

Notas Covid - 19

Xavier Marcet

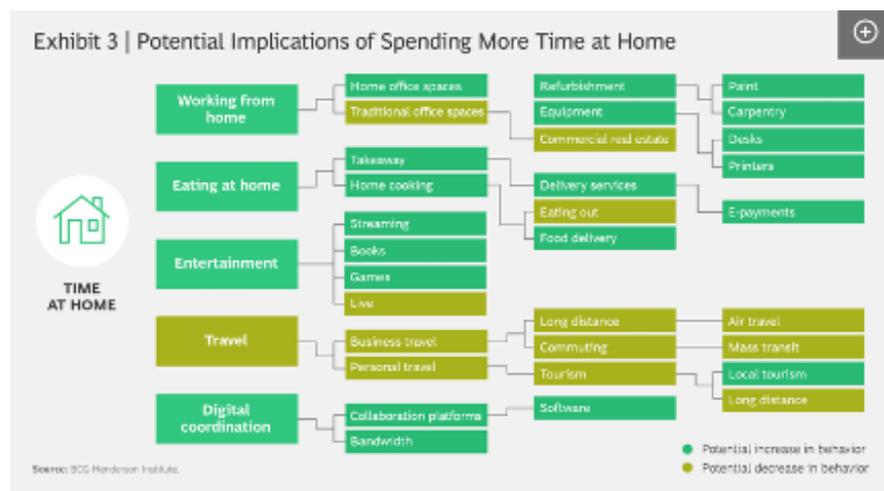
L T
C

2020

www.leadtochange.net

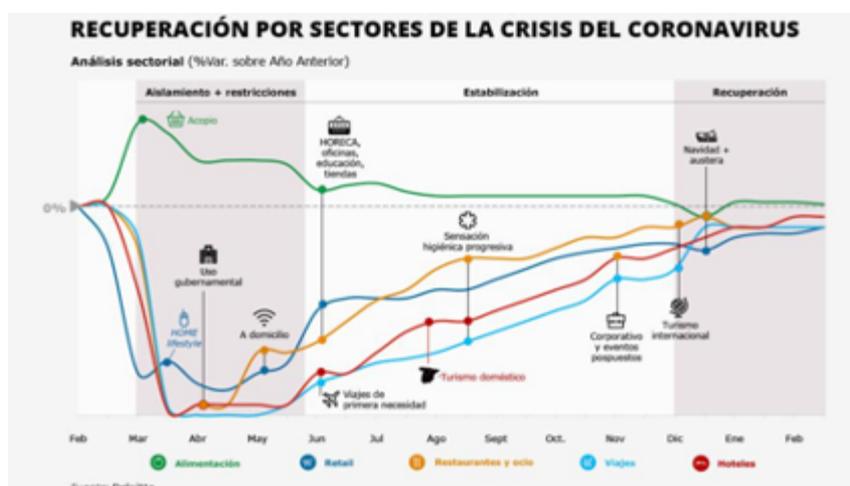
La crisis económica generada por el COVID-19 nadie sabe los efectos que tendrá. Ni en su profundidad, que se prevé similar o mayor a la de 2008, ni el tiempo de su recuperación, que podría ser más corta que la de 2008. Además, la crisis no afecta a todos los sectores por igual, pero es evidente que, en el caso de España, país líder mundial en turismo, el impacto va a ser extraordinariamente alto. Las economías industriales pueden sufrir menos que las economías de servicios, pero al existir una gran conexión entre sectores y mercados, la afectación va a ser global.

El experimento de dejar el mundo al ralentí económico y a muchos millones de personas confinadas en sus casas va a suponer un impacto transversal. En el gráfico elaborado por BCG se aprecian bien los sectores más afectados por esta situación.



Tres sectores fundamentales para la economía española como el sector turismo, la restauración y el inmobiliario se ven directamente afectados. Esto deja a muchas empresas, pero en especial a autónomos y pymes con poca musculatura financiera en una situación muy crítica. El empobrecimiento es general y difícil de medir a corto plazo.

