



El CEO frente a los retos del Coronavirus: un plan de acción

≡ 1 Introducción

El coronavirus es una crisis sin precedentes en la historia reciente. El más cercano se remonta a la pandemia de gripe de 1918, conocida como 'gripe española'.

La mala noticia es que su alcance y duración reales no son claros y la información disponible cambia cada día. Pero al menos la experiencia de países que ya han pasado lo peor (China y Corea del Sur) y de los que parecen más resilientes a los efectos de la pandemia (Alemania) pueden mostrarnos el camino con su experiencia, ejemplo y buenas prácticas. Otros en peor situación (Italia y España) también permiten aprender de sus debilidades y errores.

La situación evoluciona, y no es en absoluto descartable que una vez superada esta crisis, el Covid 19 vuelve a reproducirse con fuerza dentro de unos meses (pe, en el otoño del hemisferio norte de 2020), si no fructifican rápidamente los esfuerzos por encontrar una vacuna. Es decir, no solo los efectos de las infecciones de estos meses van

a cambiar a las empresas y a la economía. También es posible que se produzcan rebrotes a medio plazo.

En consecuencia:

- * La adaptación al nuevo entorno no es una carrera de 100 metros, es un maratón.
- * Es esencial adoptar una mirada diacrónica, que evite el ruido y el nerviosismo de la inmediatez.

La situación también es una oportunidad para todas aquellas empresas que respondan con inteligencia a la crisis. Una oportunidad de posicionarse como aliado estratégico de sus territorios, de fortalecer vínculos y compromiso con su capital humano y con su cadena de suministro y de mejorar sus protocolos ante situaciones de crisis exógenas, que se volverán a producir.

≡ 2 Ámbitos de acción desde la dirección de la empresa

2.1. El entorno:

Los territorios, las regiones y los países están sometidos a un gran estrés. En una situación de recursos limitados tanto físicos como humanos, hay una gran oportunidad de crear valor añadido y generar un impacto social positivo, convirtiéndose en un aliado de los territorios.

En este sentido, es importante señalar que la pandemia es global, pero no afecta por igual a todos los territorios. Aquellos con solidez económica, esquemas colaborativos establecidos y una sociedad civil más fuerte sufrirán menos que las sociedades en vías de desarrollo y/o con fuertes desigualdades sociales.

Algunas dificultades específicas de Latinoamérica:

- * La fortaleza de la economía informal supone todo un reto de gestión ante las medidas de confinamiento.
- * Menor capacidad de la red hospitalaria (menos UCIs y respiradores)
- * Economías más expuestas al comercio internacional y, en consecuencia, más expuestas a la crisis global.
- * Acceso más limitado a internet, lo que implica menos posibilidad de teletrabajo y, en consecuencia, mayor parón de la actividad económica que Norteamérica y Europa Occidental.

- * Población infantil más vulnerable, con menores posibilidades de acceso a la educación online y que, en algunos casos, depende de la asistencia a la escuela para no caer en la malnutrición.

Ante este entorno aún más complicado, ¿qué pueden hacer las empresas? Acumulan un gran capital de conocimientos y capacidades que pueden ponerse al servicio de las instituciones y de las políticas públicas en tiempos de crisis. Y desde el punto de vista de las instituciones, proteger a las empresas que prestan los servicios básicos a una población confinada es el principal objetivo: empresas de telecomunicaciones, de energía, de productos básicos de alimentación y de acceso a los productos sanitarios, básicamente.

Las empresas, prestando servicios a las comunidades donde actúan, pueden también ayudar a las instituciones públicas desde esas competencias y capacidades.

2.1.1. Acciones genéricas

- * Inspirar a los demás. Liderar la narración y la acción, desde una visión de futuro.
- * Movilizar los contactos en el campo profesional y de la gestión pública, en beneficio de la comunidad: fábricas, instalaciones, laboratorios, personal, proveedores, logística.
- * Preparar el camino para el futuro: la crisis puede transformar profundamente al tejido económico,

“**Esta crisis puede cambiar el mundo en el que vivimos. Frente a los tiempos cortoplacistas inherentes a la política, los líderes empresariales pueden aportar la mirada al más largo plazo**”

a la sociedad y al panorama político. Los políticos siempre miran al corto plazo (las próximas elecciones); es el momento de que la colaboración empresarial ponga las luces largas.

