

Cómo superar los desafíos planteados por la pandemia: mejores prácticas y lecciones aprendidas



Parte 2 de la serie "Respuestas y Recuperación ante la COVID-19"

Nicholas Bahr, Director Global de la Práctica de Gestión de Riesgos Operativos, dss⁺

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Siete lecciones aprendidas

A medida que se desarrolla la crisis generada por COVID-19, los líderes políticos y empresariales parecen estar caminando en la oscuridad, utilizando una amplia variedad de medidas no probadas para limitar los daños a sus economías, comunidades y operaciones. En medio de todo esto, surge una paradoja: el paso del tiempo está afectando negativamente los ingresos de las organizaciones, pero aún nos permite aprender y mejorar las estrategias de mitigación que pueden ayudar a garantizar la continuidad de los negocios y también proteger a las personas.

En la edición anterior de nuestra **Serie de Respuestas y Recuperación ante la COVID-19**, discutimos qué tan bien las empresas estaban preparadas para responder a la crisis impuesta por la epidemia y destacamos siete recomendaciones importantes para que los líderes comiencen a planificar los esfuerzos de reacción y recuperación. Basados en crisis pasadas y organizaciones que ya están comenzando a recuperarse, compartiremos lecciones y mejores prácticas que ayudan a garantizar la continuidad de los negocios e impulsar un proceso de recuperación más eficiente.

Siete lecciones aprendidas

Aunque todavía hay mucha incertidumbre, ya sea debido a la falta de conocimiento sobre la dinámica del coronavirus, a la duración de los bloqueos (*lockdowns*) o a las perspectivas económicas mundiales, podemos mencionar las mejores prácticas desarrolladas en China, Corea del Sur y otros lugares, así como las adquiridas en crisis pasadas, para ayudar las empresas a desarrollar planes efectivos y mantenerse un paso adelante en la crisis actual.

1

Las personas son lo que más importa

2

Identificar los riesgos que enfrenta y saber cómo mitigarlos

3

Ser ágil y adaptarse

4

Usar la gestión del cambio Para impulsar la adaptación de la cultura de trabajo

5

Calibrar y recalibrar

6

Reimaginar el futuro

7

Digital es indispensable

“En momentos como este, puede haber muchos daños si no se prioriza la seguridad y la salud de los empleados durante el proceso de respuesta y recuperación.”



1.

Las personas son lo que más importa

Si bien los problemas financieros y las presiones de los accionistas son predecibles en momentos como este, puede haber muchos daños si los líderes no priorizan la seguridad y la salud de los empleados durante los procesos de respuesta a la crisis y recuperación. Por ejemplo, mientras los competidores Nike y Under Armour anunciaron que cerrarían sus tiendas en los Estados Unidos, Canadá y Europa y pagarían a los empleados por los turnos perdidos, Adidas tomó una ruta diferente: el CEO Kasper Rorsted dijo en una nota interna filtrada que deberían “mantener la empresa en funcionamiento y abierta a los negocios... cerrarla sería fácil, pero permanecer abierta en un entorno saludable requiere coraje, persistencia y enfoque”¹. Sin embargo, la decisión cambió al día siguiente². Este enfoque reactivo puede tener un efecto significativo en el estado de ánimo de los empleados y también dañar la reputación de la marca entre los consumidores.

Por otro lado, la empresa china Jingye, que recientemente adquirió British Steel, ha dado un paso proactivo al enviar un jet privado con equipo médico y de protección, incluyendo máscaras, anteojos, termómetros y guantes médicos a los empleados de las instalaciones de Scunthorpe en el Reino Unido, así como al hospital local³.

Las empresas que garantizan seguridad y claridad a los empleados y demuestran compromiso no solo se beneficiarán del mejor espíritu de los empleados, sino también de un entorno confiable y de la facilidad de implementar cualquier acción futura relacionada con la adaptación operativa o la flexibilidad de la fuerza laboral.

Específicamente, hay algunas acciones y consideraciones que recomendamos para las empresas durante este período.

