

RESPUESTAS GERENCIALES

EN TIEMPOS DEL COVID-19

Elaborado por Octavio Martínez

Director, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) y Profesor de Estrategia de Negocios, INCAE Business School.



INCAE
BUSINESS SCHOOL

CLACDS

Centro Latinoamericano
para la Competitividad y
el Desarrollo Sostenible



En la pandemia del COVID-19, estamos enfrentando la peor crisis de nuestra generación. El virus se ha extendido a casi todos los países, infectando a cientos de miles de personas confirmadas y muchas más que todavía no sabemos. El fenómeno que empezó como una crisis de salud es hoy también una crisis económica sin precedente en muchas décadas. Ha generado posiblemente el impacto negativo más rápido y severo de la historia. Y tiene características distintas a crisis económicas recientes como las de 2001 y 2008, al generar simultáneamente “shocks” dramáticos tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

Las cadenas de suministro se están viendo interrumpidas por la suspensión de actividades para proteger la salud de los colaboradores. Al mismo tiempo, la demanda se va contrayendo debido a las restricciones en el acceso a los puntos de venta y de consumo. La incertidumbre impera y los consumidores son más prudentes con sus gastos, evitando aquellos en bienes no esenciales, mientras no exista claridad sobre el futuro. Este “shock” de demanda también se está convirtiendo en una disminución en el ingreso disponible para los colaboradores que van siendo afectados por la suspensión o cierres de sus fuentes de empleo.

Esta crisis plantea retos enormes para la gerencia y supervivencia de nuestras empresas. Muchas ya están sucumbiendo, especialmente las más pequeñas. Así que debemos tomar acciones con urgencia para proteger a nuestros colaboradores y sus familias. Y, al mismo tiempo, implementar medidas que nos ayuden a “navegar esta tormenta” y sobrevivir hasta una fase de reactivación económica, ojalá pronta y acelerada. Este artículo trata de compartir algunas recomendaciones gerenciales para enfrentar la crisis.

Las acciones gerenciales durante la crisis



Gobernanza de las acciones

Esta crisis plantea un contexto de mucha volatilidad, incertidumbre y confusión para el liderazgo y los colaboradores de la empresa. Enfrentarla requiere de un constante monitoreo del entorno, actualización de información y toma de decisiones de manera expedita. Recomendamos establecer un “centro de operaciones de emergencia” desde donde se lidere la gestión de la crisis. Idealmente, éste debe ser liderado por el CEO de la empresa, acompañado de los líderes de las respectivas “fuerzas de tarea”, para que las decisiones sean tomadas ágilmente y la burocracia interna no retrase el proceso. Desde este centro, debemos interpretar la información que llega cada día, facilitar el diseño de soluciones inmediatas, validar su alineamiento con la estrategia y entre las soluciones, coordinar los equipos de trabajo y velar que las soluciones sean implementadas de forma expedita y eficaz.

El centro de operaciones de emergencia debe estructurar “fuerzas de tarea”, que estarán encargadas de diseñar, proponer y desplegar las soluciones en las áreas de trabajo prioritarias durante la crisis.

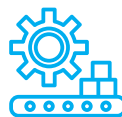
Cada fuerza de tarea debe ser encabezada por el líder del C-suite del área correspondiente. Y las áreas de trabajo prioritarias deben ser (McKinsey, 2019):



