



Insights que son tendencia

COVID-19

Guía de actuación

Cómo manejarse en medio del caos, la ambigüedad y el miedo

**IBM Institute for
Business Value**



Introducción

Estos son tiempos desafiantes e inciertos. Hoy más que nunca, nuestra comunidad global debe unirse para enfrentar la crisis del coronavirus 2019 (COVID-19).¹ Ninguna de las generaciones actuales ha visto la economía global enfrentando condiciones tan contraproducentes provenientes de la paralización de las actividades a fin de proteger la salud humana. No ha habido un alineamiento entre las naciones. Las mejores prácticas históricas de las organizaciones se han visto desafiadas, en muchos casos se volvieron obsoletas debido a la rápida evolución de las circunstancias. Nuestra visión del futuro es más borrosa que nunca, un velo de incerteza que oscurece lo que solíamos ver delante nuestro.

Pero las situaciones disruptivas no son una cosa nueva. Han sido una condición para los negocios, gobiernos y sociedades por generaciones y mucho más en nuestro mundo moderno impulsado por la tecnología. Los marcos más amplios para lidiar con la disrupción siguen siendo tan centrales como siempre. Al tiempo que la urgencia y la prioridad detrás de estos marcos se han incrementado, los principios básicos que impulsan la adaptabilidad y el progreso son aún más relevantes.

¿Qué hacemos ahora? Esta es la pregunta que todos los negocios, todos los gobiernos, todas las familias y todos los individuos se hacen a medida que el COVID-19 se extiende por el mundo. Si usted está en Wuhan o en Hong Kong, lo peor parece haber pasado, pero... ¿cómo saberlo realmente? Si usted está en Europa o en los EE.UU., ¿cuánto va a empeorar? Si usted se encuentra en una zona que puede convertirse en una zona caliente, ¿qué pasará si esto va hacia donde usted está? E incluso si no lo hace, ¿cómo manejamos las consecuencias económicas y sociales de lo que está pasando en los otros lugares?

La respuesta comienza con una única y simple noción, tan obvia como difícil: Calma. Frente a cualquier tormenta o crisis, mantener la calma es el primer paso, seguido de cerca por su análoga: Paciencia. Pero una vez que ha adoptado la calma, ha internalizado la paciencia, ha reconocido la realidad del ambiente en el que se encuentra, después, ¿qué? ¿Cuál es la mejor forma de protegernos, de prepararnos para el futuro y, tal vez, incluso, de mejorar nuestro posicionamiento? Si hay alguna cosa positiva en ese momento de disrupción, ¿cómo la buscamos y vamos atrás de eso?

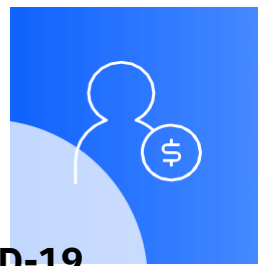
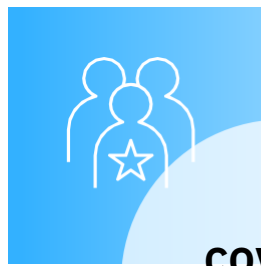
Esta Guía de actuación está hecha para ayudarnos a hacerlo. Creada con base en la propia experiencia de IBM y su preparación para la continuidad de los negocios, esta guía (de acción y reacción) espera cumplir varios propósitos. Primero, queremos asegurarles a aquellos líderes y negocios que han tomado medidas necesarias que están en un curso razonable. Segundo, queremos incentivar a quienes puedan estar retrasados a acelerar sus actividades. Tercero, queremos identificar áreas donde todos podemos hacer mejoras a corto y a mediano plazo. Y, finalmente, queremos reforzar una visión atenta hacia el futuro. Para salir fortalecidos de esta crisis necesitamos estar seguros de los pasos que damos, sus implicancias y sus objetivos más amplios.

Lo que sigue es una guía en cuatro partes que esperamos será útil ahora y lo seguirá siendo en los próximos meses, mientras seguimos aprendiendo y compartiendo más de las circunstancias que surjan. Esta guía está diseñada para ayudar a los líderes de negocios, pero puede aplicarse a cualquier organización. La primera parte se centra en los **empleados**, el principal capital y la sangre vital de cualquier organización, su parte esencial. La segunda parte se centra en los **clientes y socios**, el círculo concéntrico al que los negocios están tan indeleblemente conectados. La tercera parte se centra en las **finanzas y operaciones**, las palancas del suministro, demanda, productos, materiales, lucros y pérdidas y hojas de balance. Por último, y no menos importante, la cuarta sección se centra en la **comunidad**: instituciones locales, gobiernos, inversionistas y otros participantes clave que se alimentan y son impactados por las acciones de una organización.

Figura 1

Empleados

Las enfermedades y la preocupación por la salud, el bienestar financiero y otras cuestiones afectan a muchos empleados.