La consultora Deloitte ha publicado una previsión de recuperación de la crisis que puede tener factibilidad si no se producen réplicas significativas de la epidemia y que sitúa a la crisis más en un escenario de V que de U. En cualquier caso, nadie parece barajar en este momento un escenario en forma de L.



Las políticas de apoyo a la economía en el marco local deben tener en cuenta las prioridades de las empresas en este momento. La prioridad es la supervivencia y no entender esto es quedarse en la periferia de los intereses de la mayoría de las empresas. Por tanto, si se quieren hacer políticas útiles y no dilapidar dinero público hay una primera fase dónde lo importante es ayudar a las empresas en esta lógica de supervivencia.

Es un momento para pensar y para actuar. Es un momento de decisiones críticas para muchas empresas. En las que la prioridad pasa por las personas, la tesorería y los clientes. Después viene todo lo demás. Aquí van algunas reflexiones compartidas con empresas en los primeros días de la crisis del Coronavirus sobre los principales ámbitos de atención de las empresas. Estas notas fueron publicadas en Via Empresa el 26 de Marzo de 2020

¹Via Empresa 26.03.2020
[www.viaempresa.cat/
es/opinion/xavier-
marcel-empresas-
coronavirus_2117537_102.html](http://www.viaempresa.cat/es/opinion/xavier-marcel-empresas-coronavirus_2117537_102.html)

1

Pensar en la gente

2

Pensar en tesorería

3

Pensar en cliente

4

Pensar en la cadena de valor

5

Pensar en nuestras capacidades

6

Pensar en agilidad

7

Pensar en aprender

8

Pensar en innovación

9

Pensar en ecosistema

10

Pensar en confianza

11

Pensar en liderar

12

Pensar en la sociedad

01. **Pensar en la gente**

Desde el primer minuto hay que pensar en la comunidad de personas que forman la empresa. En la salud de nuestra gente. En su situación familiar. En cómo reconvertir cada puesto de trabajo en función de su perfil y de la situación. Algunos teletrabajarán. Otros no podrán y se deberá adecuar toda la operativa a parámetros de seguridad. Las máquinas conectan a la gente y lo deben hacer con fiabilidad, pero lo que crea valor son las personas. En muchas empresas, el binomio tecnología – empresas funciona bien. En cambio, en otras se evidencia que la transformación digital ha sido débil o que hay personas que presentan resistencias funcionales a una estructura de teletrabajo. Tener una empresa preparada para la contingencia es fundamental. Ahora lo hemos comprobado.

02. **Pensar en tesorería**

La primera reacción de una empresa ante una pausa como la actual es velar por las previsiones de tesorería. Ver las opciones para mantener una tesorería suficiente y analizar el tipo de ayudas públicas puestas en marcha asociadas al Estado de Alarma decretado. Velar por la tesorería es velar por la vida de la empresa.

03. **Pensar en cliente**

Vivimos de nuestros clientes. No vivimos de subvenciones. ¿Qué les está pasando a nuestros clientes? ¿Cómo deben estar mirando el mundo nuestros clientes? ¿Qué cálculos para reiniciar su actividad deben estar haciendo? Lo mejor es hablar con ellos. Pensar con ellos. Dudar con ellos. Animarnos juntos. Decidir contando con ellos. La recuperación pasa por los clientes. Los clientes que tenemos y fidelizamos y los nuevos que podemos crear. No hay más.

04. **Pensar en la cadena de valor**

Esta pausa global afecta de modo diverso la lógica de las cadenas de valor por sectores, en función de su nivel de globalización, de su dependencia de materias primas o del dislocamiento de las cadenas del Just-in-time. Hay recuperaciones que no son posibles si no incluyen toda la cadena de valor.

05. **Pensar en nuestras capacidades**

Vernos más allá de lo que vendemos, de los productos o servicios que se asocian a nuestra marca. Pensar en términos de lo que sabemos hacer bien (sabemos vender, sabemos ensamblar, sabemos tratar con clientes, sabemos gestionar logísticas complejas, etc.) y ver si nuestras capacidades nos permiten concebir otras oportunidades. Romper inercias en nuestra reflexión. Es en momentos de gran dureza dónde se toman decisiones que nos ayudan a repensarnos. Es un momento de re imaginar el binomio capacidades – oportunidades. Podemos intensificar nuestros mercados, crear proyectos adyacentes de lo que vendemos o podemos imaginar que nuestras capacidades dan para sostener otras ofertas u otros negocios. Mantener el foco en lo de siempre, puede ser una buena opción, si es posible. Pero también lo puede ser diversificar sobre las capacidades propias.