Protección de los
colaboradores y del
empleo



Sostenibilidad
financiera

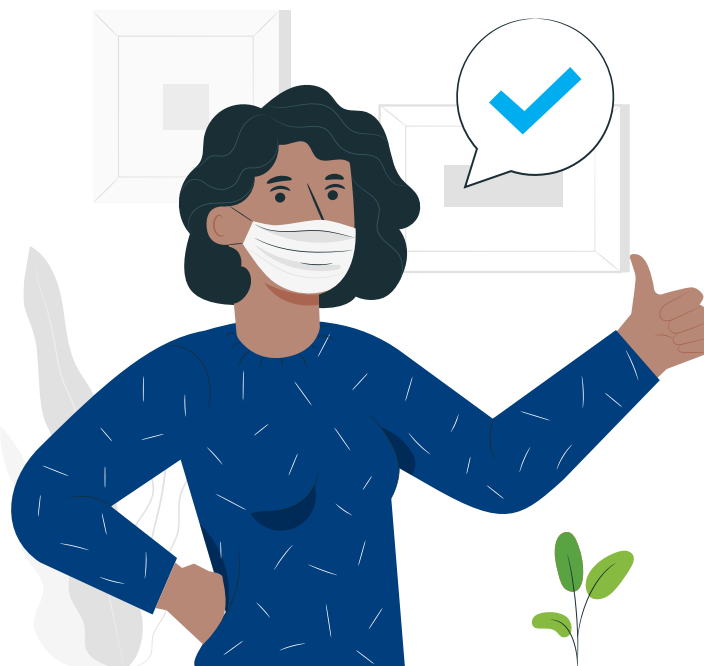


Estabilización de la
cadena de suministros
y la producción



Atención a nuestros
clientes

Es importante que desde el centro de operaciones de emergencia preparemos cuidadosamente las comunicaciones y mensajes claves para los diferentes “stakeholders”. Y mantengamos una comunicación fluida y de doble vía con las fuerzas de tarea y con los líderes al frente de las “trincheras”. La información debe ser detallada y clara para que estos líderes sepan cómo responder a la crisis y cuándo escalar los temas.



Protección de los colaboradores y del empleo

Las empresas deben desarrollar planes de salud y seguridad ocupacional siguiendo las recomendaciones de las Organización Mundial de la Salud (OMS) y las autoridades de salud locales. Nuestra prioridad debe ser que los colaboradores y sus familias estén protegidos de los riesgos de salud generados por el COVID-19. Esta fuerza de tarea tiene que asegurarse que los

lineamientos sean comunicados de manera clara y oportuna a los colaboradores, así como también actualizados de manera periódica de acuerdo con la evolución de la crisis. Los lineamientos deben incluir tanto medidas de prevención para el contagio, como medidas de atención en caso de sospecha o confirmación de contagio. Se debe mantener una comunicación de doble vía y verificar in situ que estas medidas se están cumpliendo cabalmente.

También, es importante que entremos en comunicación con nuestros proveedores para que conozcan los lineamientos bajo los cuales estaremos trabajando y realicemos las coordinaciones necesarias para que todas las partes estén alineadas con el nuevo enfoque. La efectividad de nuestras acciones preventivas se puede ver reducida en la medida que los stakeholders que interactúan con la organización no trabajen en sintonía.

Estamos viendo que una importante fracción de las empresas está migrando a sus colaboradores a modalidades de “teletrabajo”. Por lo tanto, se hace importante que le brindemos el apoyo necesario a los colaboradores para que puedan realizar su trabajo a distancia de manera segura y productiva. Esto incluye la habilitación y entrenamiento en las aplicaciones tecnológicas colaborativas para realizar coproducción de contenido (ej., Google docs), video y audio conferencias (ej., Zoom), plataformas para compartir archivos (ej., Dropbox) y accesos a los softwares empresariales del negocio (ej., SAP).

La crisis del COVID-19 inevitablemente afectará el empleo de una u otra forma. Estimaciones preliminares de la Organización Internacional del Trabajo (2020) estiman que el número de desempleados incrementará en un rango del 3% al 13%. Este proceso ya ha empezado con la pérdida de miles de empleos en nuestros países.

Debemos trabajar con transparencia y tratar de generar confianza con nuestras comunicaciones y acciones. Estas siempre tienen que seguir principios de equidad, justicia y solidaridad, pero con la responsabilidad y valentía necesaria para la sostenibilidad de la empresa. Consideremos que hacer promesas que no podemos cumplir puede ser un grave error. Todos debemos estar conscientes que son tiempos difíciles.

