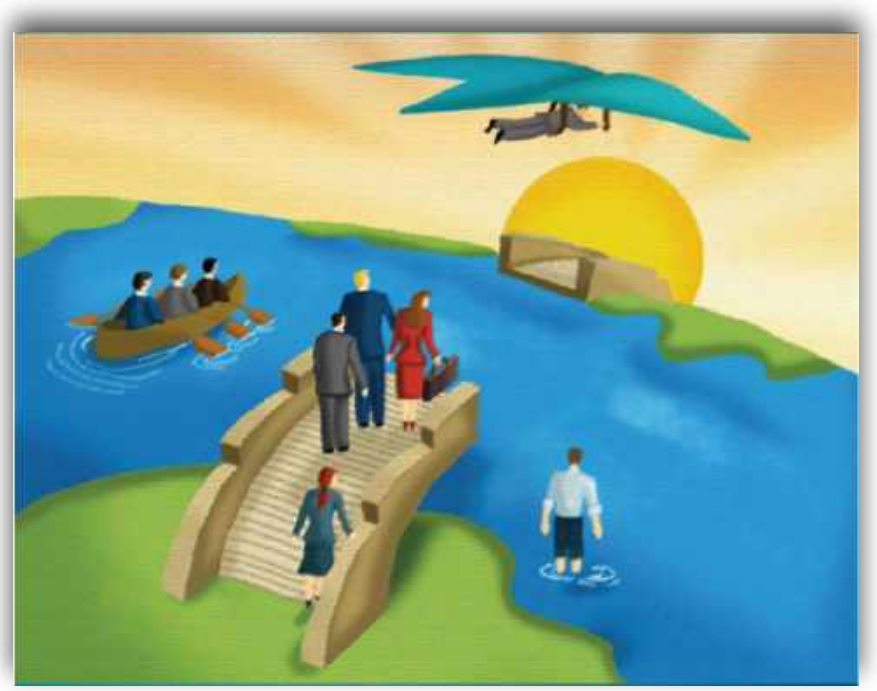
68…76…82...85...88...94...2000...2006...2008...

¡2020!

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

2. ¿Qué hacer?

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

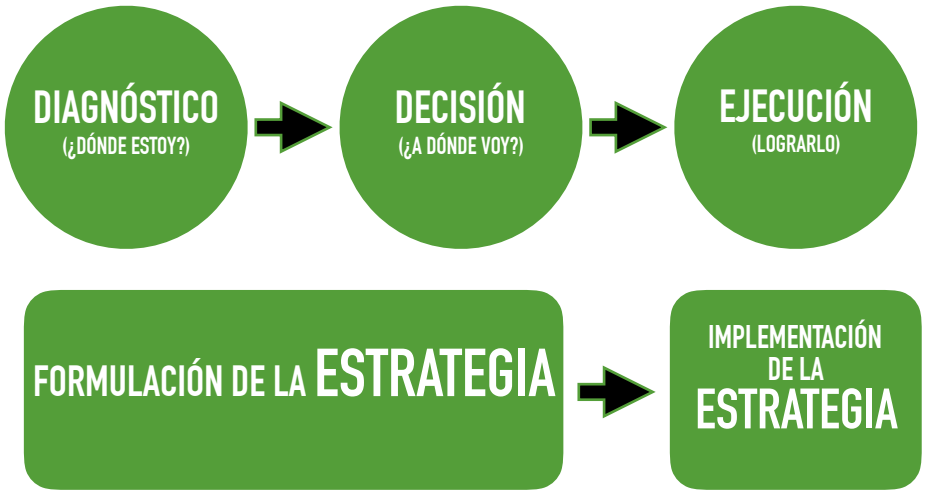


11 de abril de 1970…

Fotografía del Módulo de Servicio Dañado

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

SABER PRUDENCIAL



«El secreto para cambiar es concentrar toda tu energía no en luchar contra lo viejo, sino en construir lo nuevo».