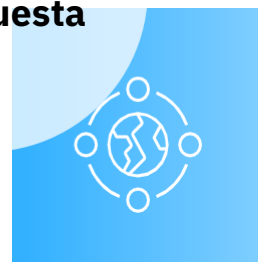


Clientes y socios

Los clientes y asociados están centrados en asegurarse lo esencial y están buscando la confirmación de las políticas de las empresas

Finanzas y operaciones

Todas las empresas están enfrentando cambios en la demanda de productos e interrupciones en la cadena de suministros y una volatilidad de efectivo y de posiciones de lucros y pérdidas sin precedentes.



Comunidad

La necesidad de comunicarse y de dar seguridad a los inversionistas, a los socios del ecosistema y a los comercios y comunidades locales

**COVID-19
Respuesta**

Al desmenuzar las cosas de esta forma buscamos simplificar respuestas a preguntas complejas y ayudar a ofrecer un marco de acción simple.

Hay un factor críticamente importante a colocar en esta ecuación: la adaptabilidad. Creemos que esta crisis disparará cambios permanentes tanto en las prácticas comerciales como en las expectativas de la sociedad. Las organizaciones y los individuos deberán adoptar nuevos enfoques para navegar por esta nueva realidad. Después del 11 de septiembre, por ejemplo, la respuesta gubernamental y corporativa a las amenazas a la seguridad cambiaron, se implementaron nuevos sistemas de comunicación entre las agencias, y las prácticas industriales evolucionaron, de las líneas aéreas a los puertos.

En esta era, la evolución puede ser aún más amplia y desatar en el proceso nuevas capacidades. La búsqueda de trabajo productivo remoto ya está disparando una

nueva forma de imaginar la forma en que operan las organizaciones, desde las escuelas primarias al Congreso de los EE.UU. Las reacciones creativas a las condiciones que nos rodean nunca han sido tan urgentes.

Los requisitos de "mentalidad" en este entorno pueden ser tan abrumadores como los desafíos médicos presentados por el COVID-19. Para optimizar resultados en medio de cambios repentinos, tenemos que aceptar la ambigüedad de otras maneras. Debemos tomar decisiones, al mismo tiempo, claras y difíciles (ya sea cerrar escuelas o rediseñar la cadena de suministros) al tiempo que continuamos revisitando, cuestionando, refinando y mejorando esas decisiones.

Y ahora, pasemos a las sugerencias.

Primera parte: Empleados

Protegiendo el centro

La fuerza laboral de una organización es su principal capital, el talento que la diferencia de la competencia define prioridades y ofrece resultados. Con el COVID-19, el talento se ha visto puesto a prueba, en términos de salud física, emocional y financiera. Tratar de ayudar en un área, por ejemplo, alentando el trabajo remoto, puede exacerbar otros problemas como la soledad, el aislamiento y el miedo.

A esta altura, la mayoría de las organizaciones han puesto a disposición las herramientas básicas para dar apoyo, resguardo y comunicarse con sus empleados. Un rápido repaso de lo que ya debería estar disponible:

- Un equipo de liderazgo multifuncional para evaluar y atender los impactos fluidos de la pandemia, que abarquen desde el lugar de trabajo y los ajustes del trabajo remoto hasta cuidados de la salud y cuestiones financieras.
- Una plataforma de comunicaciones multicanal para colaborar, incluyendo video, compartir documentos y mensajería instantánea.
- Un ritmo regular de divulgación, incluyendo continuidad comercial, e-mails y páginas web (separado de los empleados y participantes externos), nuevos cambios de datos y de políticas, etc.
- Un sistema de contingencia para comunicaciones de emergencia, desde "cadenas de mensajes" a cadenas telefónicas.
- Un sistema de comentarios para los empleados, para evaluar la efectividad de la continuidad de su negocio, descubrir áreas olvidadas y mejorar la planificación de futuras contingencias.

Una vez que esas necesidades de corto plazo son cubiertas, la próxima etapa de preocupación por los empleados (si la desaceleración económica persiste) será el costo. De hecho, en 2017 la participación del trabajo global en el PBI fue del 51,4 por ciento y más del 58 por ciento en los EE.UU.²



Empleados

Cuente con lo siguiente:

- Equipo de liderazgo multifuncional.
- Plataforma de comunicaciones multicanal.
- Ritmo regular de divulgación.
- Sistema de contingencia para comunicaciones de emergencia.
- Sistema para comentarios de los empleados.

Es muy alentador ver cuántas empresas continúan pagando a sus empleados, incluso aquellos de licencia o que no pueden realizar sus funciones habituales. Algunas industrias muy castigadas pueden beneficiarse de la financiación gubernamental ampliada u otras ayudas. Mientras tanto, las organizaciones deben escuchar atentamente, ofrecer apoyo, estar accesibles y entrar en contacto de forma apropiada con sus empleados.

Los empleados subutilizados también pueden ser vistos como un capital. Un funcionario federal estadounidense que se candidateaba en una elección redirigió su equipo de campaña a explorar los esfuerzos de impacto social, dada la suspensión de los esfuerzos de campaña física.³ En China, el gigante de ventas de alimentos online, FreshHema, cuya demanda creció repentinamente, "alquiló" unos 3.000 empleados de más de 40 restaurantes, hoteles, centros comerciales, etc.⁴ Si sus recursos humanos no están siendo utilizados a

su máxima capacidad, usted puede encontrar (usando el pensamiento creativo) otras formas de utilizarlos al tiempo que absorben parte o todo su costo, o que los hagan trabajar en nuevas ideas que usted anteriormente no había podido explorar. Las modernas plataformas de tercerización pueden ayudar a los empleadores a lograrlo rápidamente.