Primero, las empresas deben tratar de mantener a los empleados en sus nóminas tanto como sea posible. Los gobiernos de todo el mundo han implementado varias medidas de flexibilidad, con diversos grados de remuneración a las empresas para ayudar a cubrir el costo de los salarios. Sin embargo, si el ajuste del costo fijo es esencial para la supervivencia del negocio, considere la reducción de horas de trabajo o licencias en lugar de despidos.

En segundo lugar, si tiene una fuerza de trabajo de campo, busque un mecanismo de monitoreo para rastrear a los empleados y medidas para protegerlos de los riesgos que enfrentan, siempre de acuerdo con las regulaciones locales. Asegúrese de que estén usando los equipos de protección personal (EPP) apropiados.

¹ <https://finance.yahoo.com/news/adidas-is-not-yet-closing-us-stores-amid-coronavirus-214351106.html>

² <https://www.businessinsider.com/adidas-closes-stores-after-reports-ceo-says-otherwise-2020-3?r=US&IR=T>

³ <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/24/chinese-company-sends-aid-package-to-british-steel-in-scunthorpe>



2.

Identificar los riesgos que enfrenta y saber cómo mitigarlos

Debido a la incertidumbre inherente a esta pandemia, las empresas deben realizar nuevas evaluaciones de riesgos a medida que evoluciona el brote. Debemos considerar las implicaciones humanas, financieras, tecnológicas y operativas de un impacto financiero a corto plazo, una desaceleración económica y una recesión mundial sostenida.

El objetivo principal es identificar las amenazas y los riesgos a los que está expuesta la empresa y recomendar controles de mitigación. Esto comienza determinando qué activos críticos deben protegerse y cómo ciertas amenazas pueden afectarlos. A partir de entonces, las empresas deben revisar estrategias de mitigación específicas para las amenazas y si la atención debe centrarse en prevenir, detectar o limitar las pérdidas.

En el caso de que los controles sean inadecuados, las empresas deben considerar medidas de gestión de riesgos más concretas, como protección física o lógica, cambios en los procedimientos u optimización de las cadenas de suministro. Este proceso debe ser replicado a nivel corporativo y en cada sitio.

Por lo general, las evaluaciones de riesgos se centran en la probabilidad del incidente, pero en este escenario, es importante centrarse en las vulnerabilidades. Es necesario reevaluarlas, lo que sucedería si se manifiestan y las posibles medidas de control que pueden implementarse.

Si se adoptan nuevas medidas de control, deben describirse en la política de la empresa, integrarse con los procedimientos y comunicarse a los empleados.

Por ejemplo, Laird Performance Materials, una fabricante global de componentes protectores para productos de alta tecnología, dio un paso rápido para proteger a su personal y su negocio cuando apareció el coronavirus⁴. Después de cerrar las fábricas en el Año Nuevo chino, logró recuperar el 98% de la fuerza laboral después de un mes de paro, sin empleados infectados. Los pedidos de los clientes se cumplieron a tiempo, y la empresa pudo aumentar la producción para satisfacer niveles más altos de demanda⁵. La persona responsable del equipo de trabajo de la empresa durante la lucha contra la COVID-19 señaló el intenso enfoque en las evaluaciones de riesgos como un factor clave para el éxito de la protección de los empleados y de las operaciones⁶.

“Por lo general, las evaluaciones de riesgos se centran en la probabilidad del incidente, pero en este escenario, es importante centrarse en las vulnerabilidades.”

⁴ <https://www.ehstoday.com/health/article/21126331/chinese-plant-back-in-action-following-COVID19-outbreak>

⁵ IBID

⁶ IBID

“Las empresas que están teniendo éxito en este momento son aquellas que han sido capaces de crear productos o servicios para combatir la pandemia o abastecer al público en un nuevo contexto.”



3.