2.1.2. Acciones específicas

- * Es probable que los sistemas sanitarios necesiten espacios para ser habilitados como hospitales de campaña. En Europa se está recurriendo a centros de grandes convenciones, como IFEMA en Madrid. Pero también se están utilizando propiedades privadas, como hoteles.
- * Las empresas pueden aportar sus infraestructuras, plantas de producción, redes de distribución y logísticas ante la necesidad de productos como mascarillas, guantes y vestuario sanitario. Se puede transformar la capacidad productiva para ayudar en la tarea común.
- * Las compras de productos en el mercado internacional son imprescindibles para atender las demandas de los servicios de salud de todo tipo de productos. Aportar la experiencia de cada empresa en países y sectores productivos donde están especializados ayudará a las autoridades. Los poderes públicos pueden necesitar supervisión jurídica, técnica y económica.
- * Distribución de productos de primera necesidad para atender a los sectores desprotegidos de la sociedad, personas sin recursos, mayores, discapacitados.

- * Apoyo al trabajo de las ONGs y Fundaciones realizando donaciones a colectivos en especie y en dinero
- * Junto a la colaboración en el corto plazo con los Gobiernos nacionales, regionales o locales, las empresas deben plantearse estrategias de colaboración público-privadas en el medio plazo en los planes de dinamización económica.

2.2. Actividad empresarial:

Las empresas ya consolidadas afrontan durante esta crisis un doble reto: el impacto en su negocio de la pandemia, y la posibilidad de colaborar con otras empresas y la administración pública para minimizar los efectos del Covid 19 en sus respectivos países. Responder a ese reto colaborativo es tanto una respuesta solidaria con su entorno como la siembra de una relación más fluida con los poderes públicos, superando recelos y distancias entre lo público y lo privado.

Acciones:

- * El management será la clave de todo: gestión coordinada de muy diferentes vertientes.
- * Designar un gabinete de crisis que atienda a todas las vertientes de la situación. La elección de los miembros y de sus perfiles (incluso más) es clave para el éxito de la gestión de la crisis
- * Asegurar las cadenas de suministro de bienes físicos.

“
Para las instituciones, proteger a las empresas que prestan los servicios básicos a una población confinada es el principal objetivo: telecomunicaciones, energía y distribución de alimentación y productos farmacéuticos, básicamente”

- * En el caso de necesidad de compras extraordinarias, es necesario recurrir a quien tenga experiencia de campo. Es necesaria supervisión jurídica, técnica y económica, en previsión de posibles intentos de abuso. En el sentido contrario, y como ya se ha comentado, la empresa con conocimiento de los procesos de compra internacionales, especialmente en mercados como China, puede hacer un gran servicio a su país.
- * Desarrollar planes operativos de contingencia en todos los niveles de negocio.
- * Congelar gastos: contratación, opex, capex, capital laboral, cierre de ubicaciones o unidades de negocio.
- * Adaptar la estructura de costes a medio plazo.
- * No descuidar las oportunidades comerciales: hasta en un escenario de recesión, hay focos de crecimiento.
- * Pensar en el futuro post-recuperación: M&A, inversión en productos y servicios

2.3. Finanzas e inversiones:

La naturaleza de esta crisis y la reacción que han tenido los mercados financieros y el mundo inversor genera riesgos y oportunidades que deben contemplarse en el día a día de un CEO.

Acciones:

- * Cuidar a los accionistas transmitiendo confianza en la marcha futura del negocio, pidiéndoles el

esfuerzo de sacrificar transitoriamente una parte del dividendo o de los buybacks que pudieran estar acordados.

- * Tener una comunicación fluida con los market makers del mercado financiero (si es una sociedad cotizada o si no lo es, con los prestamistas), los bancos de inversión y los brokers para darles una visión realista pero al mismo tiempo correctamente interpretada de la marcha de la empresa/grupo y también de las dinámicas concretas del mercado o sector donde se opera.
- * Hacer una gestión de reservas, capacidad de autofinanciación y liquidez ambiciosa para depender lo menos posible de terceros, más aún ante eventos de cierre de cadenas de producción o lockout de empresas. Especialmente importante controlar el endeudamiento y la sostenibilidad de la deuda existente.
- * Con una estrategia adecuada de liquidez y reservas, plantear posibles adquisiciones e inversiones tanto en compañías cotizadas como en no cotizadas, aprovechando las caídas que se han producido en la mayor parte de los activos.