A largo plazo, parece indiscutible que el paso hacia el trabajo remoto (una tendencia que ya existía antes del brote de COVID-19) se verá acelerado por nuestras experiencias presentes.⁵ Muchos trabajadores están volviéndose expertos y se sienten cómodos con las nuevas herramientas, y las propias herramientas se están mejorando y refinando por el uso incrementado, así como por su importancia central. Una vez que el velo del COVID-19 comience a levantarse y las organizaciones comiencen a ejecutar planes de poscrisis, es muy probable que el trabajo remoto sea un componente más común entre las industrias alrededor del mundo. Integrar esa capacidad ampliada tendrá un impacto sobre las plantillas, TI, bienes raíces y otras suposiciones y expectativas de la fuerza de trabajo. Aquellas organizaciones que se optimicen para esta nueva normalidad pueden mejorar su posición competitiva, tanto para el reclutamiento como para la eficiencia operacional.

Desafortunadamente, las oportunidades de trabajo remoto no se aplican a todos. Un estudio reciente indica que los individuos con mayores ingresos tienen mejores oportunidades de trabajar desde casa y continúan siendo productivos durante períodos sostenibles (ampliando aún más la creciente brecha de distribución de la riqueza). La oportunidad de trabajar desde casa también varía mucho según la industria. Quienes están en las industrias tecnológicas tienen las mejores oportunidades de aprovechar el trabajo remoto. Más del 60 por ciento de los trabajadores de la industria tecnológica encuestados indicó que es muy probable que trabajen desde casa. La mitad de los trabajadores del sector de servicios financieros también indicó que el trabajo remoto es muy posible. Sin embargo, quienes trabajan en comercios minoristas, en el gobierno y servicios de salud tienen menos oportunidades de poder realizar trabajo remoto.⁶

Algunas organizaciones pueden incluso considerar este período como una oportunidad de capacitación en áreas que van de la eficiencia de datos a la estrategia comercial. De acuerdo con el último IBM Global C-suite Study, los negocios más exitosos son aquellos que adoptan una cultura centrada en los datos. La actual crisis podría ser una oportunidad para que los más rezagados avancen o para que los líderes se alejen aún más.⁷

Tenemos aquí cinco preguntas centrales sobre los empleados que toda organización debería estar haciéndose de forma regular, a medida que avanzamos por la crisis:

1. ¿Estamos haciendo lo suficiente para dar soporte a la salud física, financiera y mental de nuestra fuerza laboral?
2. ¿Estamos creando expectativas y directrices de trabajo claros, y comunicándolos de forma consistente y efectiva?
3. ¿Estamos optimizando de forma creativa el valor de nuestros empleados por medio del trabajo virtual, trabajo redireccionado u otros medios, para cubrir el riesgo de permisos, despidos y otras dificultades financieras?
4. ¿Estamos sopesando todas las implicancias posibles de necesidad de decisiones de gestión para minimizar los impactos en los negocios?
5. ¿Hay algún equipo trabajando en la adopción e implementación de nuevos procesos y flujos de trabajo que persistirán una vez pasada la crisis?

Segunda parte: Clientes y socios

Generando confianza

La moneda central de las relaciones es la confianza. Por desgracia, muchas organizaciones tienen dificultad para ganarse la confianza de sus miembros.⁸ Con la llegada del COVID-19, esa batalla por ganarse esa confianza será aún más ardua, si no se cumplen con las obligaciones o si el distanciamiento social lleva a un distanciamiento comercial. Por otro lado, los tiempos de crisis también pueden fijar y profundizar la confianza. La forma en que nos manejamos en momentos de estrés envía importantes mensajes sobre nuestras verdaderas intenciones.

Así como con los empleados, la mayoría de las organizaciones han establecido a esta altura algunas políticas y prácticas para apoyar y comunicarse con sus clientes y socios. Un rápido repaso de lo que ya debería estar disponible:

- Modificación de sus actividades de comunicación comercial "normales" para que los mensajes que reciben sus clientes y otros destinatarios no parezcan fuera de contexto o insensibles.
- Información clara sobre la limpieza y salubridad de sus instalaciones y sus productos, así como cualquier cambio en sus prácticas comerciales (locales, horarios, estimativas de entregas, etc.)
- Una estrategia de comunicación y un ritmo específico, incluso cartas del CEO, de otros ejecutivos y líderes y el contacto personal con los clientes y socios más valiosos. No subestime la necesidad de exceso de comunicación en estos tiempos.
- Un mecanismo multicanal para acceder y resolver problemas, incluso una escucha consistente de las redes sociales y un mecanismo de respuesta apropiado.
- Un programa para pedir comentarios inmediatos (sobre sus comunicaciones, sus actividades, sus productos o servicios) para informar y mejorar sus esfuerzos.