06. **Pensar en agilidad**

Una muy buena parte de las oportunidades solamente lo son si respondemos a los retos con agilidad. Hemos visto como gente muy diversa ha tomado decisiones ágiles. Hubo quién organizó eventos alternativos al Mobile y ahora hay mucha gente intentando imprimir respiradores, protectores o fabricar mascarillas. Este tipo de agilidades son las que deben inspirarnos para ver como debemos reaccionar en las empresas para concretar nuevas oportunidades. Agilidad para sobrevivir. Las mejores agilidades son las movidas por propósitos trascendentes.

07. **Pensar en aprender**

Toda la experiencia de los días de pandemia no puede quedar en saco roto. La vuelta a la normalidad supondrá una obsesión por volver a la vieja normalidad. Es lógico. Las primeras reuniones presenciales no serán para tratar como la empresa se reorganiza. Las primeras reuniones presenciales serán para decir cara a cara cómo está la tesorería, como se restablece la venta, la producción y cómo se cobra lo pendiente. Pero, habrá que buscar un espacio, más pronto que tarde, para aprender de las formas alternativas de trabajo, explorar que agilidades se pueden mantener y que cosas que se hacían por inercia y se pueden reinventar para crear más valor.

08. **Pensar en innovación**

Cada gran epidemia ha conllevado innovaciones. El SARS en 2002 supuso la explosión del uso de Internet en China. Cada discontinuidad histórica profunda genera innovaciones relevantes. Hay que estar atento a cómo estas innovaciones que surgen pueden afectar a nuestros clientes y como pueden afectarnos como empresa. Hay que estar dispuestos siempre a explorar. Pensar en cliente y explorar.

09. **Pensar en ecosistema**

Es malo encerrarse en un momento tan complicado. La tendencia natural es enclaustrarse y escrutar los Excel al detalle. Recordemos que Drucker decía que las oportunidades acostumbran a venir desde fuera. Nadie te va a pagar las facturas. Ya lo sabemos. Pero ante un mundo que se ha pausado abruptamente, interactuar, pensar, contrastar con gente de otras empresas o sectores nos puede inspirar, nos puede proporcionar corazonadas, intuiciones y algunas certitudes razonables de los que podemos hacer. Para pasar el Coronavirus hay que encerrarse en casa. Para superar el Coronavirus en la empresa hay que salir y explorar oportunidades con otros. Además, no hay a quién quejarse, mejor inspirarse.

10. **Pensar en confianza**

Es momento para la autenticidad. Para establecer lazos entre las comunidades profesionales que estén marcadas por el compromiso y la generosidad. Compromiso de los profesionales en ayudar a salir de una situación enormemente crítica. Y generosidad por parte de las empresas de compartir los beneficios de la continuidad y el crecimiento de las empresas. Confianza en la recuperación, compromiso para concretar los esfuerzos y generosidad a la hora de gestionar los beneficios futuros. Muchas empresas pensarán que este año, el espacio de tiempo que va entre junio y octubre – noviembre debe aprovecharse al máximo. Se supone que será el espacio de tiempo de plena actividad antes de una posible segunda oleada del virus en otoño. Muchas empresas deberán pactar trabajar en agosto, todo o en parte. Se requerirán acuerdos para remar todo en el sentido de las oportunidades, pero para ello habrá que crear un clima de sensato equilibrio.

11. **Pensar en liderar**

En las actuales circunstancias, ser líder quiere decir no esconderse. Reconfigurar la visión. Ejemplarizar las propuestas. Pensar, pero decidir. Dudar, pero decidir. Líderes que transmitan confianza, que exigen porqué se autoexigen, que busquen una salida inclusiva a esta crisis. Que piensen en perspectiva. Este socavón profundo requiere una mirada a medio y largo plazo. Más que nunca, liderar es servir.

