

# ¿Cómo responder rápidamente en las organizaciones ante el COVID-19?

Ante el impacto de COVID-19, es prioridad la coordinación en equipo para cuidar a nuestras organizaciones en diferentes dimensiones: **talento**, **excelencia en la ejecución** y **finanzas**.

Compartimos un resumen de las medidas que Boston Consulting Group (BCG) ha compartido para hacer frente a esta contingencia, cuidando estas tres dimensiones.

	Salud y seguridad del equipo	Fortaleza del negocio	Resiliencia financiera
<b>Ejecución clara</b>	Reducir el riesgo de transmisión	Mantener la confianza de los clientes	Manejo del efectivo y liquidez
<b>Coordinar y escalar responsabilidades de manera flexible</b>	Asistir a los que están o puedan estar enfermos	Reforzar la capacidad de ejecución	Asegurar la disciplina en el control de gastos
<b>Involucrar a la organización</b>	Reducir el estrés y subir la moral	Ajustar los recursos disponibles para atender las necesidades del negocio	Preparar escenarios ante posibles impactos financieros
<b>Empoderar al equipo</b>	Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de cada país donde operamos	Monitorear y responder ágilmente a la dinámica competitiva de mercado	
<b>Liderar con propósito e integridad</b>		Preparar la recuperación	

## **1. Salud y seguridad:**

- a. Reducir riesgos de transmisión.
  - i. Asegurar el cumplimiento del protocolo de limpieza.
  - ii. Filtro al entrar a la oficina (validar ausencia de síntomas de infección).
  - iii. Promover las prácticas de higiene.
  - iv. Asegurar que tenemos los materiales adecuados para limpieza en los lugares de trabajo.
- b. Ajustar la logística de los espacios de trabajo.
  - i. Reducir las visitas y reuniones presenciales.
  - ii. Informar las políticas de teletrabajo.
  - iii. Revisar e informar las políticas de ausencia por enfermedad.
  - iv. Revisar el plan de viajes entre oficinas de los países donde operamos, así como a eventos internacionales.
- c. Apoyar a los colaboradores con riesgo de contagio, síntomas o enfermedad por COVID-19 confirmada.
  - i. Definir el canal de comunicación para que cualquier colaborador pueda informar, de manera segura, si presenta síntomas o resulta enfermo.
  - ii. Poner a disposición del equipo opciones para consultas médicas a distancia en todas las localidades donde operamos.
  - iii. Definir política de remuneración para quienes deban ausentarse por enfermedad, siempre en cumplimiento de las leyes locales establecidas.
  - iv. Mapear y asegurar los procesos y actividades críticas para la operación de la compañía.
- d. Cuidar el estado de ánimo del equipo.
  - i. Comunicar constantemente las iniciativas organizacionales para enfrentar una situación extraordinaria.
  - ii. Asegurar espacios de información y atención a dudas del equipo, ya sea en formato presencial en cada oficina o a distancia para toda la organización.
  - iii. Definir plan de apoyo a situaciones externas que afectan a colaboradores.
  - iv. Preparar escenarios en caso de vernos en la necesidad de modificar temporalmente el esquema de compensaciones de la organización.
- e. Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de cada país donde operamos.
  - i. Mantener informado al equipo de las indicaciones que emitan las autoridades de cada país donde se opera.
  - ii. Asegurar el cumplimiento de las regulaciones que definan las autoridades locales de cada país donde se opera.

## **2. Fortaleza de negocio:**

- a. Mantener la confianza de los clientes.
  - i. Establecer un equipo de respuesta rápida del lado de la demanda para monitorear las implicaciones de marketing, ventas y precios.

1. Modelar las implicaciones de los ingresos de la línea superior y adaptar el lanzamiento al mercado (por ejemplo, implicaciones para la efectividad de la fuerza de ventas).
    2. Monitorear las métricas clave para evitar capitalizar la crisis para obtener ganancias a corto plazo (por ejemplo, aumento de precios).
  - ii. Comprender las necesidades cambiantes del cliente.
    1. Llegar a los clientes para comprender su situación y necesidades; comunicar un plan claro para mitigar los riesgos y garantizar la continuidad del negocio.
    2. Vigilar el comportamiento del pipeline, el impacto en el cierre de ventas y adaptarse a la situación cambiante de demanda de servicios por parte de los clientes.
    3. Definir acciones y/o mensajes para mostrar confianza y garantizar la capacidad de entrega a los clientes.
    4. Poner atención a las necesidades del mercado que se pueden satisfacer con los servicios ofrecidos. Se debe tomar en cuenta que digital se convierte en oportunidad.
- b. Asegurar la excelencia en la ejecución.
  - i. Asegurar que se cumplan los lineamientos de teletrabajo.
  - ii. Asegurar que cada equipo cuenta con el apoyo de coordinadores y gerentes para resolver situaciones que detienen el avance de el/los proyectos.
  - iii. Asegurar la calidad de los servicios ofrecidos.
  - iv. Asegurar el cumplimiento de compromisos y comunicar a los clientes las medidas tomadas para cuidar al equipo, de manera que se pueda continuar operando para los clientes.
- c. Monitorear y responder ágilmente a la dinámica competitiva de mercado.
  - i. Asegurar la capacidad para responder a los cambios de la demanda.
  - ii. Hacer un seguimiento de las situaciones y acciones de los competidores para informar la toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras.
- d. Preparar escenarios de "recuperación".
  - i. Explorar las opciones de *"comeback marketing campaigns"* para los clientes.
  - ii. Prepararse para movimientos audaces e implementar aprendizajes con respecto a las modificaciones del modelo de negocio.