Con los sistemas de corto plazo disponibles, el paso siguiente es evaluar la salud y fuerza financiera relativas tanto de clientes como de socios. Para las relaciones negocio a negocio, pueden surgir problemas de liquidez. Para la mayoría, las reservas de dinero no van a durar mucho. La cantidad media de días que una organización puede seguir pagando sus gastos operativos es alrededor de 85.⁹ Es muy probable que aparezcan riesgos crediticios.



Clientes y socios.

Cuente con lo siguiente:

- Modifique sus comunicaciones comerciales "normales".
- Información sobre la limpieza de sus instalaciones y productos.
- Estrategia de comunicación con clientes y socios.
- Mecanismo para resolver problemas.
- Programa para pedir comentarios.

Si su organización tiene un balance más sólido que lo habitual, usted puede estar en una buena posición para reducir la tensión para quienes participan de su ecosistema; si usted está en una posición financiera más delicada, puede descubrir rápidamente quiénes son sus verdaderos amigos. De cualquier manera, los lazos de confianza se verán puestos a prueba y la manera en que interactuemos tendrá implicaciones profundas en el futuro de esas relaciones (de hecho, de todas las relaciones).

Los negocios cuyos productos se vuelvan más necesarios que nunca enfrentarán dilemas morales y comerciales; una oportunidad para reforzar los cofres como resultado de la alta demanda contra el riesgo de daño a la imagen de la marca si no se lo maneja apropiadamente. Este es un momento en el que los valores de los individuos y de las organizaciones deben traducirse en decisiones comerciales equilibradas. El distanciamiento social está creando una explosión del tráfico de banda ancha, por ejemplo, lo que puede llevar a un aumento permanente de la demanda y presagiar servicios de mayor valor y de mayor nivel para los proveedores de telecomunicaciones, una vez que hayamos salido de la crisis.¹⁰

Los negocios cuyos productos tengan una merma en la demanda, enfrentarán, por supuesto, los desafíos más difíciles, pero incluso allí hay oportunidades. Los equipos de gestión creativa pueden utilizar este período para explorar oportunidades de negocios, tal vez cambiando sus modelos de negocios. Sinopec, la Corporación petroquímica de China, que es la mayor refinería de ese país, empezó a vender verduras en 340 estaciones: los clientes pueden pedir por la app Easy Joy para elegir una caja de verduras que pesa aproximadamente 7 kilos, con tomates, zanahorias, brócoli y huevos, pensada para durar tres días para una familia de tres. Se colocan en los maleteros de los clientes sin contacto físico y pueden pedirse hasta dos minutos antes de pasar a buscarlas.¹¹ La empresa vende unas 600 cajas por día en cada estación de servicio. Mientras tanto, las nuevas empresas de entrega de comida a pedido están empezando a agregar entregas "sin contacto" para aumentar la seguridad de clientes y empleados.¹² Veremos cada vez más ejemplos de este tipo de imaginación comercial en las semanas y meses venideros.

Una tendencia a largo plazo que probablemente se acelerará con la crisis: la expectativa y la demanda una mejor experiencia de usuario. Esto será así particularmente para productos digitales en los que el contacto digital en todo tipo de productos y servicios está listo para actualizarse, acelerado por las frustraciones del distanciamiento social y los recursos remotos disponibles para atenderlas. Las prácticas de negocio a negocio que han permanecido tercamente resistentes a la digitalización se verán bajo una enorme presión, como lo ilustra la mudanza forzada de la Bolsa de Nueva York a operaciones remotas. En servicios bancarios, de forma similar, las limitaciones de las sucursales bancarias (una vez más, que ya están bajo presión) se están incrementando por los temores del distanciamiento social. Los proveedores de pagos digitales serán los obvios beneficiados. Todas las nuevas expectativas y prácticas que se arraigan durante este período de crisis por parte de las empresas y los clientes pueden establecerse para el futuro.¹³

Tenemos aquí cinco preguntas centrales sobre clientes y socios que toda organización debería estar haciéndose regularmente a medida que avanzamos por la crisis:

1. ¿Sus acciones y elecciones están ampliando las oportunidades de generar confianza en los clientes y socios?
2. ¿A qué clientes y socios puede ofrecerse a ayudar? Y ¿cuáles podrían ayudarlo?
3. ¿Está evaluando el poder de sus precios en formas que equilibren sus valores, ventajas a mediano plazo y oportunidades a largo plazo?
4. ¿Está explorando nuevos productos y servicios que sus clientes podrían necesitar en este momento y comunicándose con socios que mejoran su capacidad de colaboración?
5. ¿Está mejorando la experiencia del usuario de manera consistente y agresiva, calmando los puntos dolorosos y haciendo la comunicación más fácil, prestando especial atención a los nuevos recursos digitales?