– Sócrates

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

3. Modelo de negocio y su adaptación

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Definición: **Modelo de negocio**:

Un modelo de negocio describe las siguientes bases:

1. Quién es el **cliente** (segmento) de la empresa,
2. Cuál es la **propuesta de valor** que le ofrecemos,
3. Cómo **producimos** y entregamos (***delivery***)..., y
4. Cómo **cosechamos** ese **valor** (generación de utilidades)

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Domino's

¿Quién es el cliente de Domino's?

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

La propuesta de valor de Domino's

- A la hora que tu quieras
- En el lugar que tu quieras
- Con los ingredientes que tu elijas
  - Hecha a la medida (*a tu medida*)
- Garantizada; entrega en 30 min
  - *(¿O es gratis?)*

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

¿Cómo producimos y entregamos en de Domino's (*Delivery*)

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Domino's
ENTREGA
CERO CONTACTO

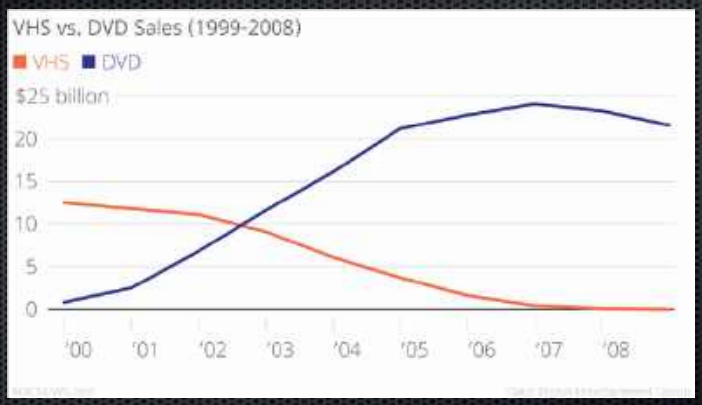
OTRO EJEMPLO

NETFLIX

Reed Hastings : *"If the Starbucks secret is a smile when you get your latte…, ours is that the Web site adapts to the individual's taste."*

- 1997
- Reed Hastings olvida devolver Apolo XIII ($40)
- 2006: 70,000 títulos, 55mm dvd's 6.6mm suscriptores
- VHS -> DVD -> *streaming*
- Blockbuster, 5,194 locales (70% población a 10 min.)
- Propuesta de valor:
  - (1) Valor (2) Conveniencia (3) Gama películas
- Blockbuster reacciona (no multas, 600 mmdd, Blockbuster on-line)
- *Actualmente*: 190 países (+3), 118 mm de suscriptores

Un dato del entorno….



BLOCKBUSTER

1997

NETFLIX

2006

NETFLIX

2020

1 Mercado/ Segmento/ **Cliente**

2 **Propuesta** de **Valor**

3 **Producir** y **Entregar** (***Delivery***)

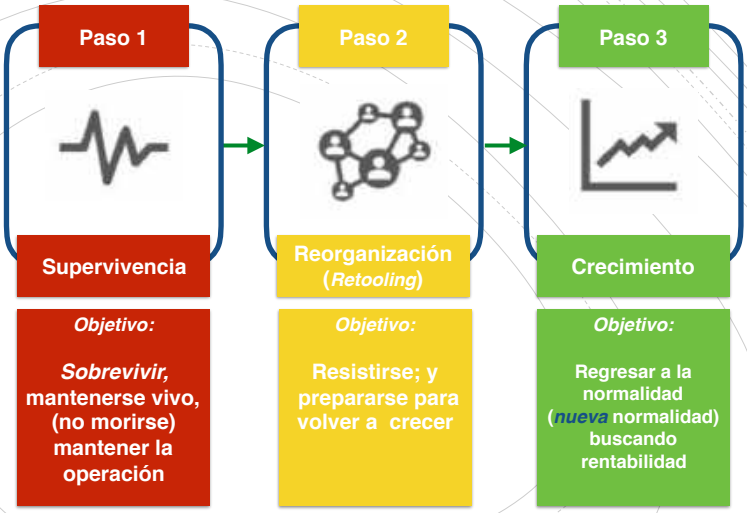
4 **"Cosechando"** el Valor (***Utilidades***)