Ser ágil y adaptarse

Las empresas que han sido capaces de adaptarse rápidamente a la demanda cambiante están teniendo éxito. Por ejemplo, Hydrogen Craft Corporation, una fabricante de drones utilizados para monitorear la pesca ilegal y la contaminación, inicialmente planeó adaptar su producto para pulverizar desinfectante en aerosol en los espacios públicos⁷. Sin embargo, empezó rápidamente a producir carros que usan luz ultravioleta C para lograr el mismo resultado, pero de una manera más práctica. El propietario del negocio espera alcanzar RMB 8 millones (US\$ 1,1 millón) en ingresos generados por el producto, lo que ayudará a la empresa a enfrentar la crisis⁸.

Por lo tanto, recomendamos que las empresas reconsideren la forma en que se acercan al mercado, buscando maneras nuevas e innovadoras de utilizar su base de producción para satisfacer la demanda actual. Las empresas que están teniendo éxito en este momento son aquellas que han sido capaces de crear productos o servicios para combatir la pandemia o abastecer al público en un nuevo contexto.

Es probable que las empresas que no logran administrar esto fracasen. Por ejemplo, Woolworth's, una tienda de comestibles y minorista en Australia, comenzó a empaquetar alimentos esenciales en cajas y a transferir el trabajo de las tiendas al almacén⁹. Luego se asoció con DHL y Australia Post para enviar los paquetes, en lugar de usar su propia flota ya sobrecargada. La iniciativa está dirigida a clientes mayores o más vulnerables¹⁰, reduciendo el riesgo de exposición y, al mismo tiempo, garantizando ingresos continuos entre estos grupos.

Si bien la primera reacción de los líderes es administrar sus equipos de arriba hacia abajo, facilitar un enfoque ascendente, teniendo como objetivo el cambio y la innovación puede ser muy productivo. Al crear un contexto para la colaboración entre roles, aprender de los éxitos y fracasos en la empresa y entre competidores, adoptar un enfoque descentralizado para adaptar las líneas de productos existentes y permitir un enfoque de “falle rápido, aprenda rápido”, es posible crear la adaptabilidad necesaria que producirá buenos resultados.

⁷ <https://www.ft.com/content/db48ceac-2b69-4ba7-8a48-9f1573f615f5>

⁸ IBID

⁹ <https://insidefmcg.com.au/2020/04/22/innovations-in-retail-sparked-by-the-COVID-19-pandemic/>

¹⁰ <https://www.canberretimes.com.au/story/6702710/australia-post-to-work-alongside-woolworths-for-grocery-deliveries/>



4.

Usar la gestión del cambio para impulsar la adaptación de la cultura de trabajo

Las empresas que han sido capaces de adaptar sus estrategias de manera efectiva y centrarse en los medios tácticos para implementar este cambio, han logrado el nivel de agilidad necesario para sobrevivir. Por ejemplo, SD Biosensor, una empresa surcoreana que produce sistemas de diagnósticos inmunológicos y moleculares, empezó a desarrollar pruebas de COVID-19 en enero, poco después de que apareció el virus. La empresa trabajó con el gobierno de Corea del Sur para obtener rápidamente una autorización de emergencia para el producto, que se otorgó después de solo dos semanas¹¹. Después de eso, se centró en cómo garantizar la calidad y proteger a los empleados. La alta gerencia desarrolló un estándar de calidad y objetivos específicos y medibles, con metas definidas que eran consistentes con el estándar¹². Se estableció la estructura organizativa y se designaron autoridades y líneas de responsabilidad. Se crearon entornos de producción consistentes con el estándar y se dieron instrucciones visuales a los empleados sobre los tipos de EPP y cómo deberían usarse.¹³

Recomendamos que las empresas se centren en los principios de la gestión del cambio para movilizar a los empleados a fin de alcanzar las nuevas metas estratégicas.

Cree una visión corporativa interesante, desarrolle la estructura y las políticas apropiadas para promover los cambios y comunique por qué son necesarios.

Para las empresas más grandes, esto puede significar que algunos sitios o líneas de productos deberán gestionarse de manera diferente. Algunos países o líneas de negocio pueden necesitar enfocarse en cambiar los canales de ventas o diversificar las cadenas de suministro, mientras que otros pueden aumentar la producción o adaptar las líneas de producción existentes para entregar nuevos productos. El enfoque debe calibrarse de acuerdo con las oportunidades, las regulaciones locales, las cadenas de suministro y los recursos disponibles.