Tercera parte: Finanzas y operaciones

Controlando lo posible

Las operaciones de una organización están plagadas de interdependencias. Los impulsores de suministros, demanda, materiales y productos idealmente dan soporte a las actividades comerciales en igual medida. Pero en tiempos difíciles estos impulsores pierden la sincronía. Con una economía global bajo presión y los mercados financieros asediados por cambios salvajes, muchas cosas parecen fuera de control. Las predicciones, expectativas y planes para el futuro se convierten, en el mejor caso, en desafíos, se vuelven tal vez irrelevantes o, peor aun, peligrosos. Para los líderes que están acostumbrados a tomar decisiones rápidas y comandar sus fuerzas para generar un mayor impacto, la impotencia endémica de esta crisis puede parecer incómoda, insensibilizadora, humillante. Sin embargo, en ningún momento el liderazgo ha sido más importante. Identifique y enfóquese en lo que sabe, lo que puede controlar y actúe en consecuencia

Aquí es donde una predisposición para la agilidad y la adaptabilidad prueba ser tan central, tan crítica. Tanto los individuos como las organizaciones necesitamos desarrollar resistencia a la decepción y alimentar el optimismo de cara a los desafíos y, mantener una mirada férrea sobre la realidad para que podamos equilibrar de forma apropiada las oportunidades y evitar los riesgos.

Tres áreas engloban esto: cadena de suministros, línea de producción y canales de distribución. Las tres dependen una de la otra y son interdependientes de otras y de una economía más amplia. Aquí tenemos un resumen de las políticas y las prácticas que la mayoría de las organizaciones ya debería tener disponibles para apoyar los esfuerzos operativos de estos negocios, así como las operaciones internas, como ser el contacto empleado/cliente:

- Una "torre de control" para el manejo de crisis que reúna a los líderes clave para garantizar un único punto de respuesta y la comunicación en toda la empresa.
- Plataformas digitales robustas, optimizadas para picos de volumen con gestión de órdenes confiable y cumplimiento de puntos de contacto múltiples, que también utilice datos para identificar patrones hiperlocales en la demanda, para equilibrar recursos y necesidades.
- Un sistema permanente de evaluación de inventario, cadena de suministros de su ecosistema, junto a un sistema de alerta temprana que se expanda al segundo y tercer nivel tanto del suministro como de la demanda.



Finanzas y operaciones

Cuente con lo siguiente:

- Torre de control de manejo de crisis.
- Plataformas digitales robustas.
- Evaluación permanente de inventario y cadena de suministro.
- Exploración de modelos de contratación.
- Evaluación de informes de pérdidas y ganancias y balances para cubrir riesgos.

- Una exploración constante de modelos de contratación, el favorecimiento de fuerzas de trabajo variables que pueden ser tercerizadas, nuevas capacidades digitales y oportunidades de automatización/IA.
- Una evaluación clara de las implicancias de las hojas de balance y de lucros y pérdidas con un conjunto definido de "alertas", y planes tanto a mediano como a largo plazo para cubrir cualquier riesgo.

Estas prioridades a corto plazo seguirán siendo centrales a medida que las condiciones evolucionan y las condiciones comerciales cambian, pasando por los días más difíciles hasta la recuperación. Pero una vez que una organización se apropia de estas prácticas, también deberá considerar opciones de futuras etapas. Las cadenas de suministro son un punto de partida obvio. Los impactos de partida del cierre de China al inicio de 2020 ya han disparado el interés por la diversificación geográfica de las cadenas de suministros. De hecho, el 94 por ciento de las empresas Fortune 1000 tienen cadenas de suministros expuestas al impacto de la pandemia en China.¹⁴ Al mismo tiempo, han existido sobrepuestos elevados para acelerar o dar mayor agilidad a cadenas de suministros para lidiar con situaciones de cambios rápidos: Algunas firmas europeas están pasando del transporte oceánico al transporte por tren desde China, lo que reduce el tiempo de transporte por la mitad. Tal vez el camino de más resiliencia de todos pueda ser trabajar con socios de cadenas de suministros para establecer un sistema coordinado de soporte durante la crisis.¹⁵ En este tipo de situaciones, los socios probablemente tendrán el mismo éxito o fracaso, y compartir ideas e información en ese ambiente se vuelve altamente valorable.

Todas las empresas deberían aprovechar esta situación para "visualizar" sus operaciones con tecnologías digitales tanto como sea posible. Aquellas organizaciones que aborden esto con urgencia, pueden encontrarse a corto plazo con una ventaja sostenible para continuar avanzando. Los ejecutivos deberían tener como objetivo fuerzas de trabajo constantemente cambiantes para que el trabajo llegue a las personas dondequiera que estén, en vez del actual despliegue de personas viniendo a trabajar.

Otros pasos a mediano plazo rodean la reevaluación de inventarios. Algunas industrias (por ejemplo, petróleo, minería, acero) ya han optado por aumentar sus inventarios, ya que esperan que la demanda (y los precios) se recuperen.¹⁶ Esto lleva a un aumento del uso de almacenes. Mientras tanto, los proyectos de construcción están detenidos, acelerando la caída de la demanda. No sorprende que en este ambiente la preservación del efectivo se volverá cada vez más crítica. Esto resaltarán la necesidad de procesos financieros optimizados. En general, la naturaleza "justo a tiempo" de nuestro sistema económico será aún más deseada, necesitada y solicitada, pero endurecida para encapsular aun más agilidad y capacidad de respuesta. Esto se logra por medio de acciones significativas. Los momentos de crisis son oportunidades para demostrar dichas acciones.