	BLOCKBUSTER 1997	NETFLIX 2006	NETFLIX 2018
Propuesta de Valor	Renta por película (Noche de cine) *Conveniencia* 5,198 locales 70 % (< 10 min.) Multa x devolución atrasada BlockBuster = estrenos	(1) Valor (2) Conveniencia (3) Gama películas Renta mensual con derecho a 3 películas No hay locales (Base de datos) No hay multas (regreso USPS)	(1) Valor (2) Conveniencia (3) Gama películas Streaming ilimitado *(Global)* Varios usuarios simultáneos diversas Apps. Contenidos originales
Segmento / Cliente	Fan de estrenos	Más equilibrado, estrenos/ catálogo Estrecha relación con clientes *(vintage)* *(recomendaciones)*	Estrecha relación con clientes Perfil para cada cliente…
Entrega de Servicio (*Delivery*)	VHS Ir al local por la película devolver la película Tema de atrasos…	DVD Selección por internet Uso intenso del correo (USPS) Centros de distribución	*Streaming* *any place* *any time* *mass customizing* (En serie y a la medida)
"Cosechando" el Valor	Renta por estrenos Catálogo, menor precio venta de vídeos	Renta mensual, con derecho a 3 películas	Renta mensual, con derecho a todas películas

4. Bosquejando un plan de acción para enfrentar la crisis…

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Plan de acción para enfrentar la crisis



© Profesor Carlos A. Castellanos Rodríguez, IPADE Business School

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Mapa de ruta

Supervivencia

- Cuidar el efectivo (*Cash is King*)
- Muy cerca de los clientes
- Diagnosticar el mercado
- Propuesta de valor, *sobrevivir*
- Revisar la estructura
  - Operativa
  - Comercial
  - RR HH

Reorganización (*Retooling*)

- Replantear la Estrategia
- Buscar incrementar % de mercado
- Buscar rentabilidad *(¿Dónde esta el $…?)*
- Detectar oportunidades
- Modelo de Negocio *mejorado*
  - (4 elementos)

Crecimiento

- Ejecutar la nueva Estrategia
- ¿Nueva oferta digital? *…, ejecutarla*
- Recuperar rentabilidad a través de la nueva Propuesta de Valor
- Conquistar (abrir) nuevos mercados

© Profesor Carlos A. Castellanos Rodríguez, IPADE Business School

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

5. Primeras consideraciones

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Consideraciones

1. Creatividad -> Innovación
2. Habrá perdedores y *ganadores*

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

¿Perdedores y Ganadores?

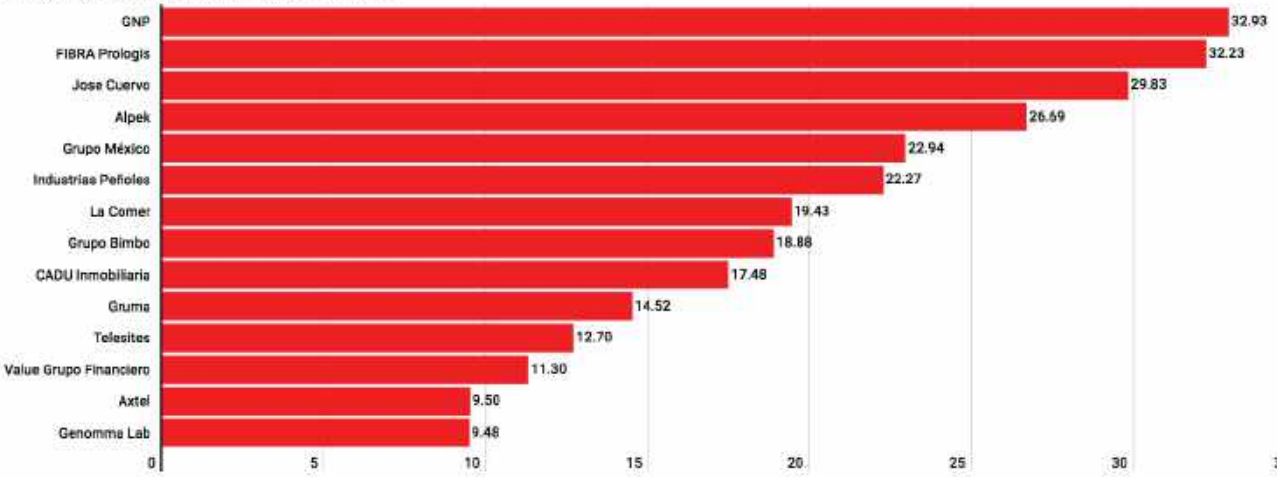
1. **Turismo**
2. Aerolíneas
3. **Navieras**
4. **Automotriz**
5. Construcción
6. **Restaurantes**