2.4. Personas/equipos

Proteger la salud de los empleados y de sus familias es la principal prioridad. Pero hay que ampliar la mirada, teniendo también en cuenta el conjunto de stakeholders: socios, clientes, proveedores... En todos estos ámbitos, el factor humano será aún más importante de lo habitual: hay que liderar y tranquilizar.

“**Tanto en la empresa privada como en la esfera pública, la clave está en la gestión coordinada de muy diferentes vertientes. El management es la clave**”

2.4.1. Acciones operativas:

- * Brindar flexibilidad laboral a los empleados para cuidar de su familia, teniendo especial sensibilidad con aquellos que tienen niños en casa.
- * Seguro médico a los empleados y material de protección. ¿Qué medidas se pueden tomar?
- * Informar a los empleados con transparencia: medidas laborales que hay que tomar (expedientes de regulación de empleo), sus derechos, y los beneficios que puede activar el Gobierno. Dialogar con los representantes sindicales.
- * Analizar la plantilla desde su importancia en la operativa clave. ¿Hay departamentos absolutamente básicos? ¿Cómo les protegemos? ¿Les podemos/debemos priorizar en cuanto a las TI que necesitan para teletrabajar?
- * Tratar de dotarse de la última tecnología para que el trabajo remoto sea efectivo y productivo.
- * Reforzar departamento de soporte informático/TI para poder gestionar alta demanda repentina de servicios de teletrabajo
- * Asegurar la resiliencia de los sistemas IT y reducir las vulnerabilidades.

- * Informar a tus clientes y proveedores de tus nuevas políticas.

2.4.2. Acciones en la gestión de equipos:

Esta crisis es una oportunidad de reforzar los lazos emocionales y el compromiso de los equipos con sus empleadores, teniendo muy en cuenta que el 'business as usual' es solo el objetivo ideal: alcanzarlo es casi un imposible en situaciones de pandemia.

Para reforzar esos lazos y el compromiso:

- * Mensajes optimistas, pero veraces. Mostrar una preocupación sincera por el estado físico y anímico de los miembros del equipo.
- * Replantearse las expectativas respecto a los plazos de entrega y la velocidad de los procesos. Serán más lentos, por obligaciones domésticas/familiares, y se notará cierta desconcentración, fruto de una preocupación global y en algunos casos particular ante el avance de la pandemia. Los colaboradores son humanos, no robots, y están nerviosos y mucho más pendiente de lo habitual de su ámbito familiar/doméstico.
- * Mantenimiento de cierta regularidad en los contactos con el equipo, para que nadie se sienta desconectado/aislado. La incomunicación por parte de los líderes de los equipos generaría ansiedad.

“
**El tejido social,
 laboral y económico
 de Latinoamérica
 implica grandes
 dificultades
 añadidas a la
 gestión de esta
 crisis”**

≡ 3 Quiénes somos

En Nearco somos especialistas en crisis y en la gestión de lo público como elemento central en la estrategia de la empresa.

- * Aconsejamos desde la primera línea del poder, desde una mirada global e integradora y con un enfoque estratégico.
- * Trabajamos desde la multidisciplinariedad. Formamos equipos diversos, con los mejores especialistas de las distintas áreas, para atender de forma específica a la casuística de cada cliente.
- * Estamos ya asesorando a empresas e instituciones para afrontar la crisis generada por el Covid 19 y ofrecemos nuestra experiencia para ayudar en la construcción de estrategias orientadas a la protección empresarial y a la cooperación pública-privada para afrontar esta crítica situación.

Contacto



Agapito Pageo

Director General Nearco

agapito@nearco.es



Ángel Colomina

Director General de Nearco

Área Pacífico

angel.colomina@nearco.es

Teléfono de contacto: **91 515 84 55**