Con la demanda de algunas industrias totalmente parada, habrá capacidades que podrán utilizarse de nuevas formas; potencialmente, a largo plazo, rehaciendo expectativas: Lo que alguna vez estaba encerrado en un negocio, ahora puede ser multifacético. En China, por ejemplo, muchos fabricantes de automóviles se han convertido en fabricantes de máscaras quirúrgicas. Eso es, en parte, reflejo de la gran necesidad de máscaras, pero también ofrece una ventana a formas en que líderes y gestores de mente abierta pueden encontrar nuevas oportunidades y hacerlo rápido. Automaker SGMW (una joint venture que incluye a General Motors China, así como a Liuzhou Wuling Motors y SAIC Motor) pasó del concepto a la producción en solo tres días, produciendo una tanda inicial de 200.000 máscaras. Ahora tienen 14 líneas de producción con una capacidad diaria de 1,7 millones de máscaras. El fundador de Automaker BYD, Wang Chaufan comandó un equipo de 3.000 ingenieros para construir líneas de producción que usan el 90 por ciento de los componentes instalados; ahora producen 5 millones de máscaras por día, un cuarto de la capacidad total de producción China. Iniciativas similares también están en curso alrededor del mundo.¹⁷ Al mismo tiempo, las empresas necesitan una capacidad de torre de control para permanecer alertas y preparadas para llevar nuevamente la producción a sus productos principales a media que y cuando la demanda de mercado regrese.

Tenemos aquí cinco preguntas centrales sobre finanzas y operaciones que toda organización debería estar haciéndose regularmente a medida que avanzamos por la crisis:

1. ¿Está generando visibilidad en todas sus operaciones para tomar decisiones informadas?
2. ¿Está segmentando y analizando su base de clientes para entender las necesidades nuevas emergentes?
3. ¿Está coordinando de cerca junto a socios estratégicos para impulsar la digitalización, agilidad y eficiencia?
4. ¿Está optimizando sus procesos financieros para administrar el efectivo, créditos y riesgos?
5. ¿Mantiene el optimismo, tomando el control de estas áreas que pueden ser controladas, al tiempo que es consciente de los riesgos y peligros?

Cuarta parte: Comunidad

Ayudando a los participantes

Ninguna organización puede, ni debe, estar separada de su comunidad, especialmente si queremos superar estos tiempos difíciles y construir el mundo del futuro al que aspiramos. Los inversionistas, las instituciones locales, los gobiernos y los medios, todos son participantes interesados clave. Deben ser no solo respetado, sino también apoyados. Esto empieza por la comunicación y se transforma en colaboración.

En 2019, la Mesa redonda de negocios publicó su pensamiento sobre el equilibrio entre participantes y accionistas y dicha interdependencia ha quedado absolutamente clara en la actual crisis global.¹⁸

La mayoría de las organizaciones ya está profundamente comprometida con sus comunidades y en la era del COVID-19 ya han puesto en práctica estas políticas y prácticas:

- Un plan de comunicaciones externas para estar adelantados y tener el control de la narrativa, incluyendo al público, los medios, la comunidad, los líderes del gobierno y otros líderes comerciales.
- Compartir de forma directa y transparente la información o recursos de la empresa que puedan colaborar para contener y/o entender la enfermedad y su trayectoria.
- Apoyo consistente de profesionales médicos y sus recomendaciones al tiempo que se combate la desinformación.
- Esfuerzos para aliviar los impactos del COVID-19, financieros y con bienes y servicios.
- Esfuerzos para dar soporte a otros negocios y organizaciones con problemas, particularmente compartiendo su propia experiencia.

En un momento como este, el imperativo de servir a la sociedad debe prevalecer sobre el interés individual. Incluso si los emprendimientos enfrentan decisiones financieras difíciles y merma en la cadena de suministros, deberían estar creando planes de contingencia que incluyan una medida de apoyo a la comunidad. Una cosa que ha quedado muy clara es que, en muchos países, esperar a que el gobierno se haga presente y ofrezca soluciones no siempre es realista o práctico. Si las entidades mejor posicionadas para ofrecer ayuda y servicios son negocios, entonces esos negocios pueden y deben hacerlo.



Comunidad

Cuente con lo siguiente:

- Plan de comunicaciones externas.
- Compartir de forma transparente la información de la empresa.
- Tener el apoyo de profesionales médicos.
- Ayudar en los esfuerzos de mitigación del COVID-19.
- Dar apoyo a otros negocios en dificultades.

Este ha sido el patrón en otras crisis anteriores, más aisladas, generalmente resultado de desastres naturales.¹⁹ Pero nunca han sido tan necesarias e importantes las políticas corporativas integradas y coordinadas.

A largo plazo, el compromiso con el apoyo a la comunidad será del interés de su propia organización. Mostrar liderazgo en momentos críticos como este genera respeto, o más precisamente hace ganarse el respeto. Esto se logra por medio de acciones significativas. Los momentos de crisis son una oportunidad de demostrar dichas acciones.