1. **Salud**
2. Agricultura
3. **Comida procesada**
4. **Servicios médicos**
5. Negocios de redes
6. **Internet - soluciones**

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Las empresas resistentes frente a la crisis

Aumento en el valor de mercado de las compañías que cotizan en Bolsa desde el 27 de febrero, cuando se confirmó el primer caso de coronavirus en México.
Cifras en % del crecimiento en millones de pesos.



Fuente: Bloomberg

+ Consideraciones

1. Creatividad -> **Innovación**
2. Habrá perdedores y ***ganadores***
3. Cuidado con el **Factor Humano**
4. **Las *nuevas reglas* del juego:** (*Home Office*, más aprendizaje on line -y no on line-, revalorizar relaciones familiares, estar más preparado)
5. **Resiliencia**, una capacidad a desarrollar... si no es que ya la desarrollamos, conservarla…

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

+ Consideraciones

6. Reducir costos y gastos al mínimo *minimorum*, **cuidar el efectivo** al máximo *maximorum* y actuar de inmediato.
7. Escenarios **catastróficos**... (Escenario en el que las ventas de tu negocio se caen entre 50 y 70%, no hay manera de que le pidas prestado al banco, ni a ningún otro inversionista).
8. Habrá que ***conciliar*** y no enfrentar dilemas diabólicos...
9. ***Escanear*** el entorno; mejor *preparado*, más ***proactivo...***

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Ejemplo de creatividad…

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Creatividad…

This Airport in Lithuania Is Now a Massive Drive-In Movie Theater Screening International Films

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Creatividad...

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Creatividad...

MILENIO 2020

¡Lleva tus palomitas! Walmart transformará en autocinemas sus estacionamientos

La compañía anunció que, a partir de agosto en tiendas seleccionadas, utilizarán sus estacionamientos para la proyección de películas.

CNN reportó que el proyecto iniciará en Estados Unidos (Especial)

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Un consejo final
Flotar, seguir vivo y esperar de manera proactiva lo que viene

6.Entrando al Episodio II

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

"I love sequels"

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Entre el abatimiento y la esperanza…

Entre el abatimiento y la esperanza

COORDENADAS
Enrique Quintana

Entre múltiples sectores de la población mexicana pareciera que el abatimiento es el estado de ánimo dominante.

Hay razones para ello. Sin embargo, creo que también las hay para la esperanza, y no siempre las distinguimos.

Permítame recorrer rápidamente los motivos del abatimiento.

1- La pandemia. Ha durado más de lo que la mayoría anticipaba y ha tenido efectos destructivos muy profundos. En contra de lo que regularmente dicen las autoridades federales, México será uno de los países más afectados. Incluso con las cuestionables cifras oficiales, este fin de semana entramos al "top five" de fallecidos.