"Cree una visión corporativa interesante, desarrolle la estructura y las políticas apropiadas para promover los cambios y comunique por qué son necesarios."

¹¹ https://www.who.int/diagnostics_laboratory/evaluations/WHOPIR_SDBiosensor-08-10April2019.pdf?ua=1

¹² IBID

¹³ IBID

“Debido a esta variación, es importante que las empresas hagan una evaluación completa de cómo pueden calibrar mejor el enfoque de producción y ventas para tener en cuenta estos matices.”



5.

Calibrar y recalibrar

Esta crisis está afectando a algunos sectores y regiones mucho más que a otros, de acuerdo con el grado de esencialidad del producto o servicio, el nivel de restricción impuesto por los gobiernos y el nivel de daños a las cadenas de suministro, entre otros factores. En algunos casos, el impacto amplificó las debilidades subyacentes del mercado, lo que resulta en un tiempo de recuperación extremadamente largo. Debido a esta variación, es importante que las empresas hagan una evaluación completa de cómo pueden calibrar mejor el enfoque de producción y ventas para tener en cuenta estos matices.

Por ejemplo, Keytone Dairy, una empresa láctea en Nueva Zelanda, experimentó un crecimiento significativo al adaptar su oferta al mercado chino durante la crisis. En una carta a inversores fechada a fines de febrero, la empresa explicó que había recibido “de los mercados chinos un gran interés en los productos nutricionales inmunitarios”, productos de mayor valor.

Asignó un equipo de desarrollo para lanzar nuevas líneas de productos con prioridad. Un mes después, con la capacidad adicional de una nueva instalación en operación, la empresa comenzó a recibir un número récord de pedidos. Walmart y Nouriz, los principales minoristas en China, aumentaron su volumen de pedidos en 2,4 y 7 veces, respectivamente, en solo un mes. En una carta a los inversores a principios de abril, el CEO mencionó un aumento del 210% en los pedidos recibidos en 24 horas en comparación con los resultados auditados en el año fiscal de 2019. Parte de este éxito se puede atribuir directamente a la capacidad de calibrar el enfoque de producción y ventas alienado con la creciente demanda de productos específicos en China.



6.

Reimaginar el futuro

El impacto de esta pandemia repercutirá en el tejido social y económico de todo el mundo durante algún tiempo. En la provincia de Hubei, mientras se levantan las restricciones, la normalidad está demostrando ser ilusoria¹⁴. La demanda de exportaciones está disminuyendo, las empresas tienen poco efectivo y los equipos no utilizados deben recibir servicio antes de reanudar las operaciones. Algunos sectores se interrumpieron por completo, como el sector inmobiliario (no se hicieron acuerdos residenciales en Wuhan en febrero) que afectaron a todas las empresas más abajo en la cadena de valor. Además, algunas ciudades están siendo severamente afectadas, con Singapur en la segunda ronda de restricciones y Hong Kong en la tercera.

A pesar de la perspectiva sombría, el viejo adagio de que "hay oportunidades en las crisis" está demostrando ser cierto para algunos, como sucedió con Alibaba y las compras en línea en China después del brote de SARS en 2003. Las empresas de logística como Amazon, las empresas de tecnología como Netflix y Citrix Systems, las empresas farmacéuticas como Gilead Sciences y Vertex Pharmaceuticals, las empresa de comestibles y minoristas

como Walmart e incluso la minera de oro Newmont están muy bien en la Bolsa de Nueva York¹⁵.

Si bien estas empresas proporcionan bienes y servicios que tienen una gran demanda durante esta crisis, también están constantemente innovando y evolucionando, lo que les permite maximizar la rentabilidad y seguir siendo relevantes. Walmart, por ejemplo, lanzó la Walmart Grocery App - el 5 de abril de 2020, se convirtió en la aplicación de compras número uno en los Estados Unidos, superando a Amazon en un 20%¹⁶. Citrix introdujo un modelo de suscripción durante el año pasado, asegurando un flujo de caja más predecible y ingresos *up-sell*¹⁷. Es probable que las compras en línea y todas las empresas auxiliares experimenten un *boom*.