La sociedad que surge después del COVID-19 está bajo control y se parecerá a la que existía antes, pero será diferente. Algunas de esas cosas tendrán que ver con fidelidad de marca. Otras sobre nuevos hábitos incorporados. Si quienes se encuentren impedidos de trabajar no reciben algún alivio o tolerancia en el pago de sus cuentas, probablemente tardarán más en poder llegar al final de la crisis, limitando el ritmo de recuperación. La propensión al trabajo remoto será mayor y los sistemas para gestionar el trabajo remoto serán, necesariamente, más avanzados. A medida que más comunidades pasan por el distanciamiento social y se refugian en casa, la atención médica remota recibirá un nuevo ímpetu: consultas médicas profesionales por video, exámenes virtuales de varios tipos, etc.

La amplia aceptación de la educación en línea estará entre los impactos sociales más sorprendentes. De acuerdo con la UNESCO, el número de niños, jóvenes y adultos alrededor del mundo que no están yendo a clases por causa del COVID-19 se cuenta en los cientos de millones.²⁰ Las mismas aplicaciones que dan soporte al trabajo remoto, como Zoom, Webex y Microsoft Teams también están recibiendo la confianza de docentes y alumnos. Ding Talk, la herramienta de teletrabajo desarrollada por el Grupo Alibaba facilita cursos en línea a 140.000 escuelas en China, atendiendo a más de 120 millones de alumnos en más de 30 regiones, a través de 3,5 millones de docentes. No es sorprendente que Ding Talk estuviera dentro del primer grupo de 60 soluciones de educación a distancia recomendadas por las Naciones Unidas.²¹

Un comodín comunitario que puede surgir de la pandemia de COVID-19 podría ser la muy debatida adopción del voto online en los EE.UU. Si el distanciamiento social continúa siendo necesario, los funcionarios estadounidenses tendrán que ofrecer acceso remoto al voto para proteger el derecho constitucional al voto. Esto podría ser ofrecido por medio de las tradicionales boletas de papel, por correo, pero también podría significar una adopción más rápida del voto en línea. El voto digital ha sido tradicionalmente menospreciado por ser riesgoso y falto de seguridad contra hackers. Pero cuando se puede acceder a las cuentas de banco con seguridad y sin problemas desde los teléfonos, cuando el comercio en línea y el cambio de monedas puede hacerse de forma remota, la idea de hacer un proceso de votación seguro puede ser menos una cuestión de tecnología que de recursos y foco. Tal vez podría no ser adoptado en todo el país, pero surge la posibilidad de que algunas localidades comenzarán a cruzar esa línea. Y si eso sucede, si votar es tan fácil como mandar un mensaje, tiene el potencial de cambiar la dinámica de las elecciones.

Por supuesto, como con todas las cosas relacionadas al COVID-19, la flexibilidad es vital. Cuando se trata de la comunidad, aquí tenemos cinco preguntas que toda organización debería estar haciéndose en estos tiempos ambiguos:

1. ¿Está haciendo todo lo que puede para ayudar a su comunidad a medida que navegamos por las repercusiones de la pandemia?
2. ¿Está demostrando liderazgo con el objetivo de hacer que hasta el miembro más desprotegido de esta sociedad supere la crisis, resistiéndose a inclinarse a favor de su propio interés?
3. ¿Está comunicándose de forma clara con funcionarios de salud y gubernamentales, implementando políticas según se lo indican y exigiendo más acciones cuando son necesarias?
4. ¿Está preparando a su organización y a su comunidad para una emergencia causada por actividades generadas por la pandemia, con el objetivo de volver a promover el compromiso social y la actividad económica de forma responsable?
5. ¿Está ayudando a generar resiliencia en su comunidad a fin de que, una vez pasada la crisis, estemos mejor preparados para lidiar con la siguiente, cuando quiera que surja?

Conclusión

La única prueba que realmente importa

Mientras el mundo contiene la respiración, esperando el momento en que el COVID-19 no esté más tan violentamente fuera de control, cuando la combinación de ciencia, negocios y gobierno haya domado su impacto con éxito, la prueba que está en la cabeza del ciudadano medio es un hisopo nasal: ¿Puedo tener COVID-19? ¿Algún ser querido puede tenerlo? ¿Qué podemos hacer si lo tenemos? La urgencia de estas preguntas supera muchos otros pensamientos e impulsos. Y por una buena razón: la enfermedad ya mató a miles de personas y va a matar a muchas más. Los impactos de la pandemia están desatando un caos en el tejido social y en la actividad económica, lo que, a su vez, tiene un terrible costo humano. No se puede confundir ni menospreciar el significado, la centralidad, la naturaleza existencial y definidora de este momento.