2- La crisis económica. Aunque la crisis es generalizada, México será de los países que tengan una caída más profunda en su economía. De acuerdo con el FMI, en una proporción superior al 10 por ciento. Esto va a significar el cierre de miles y miles de empresas y la pérdida de millones de empleos. Además, de acuerdo a la muy citada estimación del Coneval, 10 millones de personas más caerán en condición de pobreza.

3- La polarización. A diferencia de otros momentos, frente a la tragedia no se gestó la unidad nacional. Desde la propia Presidencia de la República se promueve la polarización entre "nosotros" y ellos; partidarios de la transformación y adversarios; conservadores y liberales. Y, junto con la polarización se ha gestado un deterioro institucional producto de las agresiones a organismos autónomos.

4- La falta de opciones. No parece haber opciones políticas vivas, actuantes, que tengan capacidad de generar propuestas que muevan la agenda nacional, y por lo mismo mucha gente que percibe que no hay salidas a la crisis.

Pese a todo lo anterior, pienso que hay razones para la esperanza. Permítame referirlas.

1-El T-MEC y la certidumbre de largo plazo. La entrada en vigor del nuevo tratado comercial, que estuvo bajo fuego por un largo periodo, puede ofrecer la certidumbre que conduzca a que gradualmente las empresas vuelvan a invertir, pues el acuerdo señala el alcance de un sistema en México o de una administración en Estados Unidos. Además este Tratado amarra al mismo tiempo que se acrecienta la tensión entre China y Estados Unidos, lo que ofrece una oportunidad que podemos atrapar.

2- La resiliencia de empresas y trabajadores. No es la primera crisis que vive México y de otras hemos salido adelante. Aunque esta vez la caída será la más drástica, quizás no tenga el alcance, por ejemplo, de la de 1995, que arrasó con el sistema financiero, o de la de 1982, que destruyó a la banca mexicana y erosionó por muchos años la confianza empresarial. Claro, habrá costos, pérdidas y dolor. Pero tenemos lecciones aprendidas que nos hacen pensar que empresas y trabajadores en el país nos recuperaremos.

3- La aceleración del cambio. La crisis que padecemos está acelerando en todo el mundo los cambios tecnológicos que ya se gestaban. Ello va a permitir que cuando regresemos a la actividad regular, lo hacemos con niveles de eficiencia y productividad mayores que los que teníamos antes de la pandemia. Lo que por cierto, es un enorme reto para la equidad.

4- La densidad social. La naturaleza de las sociedades democráticas es su capacidad de recrear las decisiones que se toman en las urnas, sea quien sea a quien eligen. La densidad social que tenemos, puede preservar la estructura básica de las instituciones y garantizar que estas perduren y sean la vía para corregir lo que deba corregirse en los próximos comicios. En suma, no somos ni Cuba ni Venezuela.

No tenemos un futuro color de rosa, más bien nos enfrentamos a una situación de gran reto y enorme complejidad, pero contamos con las capacidades para hacerle frente a esa dificultad. De aquí es de donde debe salir la visión esperanzadora.

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Entre el abatimiento y la esperanza…

1. **La pandemia** *(efectos)*
2. La crisis económica (*10%*)
3. **La Polarización** (*Unidad ~~NO~~*)
4. La falta de opciones (v*ivas*)

1. **El T-MEC y la certidumbre de largo plazo** (*China*)
2. La resiliencia de empresas y trabajadores (*No es la 1ª, si la peor*)
3. **La aceleración del cambio** *(+ eficiencia y productividad)*
4. La densidad social *(Rectificar)*

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Una ojeada -*muy rápida*- al entorno….