Para las empresas fuera del universo de los "servicios esenciales", la innovación está demostrando ser la mejor forma de generar valor. El enfoque en la innovación parece concentrarse en cuatro esferas: respuesta a la pandemia, vida en cuarentena, vida pospandemia y reinención de los sectores más afectados. La digitalización parece ser el hilo conductor de todo esto.

"El viejo adagio de que 'hay oportunidades en las crisis' está demostrando ser cierto para algunos, como sucedió con Alibaba y las compras en línea en China después del brote de SARS en 2003."

¹⁴ Sources: <https://www.nytimes.com/2020/04/07/world/asia/wuhan-coronavirus.html>; <https://www.ft.com/content/6542ac87-9498-447a-9af2-9d77f7057098>;

¹⁵ <https://www.barrons.com/articles/12-winning-stocks-beating-market-51586552549>

¹⁶ <https://techcrunch.com/2020/04/09/walmart-grocery-app-sees-record-downloads-amid-COVID-19-surpasses-amazon-by-20/>

¹⁷ <https://www.fool.com/investing/2020/04/08/citrix-systems-inc-nasdaqscxs-10.aspx>

“La digitalización puede ayudar a las empresas a encontrar clientes donde sea que estén y a lograr eficiencias significativas, si se hace correctamente.”



7.

Digital Es Indispensable

Esta pandemia está acelerando todas las cosas digitales. Por ejemplo, Lianfei Technology lanzó la primera plataforma *blockchain* de monitoreo de epidemias de China, que rastrea el progreso de la COVID-19 en todas las provincias en tiempo real y almacena datos epidémicos relevantes para que puedan rastrearse y protegerse contra la adulteración¹⁸. La telemedicina, que era anteriormente ridiculizada como ineficaz, ahora está creciendo y funcionando bien en muchos casos.

Las empresas fuera del sector de la salud también pueden darle un consejo: ahora es el momento perfecto para digitalizar la experiencia del cliente, si aún no lo ha hecho. El primer y más importante paso es demostrar que se preocupa: sea auténtico. Asegúrese de que todo su alcance digital

esté alineado con los objetivos y valores fundamentales, y no solo una avalancha de correos electrónicos de marketing. Además, el viaje del cliente debe simplificarse lo más posible, con toda la información necesaria disponible para tomar la decisión de compra. Otras posibilidades son mejorar la experiencia móvil, ofrecer servicios digitales o, para empresas B2C, actualizar modelos de suscripción u opciones de entrega a domicilio. Comprometerse con los clientes en las redes sociales también puede generar confianza, y los equipos de marketing y ventas pueden aprovechar la información obtenida del llamado *e-listening*.

La digitalización puede ayudar a las empresas a encontrar clientes donde sea que estén y a lograr eficiencias significativas, si se hace correctamente.

Conclusión

Mientras las incertidumbres y previsiones sombrías de una profunda recesión global siguen asustando a los ejecutivos de todo el mundo, vamos a hacer un uso más productivo del tiempo para centrarse en lo que puede ser controlado. El enfoque en la protección de los empleados y en el control de los riesgos minimizará los períodos de inactividad, dejando espacio para la adaptación y para la evolución.

Ahora es el momento para que las empresas sean innovadoras y adopten nuevos pensamientos y nuevas formas de trabajar. Los ejemplos detallados en este artículo muestran que, al centrarse en la adaptabilidad y la agilidad, en la gestión y la mitigación de riesgos, en la innovación y la digitalización, las empresas no solo pueden sobrevivir, sino también proteger a sus equipos y también los resultados económicos. Es hora de adaptarse o morir.


¹⁸ <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/how-next-generation-information-technologies-tackled-COVID-19-in-china/>

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

<https://latam.consultdss.com> 