Dependiendo de la legislación laboral de cada país y la capacidad real de nuestras empresas en la coyuntura, tendremos la posibilidad de implementar diferentes esquemas que busquen al mismo tiempo proteger el empleo y procurar la sostenibilidad de la empresa durante la crisis. A continuación, mencionamos algunas de las principales en orden de menor a mayor severidad:

- ✓ Reasignar colaboradores a otras actividades productivas en las que se necesite apoyo adicional, actividades de preparación para la reactivación e, incluso, actividades de apoyo para otras organizaciones que enfrentan demanda inusual de sus productos o servicios.
- ✓ Envío de colaboradores a vacaciones, reduciendo el saldo acumulado en esta prestación laboral.
- ✓ Reducción de compensación variable y beneficios monetarios como incrementos salariales, comisiones, bonificaciones, entre otros.
- ✓ Reducción de la jornada laboral diaria y de la compensación en la misma proporción.
- ✓ Suspensiones laborales y de la respectiva compensación temporalmente, pero manteniendo acceso a beneficios de salud y otros esenciales de la seguridad social.
- ✓ Transición de formas de contratación de tiempo completo a tiempo parcial.
- ✓ Reducción del empleo.

Al mismo tiempo, será necesario que nuestros gobiernos tomen medidas de protección del empleo para reducir el impacto negativo de la crisis. Algunas de estas medidas podrían incluir la reducción temporal de la carga tributaria patronal, de aportes a la seguridad social, de aportes laborales, exoneraciones a equipos de protección personal, subsidios directos al salario, entre otros.



Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de la empresa frente a una contracción de demanda dramática como como la experimentada durante esta crisis depende principalmente de su capacidad de gestionar la liquidez. La rentabilidad de la empresa debe convertirse en una segunda prioridad durante esta coyuntura. Por lo tanto, las acciones de la fuerza de tarea financiera deben ir orientadas a mejorar la gestión del efectivo para navegar la “tormenta”. Recordemos la frase “cash is king” (“el efectivo es rey”), popularizada en Estados Unidos durante la crisis financiera de 2008.

Debemos empezar a administrar la empresa más apoyados en el estado de flujos de efectivo que en el estado de resultados. Y, también debemos alinear los incentivos de nuestros ejecutivos de esta manera. Supongamos que un proveedor ofrece un descuento en el precio por una compra de volumen a su encargado de compras y, éste es evaluado y compensado principalmente por su contribución a las utilidades. Dado que el costo de cargar ese inventario por varios meses no aparece de manera explícita en el estado de resultado, pero el ahorro en el costo de los materiales utilizados en el mes sí, para el encargado de compras será difícil rechazar esta oferta tentadora, aunque la reducción neta en el efectivo sea muy perjudicial para la compañía en esta coyuntura (Kaiser y Young, 2009).

Luego, tomemos acciones que nos ayuden a reducir nuestras necesidades de capital de trabajo para liberar efectivo “atrapado” en las cuentas de balance. Recordemos que el capital de trabajo depende del ciclo de efectivo. Por lo tanto, este disminuye cuando se reducen el inventario y las cuentas por cobrar o cuando aumentan las cuentas por pagar.

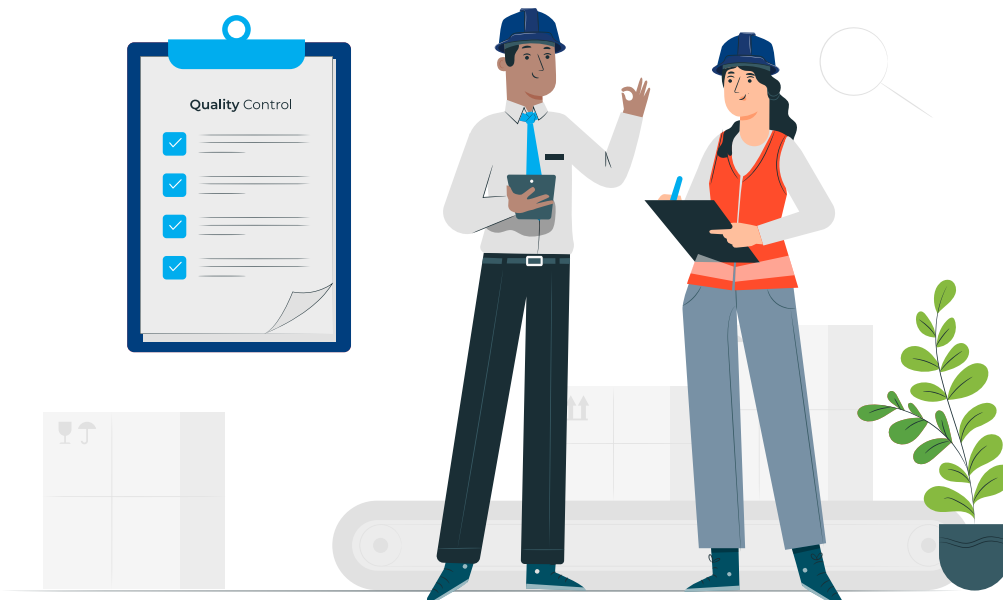
Trabajemos para minimizar nuestros niveles de inventarios de manera integral, desde materia prima, pasando por productos en proceso, y hasta productos terminados. Tenemos que ser muy cuidadosos con la gestión de nuestro portafolio de productos e incluso reducir o eliminar aquellos que demandan muchos días de inventario y son de baja rotación, aunque parezcan atractivos por contar con un “premium” en el precio. Pero, recordemos que estamos en una coyuntura que convertir inventarios en efectivo es un factor clave de supervivencia.