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

TORO DE EL FINANCIERO

Inversión no va a llegar "solita" con T-MEC, dice De la Calle

IMPLEMENTACIÓN

"Dependerá de nosotros el impacto... que se comprometan en un proceso de integración"

"No hay que cometer el error de que con el acceso a Estados Unidos ya lo tenemos ganado"

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

55

TRAS 7 HORAS DE VUELOS Y AEROPUERTOS, AMLO LLEGA A DC

DE ENTRADA POR SALUDA

El presidente AMLO ya está en tierras de Donald Trump, ayer a las 20:15 horas llegó al Aeropuerto Dulles de Washington, donde fue recibido por el embajador de EU en México, Christopher Landau, y Martha Bárcena, embajadora mexicana en EU. El mandatario permoció en la Residencia Oficial de la Embajada de México en DC. PÁG. 28

13:44* 19:45* hrs.

L A A G E N D A D E H O Y

VISITA a los monumentos de Abraham Lincoln y Benito Juárez | ENCUENTRO PRIVADO en la Casa Blanca de AMLO y Trump | REUNIÓN entre ambos presidentes con sus respectivas comitiva | CENA que ofrece Trump a AMLO, así como a empresarios de EU y México

EL FINANCIERO

CIUDAD DE MÉXICO · MIÉRCOLES 8 DE JULIO DE 2020 · $10 M.N. · elfinanciero.com.mx

Bloomberg

SUENA MOTOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

IDENTIFICAN RESTOS DE UN NORMALISTA

Busca Pemex retrasar pagos a contratistas

FAFIN. Negocia con el banco para que pague facturas pendientes

COVID-19

CDMX

REABREN HOY CENTROS COMERCIALES

CORONAVIRUS EN MÉXICO / PÁG. 33

32 MIL 14 DECESOS

268 MIL 8 contagios confirmados

26 MIL 557 casos activos

LEJOS DE TOCAR FONDO

Expectativas de PIB para 2020

"ELECTROLINAZO"

SUSPENDE TRIBUNAL ALZA DE TARIFAS DE CFE A EÓLICA EL RETIRO, FILIAL DE GRUPO MÉXICO.

BANXICO

CONFIRMÓ UN INTENTO DE CIBERATAQUE QUE NO AFECTÓ MERCADOS NI AL SISTEMA DE PAGOS.

SUENA MOTOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

En junio repuntaron sólidamente la producción y exportación de autos respecto al mes previo. / PÁG. 16

Producción

Miles de unidades producidas

Variación porcentual anual

320 326 262 4 23 239

-4.0 4.5 -24.6 -98.8 -53.7 -25.2

ENE FEB MAR ABR MAY JUN

Fuente: INEGI

Exportación

Miles de unidades exportadas

Variación porcentual anual

-5.8 -1.9 -11.9 -90.2 -95.1 -38.8

228 256 235 20 15 196

ENE FEB MAR ABR MAY JUN

Fuente: INEGI

Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

EMPRESAS

VEHÍCULOS

Automotrices logran vía 'online' 15% de sus ventas, por Covid

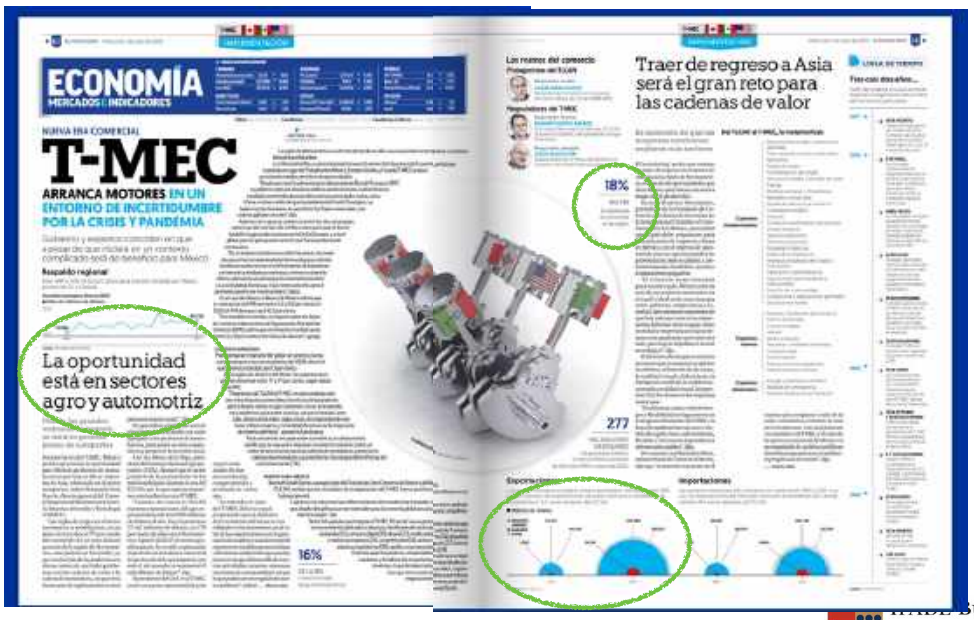
Toyota, Peugeot y Jaguar/Land Rover aceleraron su estrategia de e-commerce