12. **Pensar en sociedad**

Finalmente es un buen momento para que todas aquellas empresas que puedan piensen en ayudar a la sociedad. Hay momentos en que la responsabilidad social es simplemente un imperativo. Aquellas empresas que no piensan en la sociedad en momentos como el actual son empresas con propósitos menores.

Previsiblemente las empresas pasarán por seis fases en el proceso de recuperación por la crisis provocada por el COVID-19. Esto lógicamente aplica a aquellas empresas seriamente afectadas por la crisis. Para la minoría de empresas para las que el COVID-19 ha supuesto una oportunidad de crecimiento estas fases no aplican.

1

El Golpe
(a blow dry).

2

La gestión de la supervivencia.

3

Preparar el retorno a la actividad.

4

Mientras tanto, aprender y desaprender.

5

El retorno a la actividad.

6

El retorno al crecimiento.
(2021 ?)

Fase 01. **El Golpe** (a blow dry).

Aceptar el golpe del Coronavirus. Entender lo que supone el estado de emergencia para cada empresa. Entender y aceptar lo que supone en la reducción o la desaparición de ingresos. Entender lo que supone para la gente, en el ámbito personal, familiar y en el ámbito corporativo. Entender lo que supone la crisis para los clientes y cómo puede comprometer el modelo de negocio de cada empresa.

Fase 02. **La gestión de la supervivencia**

Tomar decisiones que respondan las exigencias a corto de la tesorería y su previsión en los primeros tres meses. Tomar decisiones respecto de las personas (adoptar ERTes, ajustar plantillas, continuar igual). Entrar en contacto con los clientes para conocer su situación y las perspectivas respecto de su actividad. Entrar en contacto con proveedores para conocer su situación.

Fase 03. **Preparar el retorno a la actividad**

Hacer escenarios personalizados de retorno a la normalidad. No es lo mismo un proveedor informático que un restaurante. Valorar la posibilidad de situar la empresa en estado beta (¿Qué pasaría si volviéramos a ser una start up?). Pensar en el escalonado de la vuelta a la actividad. Organizar la vuelta a contactar con clientes y con proveedores para empezar a desarrollar previsiones de operatividad. Preparar nuevas oportunidades identificadas durante la etapa de confinamiento.

Fase 04. **Mientras tanto, aprender y desaprender.**

Gestionar el mientras tanto no llega una cierta normalidad en los negocios y aprender y desaprender de una experiencia corporativa sin parangón. No vivimos en guerra, es una situación muy distinta, pero a las empresas les pasan cosas que acostumbran a suceder en tiempos de guerra. Hay mucho que aprender y algunas cosas a desaprender relativo a:

- Las lecciones de funcionar (o no funcionar) en confinamiento.
- Entender lo que realmente es imprescindible y esencial para el funcionamiento de la empresa.
- Evaluar cómo ha funcionado la empresa en la nueva relación personas – máquinas.
- Explorar nuevas oportunidades a partir de evaluar las propias capacidades.

Fase 05. **El retorno a la actividad**

La pregunta más complicada es cuando se podrá considerar un retorno a la normalidad entendida como la situación pre-COVID-19 y las distintas oleadas de incerteza hasta la llegada de la vacuna. El objetivo es volver a poner la rueda en marcha: vender (con margen) – producir – cobrar. En esta fase la agilidad y la flexibilidad serán clave para alcanzar eficiencias fundamentales para mantener la competitividad. Las relaciones con el ecosistema de proveedores también puede ser clave.

Fase 06. **El retorno al crecimiento** (2021?)

2020 será para muchas empresas un año para salvar la empresa. No para todas. No será fácil encontrar buenos resultados a excepción de las empresas beneficiadas por la crisis del COVID-19. Es un año para volver a explotar el negocio y a explorar los futuros negocios. Es un año para reemprender con fuerza las oportunidades identificadas en la etapa excepcional del confinamiento. Es la fase para volver a crecer y a innovar con fuerza.

LT
C