Dediquemos esfuerzos en reducir los niveles de cuentas por cobrar, aunque inclusive implique ofrecer algún descuento en el precio o la pérdida de alguna porción de las ventas. Podemos hacer análisis de escenarios para determinar los montos de utilidad operativa que estamos dispuestos a “sacrificar” con cada cliente con tal que las reducciones en sus cuentas por cobrar más que justifiquen este “sacrificio”. También, es importante que los incentivos de nuestras fuerzas de ventas estén alineados con esta visión. Si los sistemas de compensación se mantienen enfocados exclusivamente en ventas, sin considerar las condiciones y calidad de pago, corremos el riesgo de afectar nuestra liquidez como resultado de unas cuentas por cobrar crecientes y una calidad de cartera en deterioro. Especialmente, en el contexto actual, en el que muchos de nuestros clientes podrían ver su capacidad de pago comprometida.

Por el lado de las cuentas por pagar, toda concesión que se obtenga es provechosa. Aunque, realmente puede ser un reto porque los nuestros proveedores estarán enfrentando la misma crisis y tratando de reducir sus ciclos de conversión de efectivo. Sin embargo, no todas las relaciones y condiciones con ellos son iguales. En aquellos casos que todavía logremos condiciones favorables, hay que aprovecharlas. Sobre todo, si al mismo tiempo vamos mejorando nuestras posiciones de inventario y cuentas por cobrar porque lograremos reducir presión sobre nuestra caja.

También, es indispensable apalancar otras fuentes internas y externas que nos ayuden a “proteger el efectivo”. Recordemos la importancia de la disciplina en las medidas de reducción de gastos operativos y de inversiones no esenciales que nos ayuden a “salvar” efectivo. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las leyes tributarias en muchos de nuestros países permiten que nuestros registros contables reconozcan en los estados de resultados costos “anormales” que resultan de una contracción dramática de la demanda como la actual. Estos son costos que en condiciones “normales”, se capitalizarían en los balances, por ejemplo, en las cuentas de inventarios. El uso de esta forma de registro contable nos permite generar algunos escudos fiscales que protejan la liquidez y puedan hacer la diferencia en esta coyuntura.

Finalmente, muchos de nuestros gobiernos tratarán de proteger la liquidez de las empresas y el empleo por medio de medidas que difieran el pago de impuestos y de algunos servicios públicos, así como acciones que faciliten el acceso al crédito y a fondos no reembolsables. Sin embargo, la mayoría de los países latinoamericanos no tienen ni el “espacio fiscal” ni el acceso a los mercados financieros internacionales para realizar esto masivamente. Por lo tanto, sus esfuerzos podrían ser muy limitados considerando la enorme necesidad de capital que se generará en el sector productivo.



