

¿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
Ejecución clara	Reducir el riesgo de transmisión	Mantener la confianza de los clientes	Manejo del efectivo y liquidez
Coordinar y escalar responsabilidades de manera flexible	Asistir a los que están o puedan estar enfermos	Reforzar la capacidad de ejecución	Asegurar la disciplina en el control de gastos
Involucrar a la organización	Reducir el estrés y subir la moral	Ajustar los recursos disponibles para atender las necesidades del negocio	Preparar escenarios ante posibles impactos financieros
Empoderar al equipo	Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de cada país donde operamos	Monitorear y responder ágilmente a la dinámica competitiva de mercado	
Liderar con propósito e integridad		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	https://bcg01.egnyte.com/dl/YQDBDVO1Ca/
Commercial	https://bcg01.egnyte.com/dl/UqtfEqI0In/
Ventas	https://bcg01.egnyte.com/dl/ad0wp5GwEa/
Finanzas	https://bcg01.egnyte.com/dl/S8I8xZMing/
Operaciones	https://bcg01.egnyte.com/dl/3ibjfy5B6/
Personas	https://bcg01.egnyte.com/dl/6G6zTOCi8M/
Teletrabajo	https://bcg01.egnyte.com/dl/UHvNJNE08C/