### **3. Resiliencia financiera:**

- a. Cuidar el flujo de efectivo y liquidez.
  - i. Establecer un departamento de "liquidez" para pronosticar los flujos de efectivo y administrar/mitigar riesgos.

1. Asegurar una administración y gobernanza de efectivo rigurosa y prudente. Reducir los usos no críticos del efectivo
  2. Prepararse para cambios significativos en el ciclo de conversión de efectivo (por ejemplo, términos de efectivo con proveedores y clientes clave).
  3. Ajustar el capital de trabajo (gestión de inventario y condiciones de pago) para garantizar la entrega continua de productos/servicios de alta prioridad.
  4. Revisar el cronograma y los convenios de retiro de deudas.
- ii. Prueba de tensión de flujo de efectivo de financiación/inversión basada en escenarios de mercado/inversión.
    1. Opciones seguras y/o de acceso de financiación (por ejemplo, líneas de crédito).
    2. Evaluar riesgos de crédito para cuentas corrientes por cobrar.
    3. Revisar compromisos, cláusulas MAC (evento material adverso) y opciones de fuerza de trabajo.
  - iii. Evaluar la viabilidad de las hojas de ruta de inversión actuales, la política de dividendos y compartir planes de recompra.
    1. Posponer gastos de capital no críticos.
    2. Racionalizar el gasto de capital a corto/mediano plazo a menos que ofrezca una clara ventaja competitiva a más largo plazo.
    3. Identificar oportunidades para presentar mejoras de activos si el efectivo/liquidez no es un problema y el activo “no”/”solo” se utiliza marginalmente debido a un brote (por ejemplo, renovaciones de tiendas/hoteles, mantenimiento de equipos).
- b. Asegurar la disciplina en el control de gastos.
- i. Asegurar que la torre de control de adquisiciones esté en su lugar (por ejemplo, procesos de autorización de órdenes de compra, gestión activa de órdenes de compra abiertas y cronogramas de entrega).
  - ii. Variabilizar el costo en la mayor medida (por ejemplo, habilitar LOA voluntarias, ralentizar o pausar la contratación discrecional).
  - iii. Analizar la base de empleados (por ejemplo, los mejores registros de asistencia, el historial más largo con la compañía) para prepararse para un futuro incierto.
  - iv. Evitar realizar negocios bajo suposiciones previas a la crisis (por ejemplo, firmar contratos de arrendamiento o renovaciones).
  - v. Mitigar o dirigir el gasto discrecional para crear flexibilidad financiera (como marketing, sin embargo, evitar eliminar todos los anuncios y seleccionar con cautela los canales de marketing durante la epidemia).

- c. Preparar escenarios ante posibles impactos financieros.
- i. Llevar a cabo la planificación de escenarios y desarrollar el plan de acción.
  - ii. Realizar pruebas de impactos financieros y de liquidez, así como pronósticos.
  - iii. Revisar la fijación de objetivos (por ejemplo, metas de ventas, planes de producción y KPI relacionados).
  - iv. Comunicar la capacidad de recuperación financiera a las partes clave interesadas.
  - v. Explorar modelos de compensación alternativa y diferida para colegas de altos ingresos.

Fuentes:

General	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/YQDBDVO1Ca/">https://bcg01.egnyte.com/dl/YQDBDVO1Ca/</a>
Commercial	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/UqtfEqI0In/">https://bcg01.egnyte.com/dl/UqtfEqI0In/</a>
Ventas	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/ad0wp5GwEa/">https://bcg01.egnyte.com/dl/ad0wp5GwEa/</a>
Finanzas	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/S8I8xZMing/">https://bcg01.egnyte.com/dl/S8I8xZMing/</a>
Operaciones	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/3ibjfy5B6/">https://bcg01.egnyte.com/dl/3ibjfy5B6/</a>
Personas	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/6G6zTOCi8M/">https://bcg01.egnyte.com/dl/6G6zTOCi8M/</a>
Teletrabajo	<a href="https://bcg01.egnyte.com/dl/UHvNJNE08C/">https://bcg01.egnyte.com/dl/UHvNJNE08C/</a>