Estabilización de la cadena de suministros y la producción

La suspensión de actividades en fábricas y otros centros laborales podría generar desabastecimiento de una serie de materiales y suministros necesarios para nuestras actividades productivas. También, la contracción de la demanda reducirá significativamente la capacidad utilizada de nuestros activos productivos. Por lo tanto, el trabajo de esta fuerza de tarea debe estar orientado a facilitar el abastecimiento y transporte de los suministros claves, gestionar la capacidad productiva y logística ociosa, así como preparar a la organización para responder con nuevas actividades generadoras de ingreso y de apoyo a la crisis.

Un primer frente, es asegurar la transparencia de información con los proveedores de suministros y servicios. Debemos garantizar que ellos estén tomando medidas de prevención adecuadas para evitar la contaminación de nuestros suministros. Debemos fortalecer nuestra relación con aquellos proveedores claves para mantener la producción y distribución de nuestros principales productos, manteniendo canales de comunicación abiertos sobre nuestros futuros requerimientos y sus posibles riesgos de abastecimiento. Finalmente, identifiquemos fuentes alternativas de suministro en caso de que nuestros proveedores entren en dificultades. Incluso, puede ser conveniente fraccionar la compra de ciertos suministros claves, sacrificando un poco de economías de escala, pero mitigando el riesgo de suplencia.

La pandemia está generando cambios acelerados en los patrones de consumo. Considerando la reducción en los ingresos y la enorme incertidumbre que enfrentan los consumidores, tenderán a ser más conservadores en sus gastos, enfocándose en productos realmente esenciales. Por lo tanto, es indispensable que realicemos una actualización constante y oportuna de nuestra planeación de demanda a nivel de sku¹. También, es clave que facilitemos una comunicación fluida entre los diferentes actores de nuestra cadena de valor involucrados en la planeación de demanda, ya que ésta deberá ser reevaluada frecuentemente de acuerdo con la evolución de la pandemia y el respectivo sentir de los consumidores.

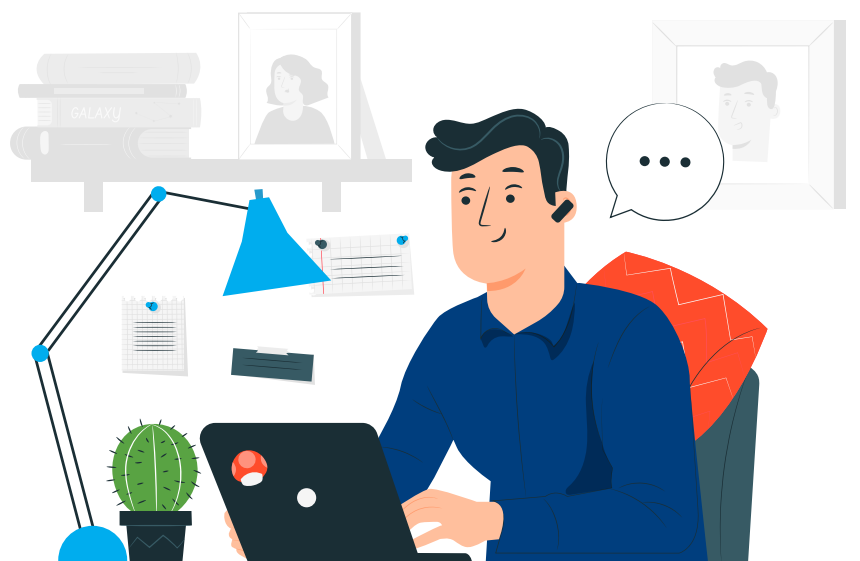
La pandemia también está generando un incremento inesperado en la demanda de equipos y suministros de protección personal (ej., mascarillas), equipos médicos (ej., ventiladores), fármacos

¹Stock keeping unit: cada uno de los items en nuestros inventarios.

(ej., antivirales), materiales de limpieza y desinfección (ej., alcohol gel), productos de consumo masivo (ej., papel higiénico), entre otros. Al mismo tiempo, algunos de los países están dando pasos para restringir la exportación de este tipo de productos anticipándose al incremento acelerado de la demanda doméstica sobre los mismos. Esto aumenta todavía más el riesgo de desabastecimiento en los países importadores de este tipo de productos.

Por lo tanto, se abren oportunidades para aquellos fabricantes y distribuidores que tengan la capacidad técnica de redireccionar parte de la capacidad ociosa para la producción y comercialización de ese tipo de producto. Aunque realmente este no sea el “core” del negocio, podemos aprovechar la oportunidad temporalmente para generar ingresos y contribuir a cubrir costos fijos, frente a un escenario de demanda reducida o inexistente para muchos de nuestros productos tradicionales. Por ejemplo, hemos visto en noticias recientes que compañías como LVMH Moët Hennessy, fabricante francés de marcas de lujo, y Dyson, fabricante inglés de electrodomésticos, se han sumado a este tipo de esfuerzos fabricando alcohol gel y respiradores artificiales respectivamente. De esta manera, no solo aumentamos la probabilidad de supervivencia del negocio hasta la etapa de reactivación económica, sino que también contribuimos con la atención de la crisis en nuestros países.

Finalmente, las medidas de distanciamiento social están generando un incremento acelerado en la demanda del servicio de entrega en la “última milla”. También, se abren oportunidades para redireccionar parte de nuestra capacidad de transporte y distribución ociosa ofreciendo este tipo de servicio para otras industrias. Las plataformas virtuales que ya facilitan la “economía compartida” (ej., Uber y Hugo) reducen las barreras de entrada y salida para participar temporalmente en este tipo de servicios.



Atención a nuestros clientes

Durante la crisis, nuestros clientes estarán enfrentando muchas tribulaciones. Una proporción importante de los clientes será afectada directamente por el virus, a través de su salud y sus ingresos o los de sus seres queridos. El resto que no sea afectado directamente, lo será indirectamente por

los altos niveles de estrés a los que estaremos expuestos. Por lo tanto, el enfoque de esta fuerza de tarea debe estar dirigido a generar confianza y solidaridad con nuestros clientes, resaltando el valor que podemos entregarles en estos momentos difíciles.

En primer lugar, necesitamos comunicar claramente a nuestros clientes las medidas preventivas que se están tomando para prevenir el contagio y para apoyarlos en esta coyuntura. Por ejemplo, muchas empresas están adecuando sus políticas de atención en puntos de servicio para evitar la concentración de personas (ej., estableciendo citas programadas), dedicando horarios especiales para la atención exclusiva de los segmentos de la población más vulnerables (ej., clientes de la tercera edad), promoviendo medios de pago digitales, proveyendo líquidos desinfectantes y suministros de protección personal, realizando desinfecciones profundas en los puntos de servicios, entre otras medidas.

Adicionalmente, este es un momento para demostrarle a los clientes que realmente nos preocupamos por ellos. Muchas empresas están proveyendo nuevas formas de valor. Están habilitando canales de servicio electrónicos y call centers para continuar asesorando a los clientes, evitando las interacciones físicas. Están generando contenido digital para guiar a los clientes no solo en el uso de los nuevos canales, sino también para ofrecer recomendaciones para su salud y bienestar. Y, están ofreciendo algunos de los servicios en los nuevos canales sin costo alguno (ej., transferencias interbancarias) para apoyar a los clientes y promover el uso de los nuevos medios.

Por otro lado, es muy probable que enfrentemos escenarios en los que no podremos cubrir la demanda de todos los clientes. Por lo tanto, es imperativo que nos anticipemos a estos escenarios revisando nuestra base de clientes. Debemos establecer prioridades de cliente-producto de acuerdo con la importancia estratégica de cada uno, considerando la disponibilidad de nuestros inventarios y el atractivo financiero de cada producto (ej., rotación y margen). En caso de que estos escenarios se materialicen, debemos tener claridad sobre cómo reaccionar ágilmente.

Un efecto inmediato de las medidas de distanciamiento social es la reducción del tráfico y demanda correspondiente en los canales físicos tradicionales. Por lo tanto, nos vemos incentivados a desarrollar rápidamente nuevos canales de atención y a reasignar a nuestra fuerza de venta a estos canales de comercio electrónico. Durante la crisis en Wuhan, China, se identificaron muchos ejemplos de compañías que volcaron su fuerza de venta en convertirse “influencers” en canales digitales, apalancando herramientas digitales como WeChat², para atraer clientes virtualmente y generar demanda en los canales de comercio electrónico, especialmente con modelos de entrega “puerta a puerta” (Reeves, et al., 2020).

²El equivalente a WhatsApp en el mundo occidental.

Conclusiones

En la pandemia del COVID-19, estamos enfrentando la peor crisis de nuestra generación. Esta crisis planteará retos enormes para la gerencia y supervivencia de nuestras empresas. Así que debemos tomar acciones con urgencia para proteger a nuestros colaboradores y sus familias como prioridad primordial. Y, al mismo tiempo, implementar medidas que nos ayuden a “navegar esta tormenta” y sobrevivir hasta una fase de reactivación económica ojalá pronta y acelerada.

Primero, recomendamos establecer un “centro de operaciones de emergencia”, desde donde se lidere la gestión de la crisis. Idealmente, éste debe ser liderado por el CEO de la empresa, acompañado de los líderes de las respectivas fuerzas de tarea, para que las decisiones sean tomadas ágilmente y la burocracia interna no retrase el proceso.

Las empresas deben desarrollar planes de salud y seguridad ocupacional siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y las autoridades de salud locales. Una fuerza de tarea tiene que asegurarse que los lineamientos sean comunicados de manera clara y oportuna a los colaboradores, así como también actualizados de manera periódica de acuerdo con la evolución de la crisis. También, debemos explorar diferentes esquemas que busquen al mismo tiempo proteger el empleo y procurar la sostenibilidad de la empresa durante la crisis.

En el manejo financiero, la gestión de la liquidez es el factor clave de supervivencia en estos momentos (“cash is king”). Así, que administremos el negocio basados en nuestros estados de flujo de efectivos y estemos dispuestos a sacrificar rentabilidad si esto nos va a permitir reducir el ciclo de conversión del efectivo en el corto plazo. Nuestra prioridad tiene que ser la liquidez. La rentabilidad debe tomar un segundo plano.

La suspensión de actividades en fábricas y otros centros laborales podría generar desabastecimiento de una serie de materiales y suministros necesarios para nuestras actividades productivas. También, la contracción de la demanda reducirá significativamente la capacidad utilizada de nuestros activos. Orientemos una fuerza de tarea a facilitar el abastecimiento y transporte de los suministros claves, gestionar la capacidad productiva y logística ociosa, así como preparar a la organización para responder con nuevas actividades generadoras de ingreso y de apoyo a la crisis.

Durante la crisis, nuestros clientes estarán enfrentando muchas tribulaciones. Enfrentamos una coyuntura que de una u otra forma nos afectará a todos en el planeta. Por lo tanto, el enfoque de una fuerza de tarea debe estar dirigido a generar confianza y solidaridad con nuestros clientes, resaltando el valor que podemos entregarles en estos momentos difíciles.

En próximos artículos de CLACDS, profundizaremos sobre las recomendaciones generales incluidas en esta primera entrega. Y, a medida que la crisis vaya evolucionando, trataremos de proveer recomendaciones útiles para prepararnos para una reactivación económica. También, elaboraremos sobre los planes de gestión de crisis y continuidad de negocios necesarios para estar mejor preparados frente a futuros eventos. Hoy es el COVID-19, pero mañana puede ser un fallo tecnológico, una catástrofe natural, u otro fenómeno. Es imperativo que estemos mejor preparados para estos retos en el largo plazo.

Referencias

- ILO. 2020. COVID-19 and world of work: Impact and responses. ILO Note. March 18, 2020.
- Kaiser, Kevin y Young, David. Need cash: Look inside your company. Harvard Business Review, May 2009.
- Mysore, Mihir y Usher, Ophelia. 2020. Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center. McKinsey & Company, Risk Practice, March 2020.
- Reeves, Martin; Faeste, Lars; Chen, Cinthia; Carlsson-Szlezak, Philipp; y Whitaker, Kevin. 2020. How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus. Harvard Business Review, March 10, 2020.



CLACDS
Centro Latinoamericano
para la Competitividad y
el Desarrollo Sostenible