Un poco de "gas"

57

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

57



ECONOMÍA
MERCADOS | INDICADORES

NUEVA ERA COMERCIAL

T-MEC

ARRANCA MOTORES EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE POR LA CRISIS Y PANDEMIA

Respaldo regional

La oportunidad está en sectores agro y automotriz

Traer de regreso a Asia será el gran reto para las cadenas de valor

18%

277

16%

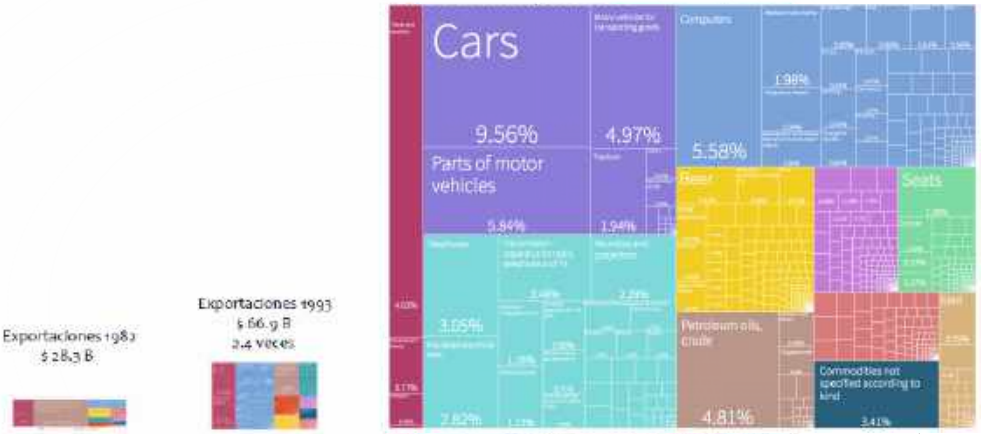
58

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

58

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

México es más complejo que lo que se piensa...



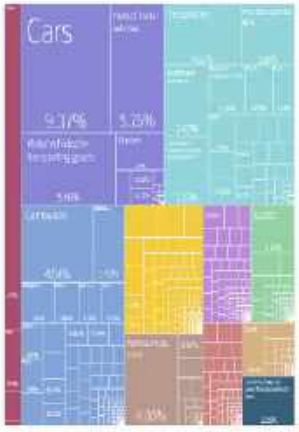
Exportaciones
2018
$489 MMD
15.6 veces

Source: Atlas of Economic Complexity, Harvard University

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

... Más complejo que sus pares

Exportaciones México 2018
$489 B



Exportaciones Brasil 2017
$ 263 B

Exportaciones
Chile 2017
$ 82.2 B

Exportaciones
Venezuela 2017
$ 30.4 B

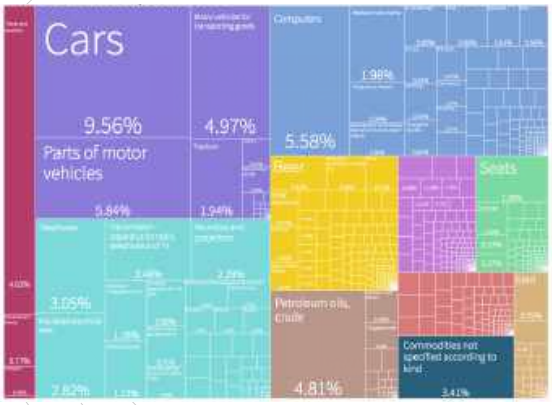
Fuente: Atlas of Economic Complexity, Harvard University