Pero también llegará un tiempo en el que esa prueba se volverá, si no obsoleta, rutina. La gente puede seguir contagiándose de COVID-19 y algunos pueden morir de eso. La esperanza es que el COVID-19 se volverá algo como una gripe estacional, algo familiar con lo que sabremos cómo lidiar. En ese punto, la prueba que importará no estará relacionada a una pandemia. Estará relacionada a la forma en que nos condujimos durante la crisis y si aprendimos las lecciones necesarias. Las últimas décadas han visto cambios sumamente rápidos, y muchas personas y organizaciones han luchado para adaptarse a ellos. Ahora vemos que la flexibilidad y la adaptabilidad no son opciones, sino necesidades. Quienes usen esta crisis para adaptarse permanentemente pueden emerger más fuertes.

Notas y fuentes

- 1 Organización Mundial de la Salud (OMS): Página web sobre el brote de la enfermedad del Coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- 2 Organización Mundial del Trabajo (OMT). "Labour income share as percent of GDP." Julio de 2019. https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;ILOSTATCOOKIE=YdDzYNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcxWQwCUjYx6AzI95V_yl-1102363596?locale=EN&MBI_ID=539&_afLoop=9618879880239138&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26_afrLoop%3D9618879880239138%26MBI_ID%3D539%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D4920uge1q_4
- 3 Manchester, Julia. "Kennedy suspends campaign activities for a week due to coronavirus outbreak." *The Hill*. 13 de marzo de 2020. <https://thehill.com/homenews/campaign/487435-kennedy-suspends-campaign-activities-for-a-week-due-to-coronavirus-outbreak>
- 4 Tianyu, Wang. "Employee sharing helps companies survive COVID-19." CGTN. 10 de marzo de 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html>
- 5 IBM Benchmarking program. 2020.
- 6 Cutter, Chip y Rachel Feintzeig. "Corporate America Races to Respond to a Crisis That Upends Work." *The Wall Street Journal*. 8 de marzo de 2020. https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share_mobilewebshare
- 7 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/K10GEMA9>
- 8 Edelman. "Edelman Trust Barometer 2020." 21 de enero de 2020. <https://www.edelman.com/trustbarometer>
- 9 IBM Benchmarking Program. 2020.
- 10 Alba, Davey and Cecilia Kang. "So We're Working From Home. Can the Internet Handle It?" *The New York Times*. 16 de marzo de 2020. <https://www.nytimes.com/2020/03/16/technology/coronavirus-working-from-home-internet.html>
- 11 Xin, Zheng. "Sinopec starts selling vegetables at Beijing gas stations." *China Daily*. 15 de Febrero de 2020. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202002/15/WS5e47ad50a310128217277c8c.html>
- 12 Lomas, Natasha. "Europe's Deliveroo and Glovo switch on contactless delivery during COVID-19 pandemic." *Tech Crunch*. 12 de marzo de 2020. <https://techcrunch.com/2020/03/12/europes-deliveroo-and-glovo-switch-on-contactless-delivery-during-covid-19-pandemic/>
- 13 DeFrancesco, Dan. "NYSE is temporarily closing its iconic trading floor and switching to all-electronic trading." *Business Insider*. 18 de marzo de 2020. <https://www.businessinsider.com/nyse-will-close-trading-floor-in-response-to-coronavirus-2020-3>
- 14 Dun & Bradstreet. "Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak." Febrero de 2020. https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf
- 15 Knowler, Greg. "China-EU shippers turn to rail after ocean capacity cuts." *Journal of Commerce*. 12 de marzo de 2020. https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93eu-shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts_20200312.html
- 16 Daly, Tom, Mai Nguyen, and Min Zhang. "UPDATE 1-China copper inventories near 4-yr high as supply swamps virus-hit demand; steel stocks build slows." Reuters. 13 de marzo de 2020. <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-metals/update-1-china-copper-inventories-near-4-yr-high-as-supply-swamps-virus-hit-demand-steel-stocks-build-slows-idUSL4N2B63VU>
- 17 McGregor, Grady. "Masks and hand sanitizer replace iPhones and perfume: Firms redeploy factories to make coronavirus supplies." *Fortune*. 17 de marzo de 2020. <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-mask-hand-sanitizer-factory/>
- 18 Business Roundtable. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'." 19 de agosto de 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- 19 Comm, Joel. "How Businesses Are Helping Puerto Rico Recover From a Devastating Hurricane." Inc.. 11 de diciembre de 2017. <https://www.inc.com/joel-comm/companies-helping-social-good-of-puerto-rico.html>
- 20 UNESCO. "COVID-19 Educational Disruption and Response." 19 de marzo de 2020. <https://en.unesco.org/themes/education-emergencias/coronavirus-school-closures>
- 21 Wei, He. "3 Chinese learning apps enter UN list." *China Daily*. 18 de marzo de 2020. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202003/18/WS5e71690ba31012821727fe3c.html>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
March 2020

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras compañías. Una lista actual de las marcas registradas de IBM está disponible en la web en “Información de copyright y marcas registradas” en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se actualizó por última vez en la fecha de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, Y NO INCLUYE NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y NINGUNA GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de conformidad con los términos y condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

Este informe es solamente para orientación general. No está destinado a sustituir investigación detallada ni el ejercicio de criterio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica ni valida independientemente o audita dichos datos. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan “tal cual”, e IBM no ofrece ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita.