17

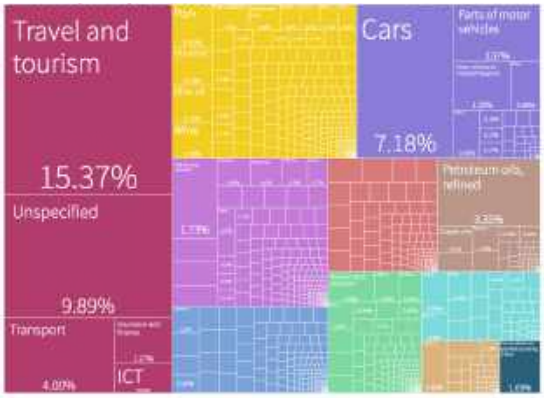
IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

... y tan complejo como España

Exportaciones México 2018
$489 MMD



Exportaciones España 2018
$479 MMD



IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

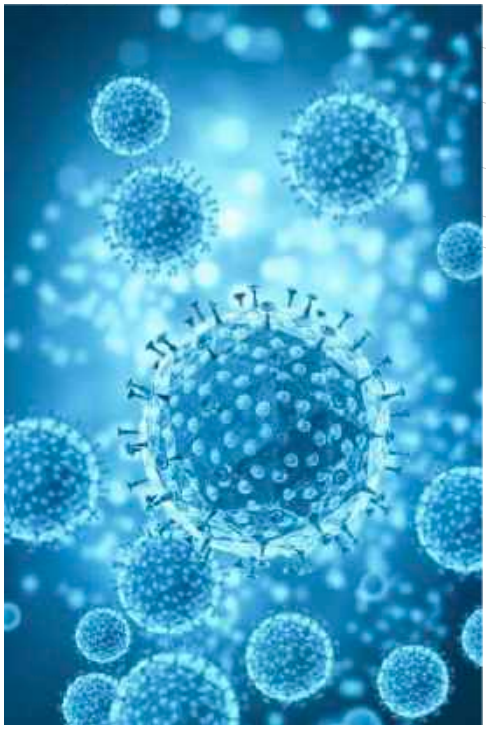
Tendencias 2020

- Comercio electrónico
- Entrega con drones
- Pagos digitales
- Videoconferencias
- Vehículos autónomos
- Monitores de salud portátiles
- Fabricación 3D
- Aplicaciones móviles de voz
- Aprendizaje en línea
- Robótica inteligente

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

7. Últimas reflexiones

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA



Crisis:
Una reflexión final

"Esta no es una época de cambio, sino un cambio de época".

María Teresa Arnal

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

古老的中國諺語

Un viejo proverbio chino

"Los buenos generales dan órdenes temprano en la mañana, y las modifican (según lo acontecido) en la tarde"

Ante las crisis hay que estar muy listos para replantearse la estrategia y los modelos de negocio...

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Y…, ¿Qué nos toca hacer?

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Hemos adquirido habilidades…
en estos días…

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Pues…, ¡ya vamos de gane…!

y ya en serio:

Virginio Gallardo @virginiog · 27/06/20
Los 60 días de confinamiento han acelerado seis años la digitalización del mundo

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Aprender y desaprender…

"Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender..., y volver a aprender"

Alvin Toffler

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

Un mensaje final

Estoy donde estoy…

(No donde quisiera estar…)

…pero no voy a donde voy

(…sino a donde quiero ir).

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA

¡ Gracias !

IPADE Business School
Universidad Panamericana
Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA