La Empresa en Tiempos de Pandemia

ESTRATEGIAS DE RESILIENCIA Y SUPERVIVENCIA PARA NEGOCIOS

Nenka Business Solutions | PCB Pymes Consulting del Bajío | Admintotal

Nenka Business Solutions

PCB PYMES Consulting del Bajío

admintotal

Introducción

La situación actual por la que están pasando las empresas es única, a diferencia de otras emergencias que se han vivido en nuestro país como fue la crisis de la gripe aviar H1N1 en la que se afectaron empresas de manera relevante y como consecuencia el tema de administración de riesgos tomo un lugar prioritario en el mundo corporativo; en el caso del Covid-19 la afectación ha sido distinta por el hecho de ser sistémica. Esto último significa que las consecuencias dadas las recomendaciones por las autoridades de gobierno y salud tocan en primer lugar fibras socio-culturales, y como efecto las económicas. No existe sector económico y actividad socio-cultural que no haya sido afectada por estas acciones de prevención, por tanto no se tienen atencedentes de planes de acción ante contingencias tan graves ni tampoco claras las consecuencias en cambios de uso y costumbres sociales.

El interés de este trabajo hecho en conjunto por **Nenka Business Solutions** y **PCB Pymes Consulting del Bajío**, es apoyar a nuestros clientes de consultoría y usuarios de nuestro Cloud ERP **Admintotal**, con el ofrecimiento de distintas estrategias y planes de acción que coadyuven a la resiliencia y supervivencia en esta etapa crítica de contingencia, y a la vez tener la posibilidad de poder sobreponerse y continuar operaciones en la etapa de arranque post-contingencia.

El presente E-Book está basado en investigación documental de recomendaciones provistas por instituciones gubernamentales, salud pública, consultores especializados, y experiencias profesionales propias; no existe bibliografía contemporánea que atienda estrategias empresariales y administración de riesgos ante contigencias sistemáticas enfocadas a MiPymes. La micro, pequeña y mediana empresa tienen características únicas que la separan de las grandes empresas, inclusive dentro de la categoría MiPyme existen distinciones operativas-funcionales que no necesariamente compartirán el mismo enfoque de ejecución de algunas de las estrategias y planes de acción recomendadas. Ante lo anterior es necesario que el directivo/ empresario sea objetivo en categorizar las distintas características de su negocio y evaluar el proceder de cómo implantar las recomendaciones expuestas de la manera más exitosa posible.

Para los clientes de nuestro Cloud ERP **Admintotal**, tendrán el punto a favor de contar con información concreta que apoye al análisis de datos y mejore la toma de decisiones al momento de ejecutar dichas estrategias y acciones. Durante el documento aparecerán menciones de la información que pueden obtener de **Admintotal** y así poder trabajar con los datos exportados a cualquier aplicación de hoja de cálculo. Con ello, se hace implícito que la información de la empresa en Admintotal esté al día y sus datos sean veraces.

Los temas en general que se tocarán en este documento son:

- Comprender la situación actual y el impacto socio-económico: Vivir en los tiempos del Covid-19.
- Un nuevo estilo de liderazgo ante los tiempos presentes.
- Revisión y estrategia en el manejo del Capital Humano... mantener la tripulación hasta que llegue la calma.

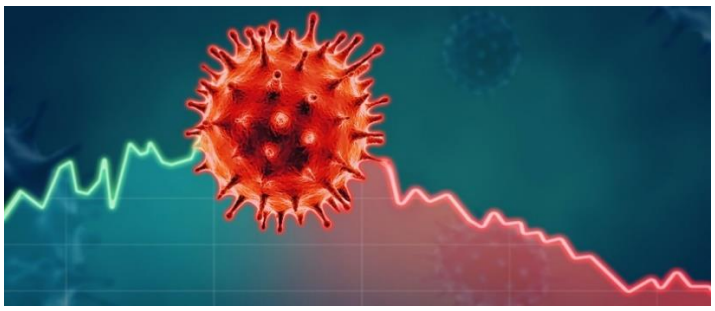
- Todo sobre las finanzas… mantener a flote el barco durante la tormenta.
- Revisión de los procesos… aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- Proveedores y clientes… mantenerse operando durante la tormenta.
- El ajuste al modelo de negocios de la empresa… antes como antes, ahora como ahora.
- Como en los deportes, hasta las estrellas tienen suplentes… plan de sucesión temporal a puestos claves.
- Preparación y respuesta de seguridad y salud en la empresa y el Capital Humano.

En conclusión, aquellas empresas que inviertan en resiliencia estratégica, operativa y financiera a los riesgos globales emergentes, como es el caso del Covid-19, estarán mejor posicionadas para responder y recuperarse; es un hecho que el impacto económico será grave, habrá empresas que no podrán resistir el golpe, cadenas de suministro -en especial en las que esté involucradas pymes- se veran disruptadas. Significa que los empresarios deberán desarrollar una actitud proactiva ante la situación, tomar "las riendas" del destino de su negocio, romper paradigmas; replantear objetivos y formas de gestión, todo el el objeto de resistir el temporal y tener lo suficiente para el reinicio de operaciones en la normalidad.

En el **Apendice A** se resume los puntos donde las empresas deben prestar especial atención y lo expuesto en el presente trabajo.

Vivir en los tiempos del Covid-19

Debido a la acelerada propagación de contagio del coronavirus (Covid-19), la Organización Mundial de la Salud se ha visto en la necesidad de declararla como emergencia de salud pública. A diferencia de otras contingencias consideradas en estrategias de administración de riesgos[1] es altamente probable que la mayoría de las empresas no estén preparadas para sostener impactos muy prolongados en todos los niveles: bienestar del capital humano, la operación interna, las cadenas de suministro, cambios en usos y costumbres de los clientes, y por supuesto la economía en general como consecuencia de una enfermedad infecciosa que se propaga a nivel mundial.



El coronavirus ya no se considera una amenaza inminente, sino una realidad que está golpeando a todas las empresas, sin consideración a su giro, tamaño o localización geográfica, y por ello, considerar nuevas estrategias y acciones es prioritario para dar un primer paso importante para su supervivencia, y estar listos cuando llegue el momento de "normalidad" de operaciones. **¿Cuánto tiempo?** Es la pregunta hecha tanto por empresarios y especialistas. "*Boston Consulting Group,* estima una cuarentena en México entre la primera semana de junio y la tercera de julio"[2], es decir, que, en el mejor de los escenarios, las empresas deben enfocarse en estrategias de resiliencia en ambientes de bajos ingresos **hasta finales de Julio del presente año**. El autor del artículo recalca que se considera un final de contingencia hasta la fecha expuesta, sin embargo el rearranque de operaciones no será ordinario, ya que "los estragos de la recesión mundial se verán por años, pues el golpe fue sistémico", por tanto se deben sopesar cambios tanto internos como externos en las actividades, como por ejemplo las consecuencias que tendrán en el futuro una mayor eficiencia operativa desde la perspectiva del Capital Humano, o la alteración en los hábitos de consumo de los clientes posterior a la contingencia. El proceso será lento, con ajustes profundos en ambas partes del juego (empresa y cliente).

Las fases de la contingencia

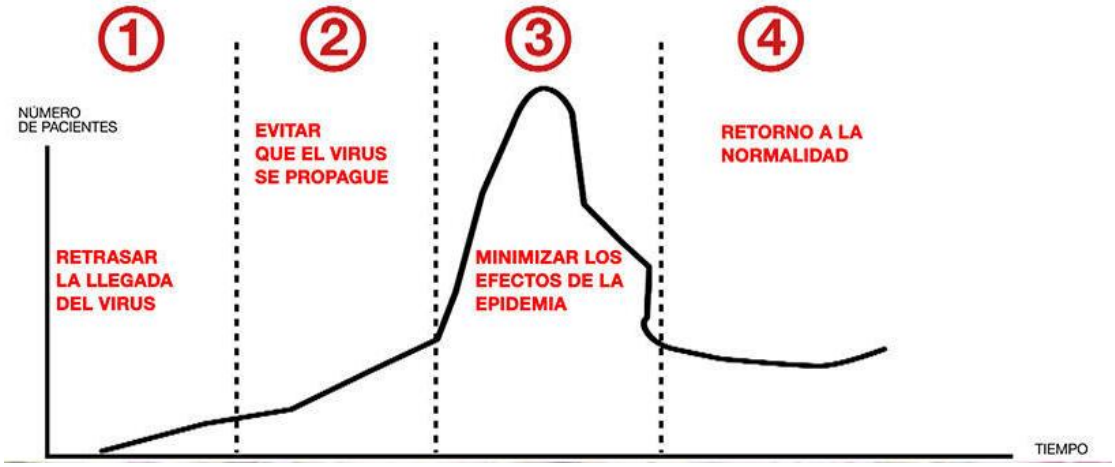
El primero paso para comprender la situación y saber qué estrategias y acciones aplicar, es entender el significado de las cuatro fases de la pandemia:

- **Fase 1: Preparación**. Las primeras medidas son orientadas hacia la gente infectada, o que viajó a una zona de riesgo, esté apartada del resto de la población sana. Los primeros pacientes son aislados y comienza una investigación para identificar su actividad y las personas con las que pudieron estar en contacto. En este contexto, se definen protocolos y se determinaron los hospitales para atender a los casos.
- **Fase 2: Contención (Fase actual -abril 2020)**. Consiste en identificar a aquellas personas que traen esta infección importada desde el extranjero y lograr una contención adecuada. En este escenario, los ciudadanos deben implementar medidas que eviten que el virus se propague a nivel domiciliario, comunitario, a nivel de espacios

[1] Las cuales se enfocan en la continuidad del negocio; aquí la situación en particular, dada su afectación sistémica: sociales, culturales y económicos.
[2] La crisis que llega; ¿Sin ingresos hasta cuándo? (n.d.). Retrieved from https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-tovar/la-crisis-que-llega-sin-ingresos-hasta-cuando

colectivos y eso es con medidas básicas de higiene y al evitar las concentraciones. Las autoridades inician labores de distanciamiento social, como cierre de escuelas, limitación de viajes e implementación de trabajo a distancia. Otra serie de eventos privados y manifestaciones quedan canceladas para evitar aglomeraciones de personas. Estas medidas buscan dar tiempo a las instituciones de salud para prepararse para la epidemia y una transición a la tercera etapa. Autoridades estatales y municipales pueden tomar otras consideraciones, algunos podrían considerarse como extremas, como es el caso del Estado de Sonora y el municipio de Hermosillo, donde se inician restricciones de distanciamiento más drásticas: limitar salir del hogar a cuestiones esenciales (bancos, salud y alimentos), el paro de operaciones de negocios de giros o actividades no esenciales, limitaciones al acceso de clientes en los puntos de venta, entre otras.

- **Fase 3: Contagio Comunitario**. La estrategia de salud es diferente y va desde una lógica de detección y atención individual a una de acción colectiva. Existe una mayor expansión de contagio. En esta fase circula activamente el virus. Ya no se trata de frenar la epidemia sino de mitigar sus efectos. Las instituciones médicas detectan y atienden los casos de la enfermedad, con el fin de mitigar los efectos. La atención de pacientes no graves es realizada de forma ambulatoria, es decir, no son internados en los hospitales, en tanto que los casos graves son atendidos en centros definidos. Existe la paradoja en esta fase, ya que algunas de las restricciones implantadas en la fase 2 pueden aliviarse al mismo tiempo, ya que el virus realmente circula por todas partes, por lo tanto, ciertas precauciones serán inútiles.[3].
- **Fase 4: Transmisión Sostenida**. Es aquella en la cual se registra una segunda ola de contagio; es decir, cuando se producen casos de transmisión comunitaria sostenida. En este caso, las autoridades sanitarias deben garantizar a la ciudadanía el manejo oportuno de la emergencia y garantizar los recursos. Su puede entender como un crecimiento exponencial de la población.



Representación gráfica de contagio esperada en Francia[4]

Las empresas tendrán que lidiar con la intensificación de los riesgos políticos, económicos y de seguridad sanitaria: A la fecha de la creación de este documento (abril 2020), México se encuentra en Fase 2 durante la primera quincena de abril; esto lleva a considerar qué estrategias se deben tomar para asumir resiliencia y de supervivencia durante la fase

[3] Ruiz, N. (2020, March 26). ¿Cuáles son las fases del coronavirus en México? Retrieved from https://noticieros.televisa.com/historia/coronavirus-cuales-son-fases-covid19-mexico/
[4] Ruiz, A. (2020, March 6). Coronavirus: las cuatro fases del plan de prevención en Francia. Retrieved from https://www.france24.com/es/20200306-coronavirus-francia-epidemia

donde existen las restricciones más fuertes de distanciamiento y afectación de operaciones de algunos sectores económicos. Ello obliga a buscar nuevas formas de relacionar a la empresa con sus clientes, posiblemente ajustar tanto los canales de comunicación, así como los de distribución o punto de venta. La clave para los negocios es la preparación, para atender los efectos de la fase actual y estar listos durante la tercera fase la cual podría provocar un incremento mayor a las restricciones de distanciamiento.

En cuanto a la capacidad de respuesta y actuar del gobierno en sus tres niveles, esto en general se ha evaluado como "aceptable" en cuanto a su reacción y actividades desarrolladas en el tema social, más claramente en cuestiones concernientes al distanciamiento social, educación y actividades de prevención. Diversos actores económicos, sociales y políticos evalúan mejor a nivel general a los gobiernos estatales y municipales que al federal. A este último se le critica más su falta de reacción en tiempo tanto en acciones concretas de prevención (Fase 1) así como no valorar en su propia relevancia la gravedad de contagio de la enfermedad y su impacto económico, y la capacidad real de atender el fenómeno en sus distintas fases. En cuanto al tema económico y empresarial, se ha evaluado mejor los apoyos y acciones que los gobiernos municipales y estatales han ofrecido, a diferencia del gobierno federal, que aun al mes de abril de 2020, se le considera "Ambigua"[5], o aun juzgan hasta destructivos los planes o falta de planes del gobierno federal para apoyar al sector empresarial, en especial a las pymes[6]; esto incluye tanto apoyos de financiamiento del sector público como algunas consideraciones en el tema fiscal que podría dar un respiro a las empresas: esto la ha llevado por un lado a decidir ante la poca liquidez la disyuntiva de enfrentar sus obligaciones fiscales o mantener a flote su plantilla laboral.

En acorde a lo expuesto, el sector empresarial debe plantear estrategias y acciones en consonancia a la Fase en la que se encuentre el país, como son las restricciones impuestas y otras limitaciones, y con ello poder ayudar a resistir y sobrellevar con éxito la etapa, y se tenga lo suficiente para poder arrancar operaciones nuevamente. Aun así, se recomienda de todas formas aprovechar todos los apoyos que ofrezca el gobierno en sus tres niveles, así como los que ofrezcan las instituciones financieras y cámaras empresariales. Se sugiere asignar a una persona de la empresa para estar al pendiente de todo tipo de apoyo, así como el aprovechar los contactos que puedan tener en las distintas redes empresariales y sectoriales; en este tema toma prioridad aprovechar todo lo que se ponga en la mesa, por más pequeño o "insignificante" que pudiera considerarse, recuerden que se requiere obtener todo el oxígeno posible para la supervivencia.

[5] CMS Medios. (2020, April 1). Ambigua, emergencia para empresas por coronavirus. Retrieved from https://www.informador.mx/economia/Ambigua-emergencia-para-empresas-por-coronavirus-20200401-0023.html
[6] Destrucción sin límite. (n.d.). Retrieved from https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/macario-schettino/destruccion-sin-limite

Un nuevo estilo de liderazgo ante los tiempos presentes

Liderazgo es un bien muy perseguido y valorado en las organizaciones. Ellas buscan de manera constante a individuos con habilidades de liderazgo, al ser considerados como activos relevantes que pueden ser factores clave de éxito para la misma. En el caso de las MiPymes, el propio empresario funge la función de líder, recae en él la responsabilidad como capitán de llevar a buen puerto el barco durante la tormenta. Él decidirá si dirige el barco hacia donde desea o si deja que el viento lo lleve.

La situación actual requiere que los lideres no sean reactivos, es decir, dejar conducir sus sentimientos, pensamientos y comportamientos de acuerdo con lo que ocurre en su entorno. Ser reactivo puede llegar al límite de aceptar abiertamente que el entorno el que decide todo por ellos mismos, es decir, convertirse en personas totalmente dependientes. Si los empresarios solamente reaccionan en base a los apoyos que ofrezcan entes externos, o el comportamiento y misericordia de sus proveedores y clientes, esa dependencia será mortal. La base de la propuesta en este E-book es el comportamiento proactivo de los líderes empresariales, es decir, asumir ser responsables de sus propias vidas; su conducta es una función de sus propias decisiones y no de sus condiciones, el tener la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; por tanto, su conducta es producto de su propia elección consciente, basado en principios y valores, y no como producto de las condiciones externas a él[7].

El concepto de liderazgo se ha investigado a profundidad, en especial desde la década de los 90 a la fecha, en la cual se ha considerado desde una perspectiva de ser un rasgo propio de la persona, o un comportamiento; también se investiga desde una perspectiva relacional, o de procesamiento eficiente de información. La realidad es que liderazgo es un concepto complejo multidimensional, y dependerá del uso o aplicación de este en acorde a la circunstancia presente[8]. Para efectos prácticos de este trabajo, **liderazgo es un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común**. Para relacionar este concepto con el enfoque que se quiere dar, este se considera como un proceso por ser un medio que no es ni rasgo o comportamiento, sino un evento transaccional entre el líder y sus seguidores. El que sea un **proceso**, implica que tanto el efecto e influencia es bidireccional entre líder y seguidores, al ser considerado de esta forma, significa que es accesible a todos, por tanto, no siempre las personas con autoridad o con posición formal desarrollan su liderazgo, y ello puede incidir positivamente en la organización. De acuerdo con la definición, **influencia** concierne en la manera cómo afecta el líder a sus seguidores, sin esto no existe liderazgo. **Objetivo común**, se refiere al propósito mutuo que tienen tanto lideres como seguidores; el líder dirige toda su energía hacia los individuos de la organización que intentan lograr algo juntos.

[7] Covey, S. R. (1996). Los [siete] 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós.
[8] Leadership: theory and practice / Peter G. Northouse. -- 6th ed.

Liderazgo Situacional

Existen distintas teorías o enfoques de liderazgo, la cual se acepta como más adecuada, aquella según las circunstancias, el tipo de líder y seguidores e información. Para este caso en particular, se recomienda usar el enfoque de **Liderazgo Situacional**. Como el nombre del enfoque implica, se orienta el liderazgo en situaciones: la premisa de la teoría implica que diferentes situaciones exigen diferentes tipos de liderazgo. Desde esta perspectiva, ser un líder efectivo requiere que adapte su estilo a las demandas de distintas situaciones; enfatiza que el liderazgo se compone de una dimensión directiva y de apoyo, y que cada uno debe aplicarse apropiadamente en una situación dada. Para determinar lo que se necesita en una situación particular, un líder debe evaluar a sus empleados y dimensionar cuán competentes y comprometidos están para realizar una tarea determinada. Basado en el supuesto de que las habilidades y la motivación de los empleados varían con el tiempo, el liderazgo situacional sugiere que los líderes deben cambiar el grado en que son directivos o de apoyo para satisfacer las necesidades cambiantes de los seguidores. Esta perspectiva propone cuatros niveles de estilos que dependerán del nivel de dirección (enfoque en la tarea) y grado de apoyo (enfoque en la relación) dicte la situación: **Directivo** (alto directivo, bajo apoyo), **Coaching** (alto directivo, alto apoyo), **Soporte** (bajo directivo, alto apoyo), **Delegativo** (bajo directivo, bajo apoyo).

El estilo de liderazgo recomendado dada la situación actual es el **Directivo**; en esta perspectiva, el líder enfoca la comunicación en el logro de la meta y pasa una menor cantidad de tiempo utilizando comportamientos de apoyo. Al utilizar este estilo, un líder da instrucciones sobre qué y cómo los objetivos deben ser alcanzados por sus empleados y luego los supervisa cuidadosamente.

Se tienen ventajas y desventajas al utilizar el estilo **Directivo**. Una de sus ventajas es el ser intuitivamente sensible y de fácil de entendimiento y aplicación en una variedad de entornos. Además, no da oportunidad a malinterpretar instrucciones, se les dice lo que debe y no debe hacerse en varias situaciones y contextos a los seguidores. Como desventajas, el que pueda provocar altos niveles de estrés si se utilice como único estilo en el mediano y largo plazo; otra razón relevante es cuando se tienen a empleados de alto grado de competencia, la cual puede verse como micro administración desde su propia perspectiva, por tanto, el líder debe identificarlos (evaluar sus competencias y capacidades) y dar con detalle los resultados que se espera de ellos y considerar explícitamente sus propias competencias.

La importancia del liderazgo en situaciones de crisis

¿Por qué es relevante este tema? La incertidumbre será el ambiente que dominará por un buen periodo de tiempo; y la capacidad que se tenga para adaptarse a este nuevo entorno de cambios bruscos, crisis sorpresivas y otras disrupciones va a ser determinante. Además, en lo inmediato los frentes son muchos y se deben atacar de manera coordinada. La capacidad de planificar con éxito durante el brote de coronavirus o una crisis similar y mitigar los impactos en la empresa es el resultado de un entendimiento completo de los

riesgos, una planificación integral, capacitación y prácticas regulares, y una estrategia para mantener estas capacidades en el tiempo[9].

El tema de liderazgo es considerado en este trabajo porque en situaciones de crisis, el líder debe tomar un papel preponderante, enfático en orientar a todo el grupo a un solo objetivo: resistir y sobrevivir. Ahora bien, el manejo de un grupo significa también la existencia de un elemento contra el cual el líder debe luchar sin tregua: la agenda propia del individuo. Las personas tienen sus propios intereses, los cuales, en tiempos de crisis, pueden verse afectadas, por ello la incertidumbre es un elemento que debe el líder trabajar para eliminarlo o por lo menos atenuarlo. Si no existe un liderazgo fuerte, el grupo podría ejercer un mayor poder, es decir el pensamiento grupal detonará la irracionalidad en la toma colectiva de decisiones, por tanto, el líder perderá control de la situación y como consecuencia se perderá el rumbo de la empresa; siempre hay que tener en mente: "Donde manda capitán, no manda marinero"[10].

En estos momentos, en la empresa se deberá hacer todo a mayor velocidad, considerable adaptabilidad al cambio, mayor eficacia en la capacidad de ejecución, y mejorar la toma de decisiones; no hay oportunidad para dejar a criterio del individuo, sino que habrá muchas situaciones en las que se tendrá que decidir, dar prioridad, abandonar, aplazar y solicitar; y todas en base al logro del objetivo en común y no subordinado a los intereses individuales de cada empleado. El rechazo al cambio será grande, pero se atenuará siempre y cuando el líder sepa cómo transmitir la relevancia de la situación, la necesidad que todos tengamos el mismo interés de mantener a flote la empresa y por tanto el propio sustento de cada integrante de la organización.

Habilidades de liderazgo a desarrollar

¿Qué debe hacer el líder? Antes que todo, el líder debe tener determinación, persistencia, optimismo realista y calma. Evidentemente, llegarán sensaciones de miedo, estrés y ansiedad, pero hay que canalizarlas para tomar decisiones. Ayudará a tomar calmar y distinguir lo que se puede controlar de lo que no; como lo comenta Stephen Covey en su libro "Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", enfocarse en el círculo de influencia, lo que está en nuestras manos hacer. Para el logro de la supervivencia de la empresa, se requerirá un estricto alineamiento a la misión y a los objetivos que se deseen lograr, sin permitir que factores internos desvíen tanto la atención del propio líder como sus seguidores. Cuando se trata de salvar la empresa, ninguna medida es demasiado extrema[11].

Algunas recomendaciones para el líder son:

- Tener empatía con las personas, sin que por esto deje de ser directo y ejecutivo, compartir la información con el equipo entero, pues de todos depende su propia supervivencia.

[9] (n.d.). Retrieved from https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html
[10] Se recomienda ver la serie Shackleton. La odisea de la Antártida (Charles.Sturridge,2002). https://www.youtube.com/watch?v=vWHbby9EYUs
[11] Arreola, J. (2020, March 24). Guía completa de 10 pasos para manejar tu negocio en tiempos del coronavirus. Retrieved from https://www.entrepreneur.com/article/348077

- Tener obsesión por el objetivo, y eliminar cualquier tipo de barreras que interfieran para cumplirlo.
- Tener más paranoia de la habitual, pero la canaliza con calma.
- Actuar con determinación y más pronto que tarde. Saber que pagar por ver será un error muy costoso. Esto implica dar las malas noticias a tiempo, para que los demás las digieran, y tener más alternativas en el camino al tener en mente que una postura de "sálvese quien pueda" no debe ser de las primeras opciones.
- Nunca debe perder de vista el mercado, así como las necesidades y exigencias del cliente en este momento. Debe tener toda la empatía necesaria para poder mantener clientes o cuentas importantes para la organización, de manera que pueda rediseñar su modelo de negocio y operaciones a la nueva realidad que enfrenta.

Algunos pasos para ejecutar el nuevo estilo de liderazgo son:

- Definir los objetivos que se deben alcanzar.
- Clarificar el método o manera de cómo se operará por el momento de la crisis la empresa.
- Quitar o remover todo obstáculo que pudiera interferir en la eficiencia operativa (burocracia innecesaria).
- Proveer todo el apoyo y soporte, inclusive el entrenamiento necesario para los casos que se requiera cambiar o ajustar algunas funciones o procesos.
- Debe entrenar a sus gerentes para que ellos mismos manejen un estilo de liderazgo similar con su propia gente, ya que ellos deben...
    - Dar instrucciones claras sobre las tareas que deben ejecutarse.
    - Dejar en claro qué se espera de cada uno.
    - Cómo deben ejecutarse las tareas.
    - Y el tiempo en las que deben ejecutarse.
    - Definir los estándares de desempeño esperado.
    - Definir reglas y políticas a sus subordinados.

Por último, se debe recordar que el estilo de liderazgo recomendado es temporal, es decir hasta que se calme la tempestad, ya que en el largo plazo pudiera ser desgastante tanto para el lider como a sus seguidores; sin embargo, durante momentos de crisis, los seguidores buscan y se dejan guiar por un liderazgo fuerte, con carácter moral, con seguridad en su toma de decisiones, con objetivos y métodos claros; ya que todo ello ayudará a dar un ambiente de mayor certidumbre, porque recapitular en el titubeo, al miedo y la dependencia al entorno solamente genera mayor inseguridad e incertidumbre golpeando la moral en la organización, y podría dañar en el mediano y largo plazo el destino de la propia empresa. Por ello se debe mostrar verdadero liderazgo, al mantener comunicación constante, clara, y dar actualizaciones con regularidad. También es importante que se tenga la capacidad de manejar las emociones de los empleados, especialmente mantenerlos en constante calma emocional y saber mandar mensajes de tranquilidad, para que el ruido exterior y los rumores no los confundan; esto definitivamente no se puede delegar.

Revisión y estrategia en el manejo del Capital Humano… mantener a la tripulación hasta que llegue la calma.

Se tiene que pensar muy bien qué opciones existen antes de despedir personal, ya que podría ser un error muy grave, y ser muy relevante si se cuenta con muy buena colaboración, es decir empleados competentes y comprometidos, ya que será muy difícil reconstruir un equipo logrado. Obviamente si la posición es estar a punto de la quiebra, se podría negociar para evitar una crisis absoluta para ambas partes. Si la situación es otra, se deberá optar por adecuar compromisos y explorar salidas creativas, al hacerse énfasis en la temporalidad de la situación y la espera en regresar a la actividad normal.

Si se toma como premisa base no despedir a nadie, se requiere explicar claramente a los empleados que no son tiempos normales y se requerirá trabajar duro además de incrementar la productividad para poder mantener los empleos. Como líder, es relevante hacer el esfuerzo de transmitir y demostrar una real preocupación por la procuración de la salud y trabajo de los empleados, en especial por aquellos más comprometidos. Si se logra lo anterior, habrá confianza en ellos y se comprenderá que todos estarán juntos en todo el proceso.

Acciones para lograr la supervivencia del Capital Humano

Existen proposiciones de algunas estrategias, pero se deben aclarar primeramente con su asesor legal, sin embargo, el espíritu de ellas es reducir un poco el costo laboral, que los empleados no pierdan su trabajo y que la empresa pueda seguir generando ingresos para obtener liquidez suficiente para afrontar compromisos con proveedores y el fisco; ahora bien, si se detectan colaboradores de baja productividad y poco desempeño, y los no comprometidos, o que quieran irse, se deberá prescindir de ellos:

- Comunicar a los empleados la situación actual de la empresa, qué políticas se estarán implementando, posibles escenarios que pueden presentarse y que principios dictarán las decisiones de respuesta. Tomar en cuenta la opinión de los empleados.
- Adelgazamiento horizontal organizacional, eliminar o reubicar posiciones de mandos medios para mayor eficiencia operativa – preparar los controles necesarios.
- Eliminación temporal de bonos e incentivos.
- Eliminación de tiempos extra.
- Reducción de salarios como consecuencia de menos horas trabajadas a la semana.
- Rotación de turnos: Si tres personas hacían 8 horas de turno cada una por 5 días a la semana, pero por falta de demanda o de insumos de producción, se puede iniciar una rotación de turnos, donde se reducen los días de trabajo de 5 a 4, pero se rotan las personas para asegurar que siempre hay alguien trabajando.
- Muchas empresas tienen plantilla especializada, por tanto, debe enfocarse en mantenerla. El perderla sería sumamente costoso y la curva de aprendizaje es larga. Intenta llegar a un acuerdo con ellos, como trabajar tres días y pagar cuatro, o medios días para suavizar los costos fijos.

- Adquisición por parte del patrón de bienes esenciales para los hogares de los empleados; así no todos tienen que exponerse al contagio mientras que reciben sus bienes en la empresa.
- Adelanto de sueldos para que los empleados puedan prever con tiempo y adquirir los bienes necesarios para sobrellevar la contingencia.
- Adquisición del equipo de protección adecuado para que los empleados se mantengan saludables y productivos.
- Asesoría técnica sobre cómo responder ante ciertas situaciones y notificar al empleado nuevos protocolos o cambios en los mismos.
- En caso de que se llegue a tratar con un sindicato, hay que firmar un acuerdo donde se estipule que, de manera temporal, se pagará un porcentaje del sueldo durante el tiempo que estén mermadas las labores.

Como se recalca, las propuestas anteriores deben revisarse con el asesor legal, además se debe considerar lo siguiente[12]:

- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) hizo un llamado a los trabajadores a acudir a su unidad de salud en caso de presentar síntomas de infección respiratoria y, si el médico lo indica, permanecer en casa para su recuperación. "Los trabajadores deben notificar a su jefe inmediato o supervisor si se va a ausentar por estas causas", dice la STPS.

- No se puede exigir a los empleados trabajar de manera remota. El trabajo remoto debe ser opcional para mitigar riesgos. Sin embargo, se les puede exigir cuando el gobierno mexicano emita una resolución en la que declare una emergencia sanitaria; cuando exista una causa de infección razonable y el Comité de Salud y Seguridad de la oficina determine que el trabajo remoto es una medida preventiva para evitar el contagio entre empleados.
- Aun si el empleado no puede trabajar de manera remota, se deben pagar los salarios. Si el gobierno mexicano declara una emergencia sanitaria, y en función de esta emergencia la relación laboral se suspende (no se les exigirá a los empleados prestar servicios y el empleador no está obligado a pagar sus salarios), los empleados solo tendrán el derecho de recibir el pago de un salario mínimo por cada día de suspensión durante un plazo máximo de un mes. En este caso, el empleador no necesita obtener una autorización de la Junta Laboral para suspender la relación laboral.
- Los empleados que se aíslen de manera voluntaria no tienen derecho a cobrar su salario de manera normal.
- Los empleados pueden negarse a asistir a la empresa sólo si el gobierno mexicano declara una emergencia sanitaria.
- Los empleadores pueden exigir a los empleados que presenten exámenes médicos que consideren adecuados en cualquier momento para garantizar un lugar de trabajo saludable y prevenir enfermedades contagiosas.

[12] Hernández, G. (2020, April 9). Coronavirus y empleo: las medidas que pueden tomar los centros de trabajo. Retrieved from https://www.eleconomista.com.mx/empresas/ Coronavirus-y-empleo-las-medidas-que-pueden-tomar-los-centros-de-trabajo-20200316-0045.html

- Obligaciones como empleador para mantener un entorno de trabajo seguro (pueden incluir):
    - Mantenerse al día con los cambios en las recomendaciones gubernamentales, médicas y de viajes.
    - Emitir recordatorios de buenas prácticas de higiene.
    - Proporcionar instalaciones adecuadas para el lavado de manos, desinfectante de manos y pañuelos de papel.
    - Limpiar las áreas comunes.
    - Brindar información a los empleados sobre los síntomas causados por el virus y sobre qué deben hacer si tienen dudas.
    - Mantener actualizados a los empleados sobre cambios en las políticas y prácticas (por ejemplo, en las políticas de trabajo remoto o de viajes) a causa de la propagación del virus.
    - Incentivar a los empleados a limpiar su espacio de trabajo.
- En principio, los empleados no deben rehusarse a viajar por instrucciones dadas por el empleador, pues sería considerado desobediencia en el trabajo, lo que constituye un causal de despido. No obstante, los empleados pueden, válidamente rehusarse a viajar a los países afectados, para prevenir la transmisión del Covid-19.
- Ante cierres de negocios como consecuencia de la declaración del gobierno mexicano de una emergencia sanitaria y en función de ésta las relaciones laborales se suspendan (no se les exigirá a los empleados prestar servicios y el empleador no está obligado a pagar sus salarios), los empleados sólo tendrán el derecho de recibir el pago de un salario mínimo por cada día de suspensión durante un plazo máximo de un mes.

Observaciones al implantar **Home Office**

Ha tomado auge el concepto de ***Home Office,*** traducido al castellano como teletrabajo o en américa latina como trabajo remoto; sin embargo, deben hacerse algunas consideraciones adicionales a las ya expuestas:

- Se debe segmentar la fuerza laboral, ya que no todo se puede hacer desde el hogar, en especial las que tienen que ver con operaciones como almacén, traspasos, etc. Las áreas más obvias para transformarlas en trabajo remoto son las administrativas, ventas, compras y cobranza (considerar suministrar telefonía celular, en especial utilizar **WhatsApp Business** para integrar catálogo de productos):
    - El área administrativa tiene objetivos de costos como son los controles de gastos, envío de facturas, nómina y demás que perfectamente hoy se pueden hacer desde casa, si manejan tesorería, el director puede autorizar cada transacción desde **Admintotal** sin necesidad de imprimir facturas o pagos para firmar autorización.
    - Con **Admintotal** se puede además realizar pedidos y cotizaciones, así como facturar de manera remota.
    - Aprovechar al máximo el módulo de **E-Commerce de Admintotal** el cual ayuda a la venta directa y administración de clientes empresariales, como es el caso de la descarga de Facturas y Estados de Cuenta.

- Aprovechar el módulo de Compras e Inventario de **Admintotal,** específicamente el **Generador de Pedidos** para compra a proveedores.

- Comunicar a los empleados las expectativas del trabajo remoto, es decir, definir políticas de herramientas, de productividad —con sus respectivas métricas—, de disponibilidad, de juntas virtuales, y de gestión de datos e información crítica o confidencial.
- Obtener las aplicaciones óptimas para el trabajo remoto. Existen algunas sin costo, pero con límites de cantidad de usuarios, por tanto, para reuniones generales se debe considerar si vale mejor dividirlas en reuniones por el máximo permitido de manera gratuita. Para videoconferencias se recomienda las aplicaciones propuestas por ***Google***, así como la aplicación ***Zoom***. Se puede aprovechar la aplicación **Google Drive** para trabajo colaborativo en el uso de herramientas como hojas de cálculo y procesadores de palabras, sin embargo, será necesario utilizar cuentas de **Google** personales si se quiere utilizar el modo gratuito, a menos que la empresa esté dispuesta en invertir en **G-Suite**.

- Tomar en consideración que algunas áreas de la localidad tengan menor accesibilidad debido a menor potencia de Internet en los domicilios de los empleados, o equipamiento no óptimo
- De ser necesario y de acuerdo con el puesto o relevancia de la función, proveer una PC o laptop de la empresa, además podría conseguirse conexión de datos móvil en caso de requerirse mayor capacidad de conexión.
- Toda comunicación debe hacerse a través de correo electrónico por motivos de respaldo y sustento. Por cuestiones de seguridad, se recomienda ampliamente utilizar email de la empresa y no utilizar la dirección email personal de los empleados.
- Respetar el horario de trabajo, no pensar que el hecho de trabajar en casa signifique disponibilidad las 24 horas del día, así como respetar los días de descanso (a menos que existe una situación de emergencia).
- Se debe anticipar que trabajar en casa serán menos cantidad de horas efectivas dedicadas al trabajo. Es natural por los distractores del hogar, sin embargo, también se ha documentado que al tener definidos claramente qué "entregables" o se tenga algún métrico de desempeño, se ha incrementa la productividad.
- Tener paciencia, en especial hacia aquellos empleados que nunca hayan trabajado desde casa. Considerar dedicar tiempo para entrenar al uso de las herramientas, específicamente aquellas que tengan que ver con videoconferencia y trabajo remoto vía pc (ejemplo **TeamViewer**). Esto es por la posibilidad para aquellos que no estén familiarizados con trabajo remoto o en el uso de tecnologías de información puedan estresarse y afectar su productividad.

El esquema de **Home Office** puede tener efectos positivos para la empresa durante y posterior a la contingencia:

- Ahorro en costos fijos en las instalaciones, en especial el consumo eléctrico por menor uso físico de espacio.
- En el mediano plazo podría considerarse de manera fija el esquema en algunos puestos para disminuir o aprovechar al máximo los metros cuadrados utilizados del local.

- Los empleados se podrían acostumbrar a trabajar por objetivos y cumplimiento de metas, por ende, incrementar la productividad. Este esquema facilita el seguimiento del desempeño del trabajador.
- Para empleados muy competentes y comprometidos pero que tienen problemas para asistir a trabajar, como por ejemplo situaciones de maternidad, con niños pequeños, dificultad de traslado a la oficina, o por situaciones de salud familiar, el trabajar en casa es muy atractivo. Se gana con ello mayor lealtad de personal difícil de sustituir, además de mayor incremento de productividad.
- Cambiar por entero o ajustar en parte el modelo de negocio de la empresa
    - Por un lado, al operarlo con una estructura de costos mucho menor a la actual.
    - Descubrir nuevos segmentos de mercado que manejen de manera más eficaz el comercio electrónico.
    - Posibilidad de contratar a personas más calificadas o competentes pero que radiquen en otras localizaciones geográficas y con ofertas de sueldo de mercado local, y las cuales no costea (tanto para la empresa como para el empleado) cambiar de ubicación geográfica.

Como nunca los centros de trabajo han sido afectados por la pandemia, cuyas consecuencias desde el aspecto laboral (donde obviamente se estima una pérdida considerable de empleos) no se han podido visualizar. Sin embargo, se esperan cambios sustanciales en usos y costumbres por parte de los empleadores y los empleados, como consecuencia de las restricciones impuestas por el gobierno. Específicamente sobre el uso generalizado y obligado del esquema de trabajo remoto o **Home Office**; cuyo esquema pasó de ser algo novedoso a ser cotidiano; en sí para muchos empleados, después de un mes consecutivo de trabajar de esta manera, han tenido que hacer ajustes que se han transformado en nuevos hábitos de trabajo, en sí ha sido un acomodo integral laboral-hogar cuyas consecuencias no se han podido evaluar. La utilización de las nuevas tecnologías de información y aplicaciones, así como el uso intensivo de Cloud ERPs como lo es **Admintotal**, comercio electrónico y otras herramientas, podrán cambiar de manera radical el panorama laboral en México. Como ya se explicó, se recomienda en primer lugar revisar con el asesor legal las propuestas que mejor se puedan implementar en la empresa, pero también se sugiere cómo adecuar el modelo de negocio de la empresa a raíz del trabajo remoto, y cómo aprovechar los beneficios y ventajas que podrían obtenerse y con ello, no solamente sobrevivir esta etapa de la afectación por el Covid-19, sino el descubrir nuevas ventajas competitivas para el negocio.

Todo sobre las finanzas...
mantener a flote el barco durante la tormenta.

El objetivo estratégico principal que la empresa debe buscar lograr es mantenerse a flote por lo menos hasta finales de julio de 2020, en acuerdo a las predicciones de muchos analistas los cuales esperan sea el término de la contingencia. Las empresas son clasificadas como organizaciones con fines de lucro, cuya premisa principal es la maximización de las utilidades; sin embargo, por la situación actual la filosofía principal será la minimización de pérdidas con la intención de recuperarlas en el futuro o en el momento de la "normalización". Para ello, lo más urgente es mantener la liquidez suficiente[13] para poder enfrentar todos los compromisos básicos de operación de un negocio, principalmente cumplir con el pago de sueldos, gastos esenciales de administración y operación, compromisos financieros y fiscales.

Afectación de la crisis en relación con el giro o sector

Para comprender mejor qué estrategias aplican a la empresa, lo primero que debe hacerse es evaluar el giro o sector en el que se encuentra, ya que algunos tendrán impactos negativos mayores y de recuperación más lenta que otros[14]:

- **Alta exposición**: Industria textil, manufactura, automotriz y sus cadenas logísticas, bienes de consumo duraderos, juegos de azar, turismo, entretenimiento, aerolíneas, transporte rodado de pasajeros, logística y comercio en general exceptuando el de alimentos. En general todo aquello que se considera no esencial y mayormente afectado por restricciones de distanciamiento social ante la contingencia.
- **Mediana exposición**: Bebidas, productos químicos, manufacturas, medios, metales y minería, petróleo, gas y sus servicios, agricultura, compañías de servicios, acereras, tecnología de hardware.
- **Baja exposición**: Construcción y materiales, defensa, equipamiento y transporte, rentas y bienes raíces, paquetería, productos farmacéuticos, bienes raíces, alimentos y su venta minorista, telecomunicaciones y gestión de residuos
- **Mayor potencial de impacto positivo**: Compañías de servicios basados en Internet, comercio electrónico, entrega a domicilio, minería de oro.

Con la información anterior, se debe evaluar el impacto en la disminución de transacciones: A mayor exposición, mayor necesidad creativa o de ajustes en el modelo de negocios se requerirá (tema que se verá de manera posterior en el presente E-book), además que serán los sectores de mayor afectación en ingresos, y posiblemente también la recuperación más lenta a niveles de normalidad; será necesario mantener alerta a la comunicación gubernamental y sectorial en caso de apoyos o cambios, además de tener intercambio constante de información con su red social y empresarial.

---

[13] **Liquidez**: capacidad de una empresa para generar dinero en efectivo en la cantidad y en el momento requerido. **Solvencia**: capacidad de respaldo de una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras (deudas).
[14] Arreola, J. (2020, March 24). Guía completa de 10 pasos para manejar tu negocio en tiempos del coronavirus. Retrieved from https://www.entrepreneur.com/article/348077

Revisión del mercado atendido

La siguiente etapa de revisión es el tipo de mercado que se atiende. Existen dos opciones:

- **B2B (Business to Business/ Negocio a Negocio)**. Significa que la empresa forma parte de la cadena de suministro de sus propios clientes. La exposición se concentra si los productos o servicios son esenciales o no para la operación de sus clientes. Las empresas clientes, al igual que la propia, buscará recortar en primer lugar gastos no esenciales operativos durante la contingencia; lo más probable es pausar proyectos, mayor lentitud en pagos o dispersión de recursos, aversión al riesgo, y menor experimentación. Es posible que sólo se apoye o beneficie a aquellos proyectos en los que se obtengan altas tasas de retorno en tiempos de recuperación muy cortos; además de que solicite negociar los plazos de créditos a tiempos mayores que la duración de la contingencia.
- **B2C (Business to Consumer/ Negocio a Consumidor)**. Significa que la empresa atiende directamente a los consumidores. Si los productos o servicios son de consumo básico, éstos podrían no afectarse de forma tan drástica. Sin embargo, se debe aceptar que ante la contingencia habrá una disrupción en el estilo de vida de los clientes o consumidores, por lo que las prioridades cambiarán (más influenciado por el distanciamiento social – aislamiento que por cuestiones económicas). Significa menos lujos, viajes, entretenimiento, eventos deportivos, entre otros. A menos que el segmento al que se atienda es de menores ingresos, entonces habrá menor necesidad de consumir productos o servicios no esenciales para la vida diaria, por tanto, se debe evaluar si lo que ofrece la empresa es considerado como básico o como un lujo. A pesar de todo, hay que recordar que la disrupción tiene más que ver por el tema de restricciones ejercidas a la población por parte de las autoridades, por tanto, se abre la oportunidad de ajustar los canales de comunicación y distribución, y posiblemente buscar otros segmentos de mercado (aquí es donde las redes sociales, el comercio electrónico y la entrega a domicilio toma relevancia para la supervivencia). También significa que el tiempo de ocio provocado por el aislamiento, implica la disposición de las personas en adquirir productos de su interés, y consumirán siempre y cuando los ofertantes ajusten su canal de distribución. En otras palabras, no es que el cliente no necesite o quiera los productos o servicios que una empresa ofrezca, sino que no puede por las restricciones impuestas el adquirirlos, todo dependerá del cristal con el que se mira la situación actual[15].

La liquidez es rey

La falta de liquidez es mortal para una empresa, por tanto, se deben hacer una serie de análisis, revisiones y ajustes en la gestión de flujo de efectivo en la empresa:

- **Efectivo**: Planear tener más efectivo líquido de lo habitual, para evitar que la desaceleración en los ingresos o el crecimiento no resulten en falta de dinero.
- **Líneas de crédito**: Asegurar las líneas de crédito que tiene la empresa, ya sean revolventes, preautorizadas, entre otras, estén disponibles y vengan de fuentes sólidas. También se pueden adquirir créditos nuevos con el fin de inyectar capital de

[15] Existe una antigua historia sobre una vieja compañía de zapatos que mandó a un representante de ventas a una zona de África para investigar si la empresa podía vender zapatos allí. Después de algunos días, el hombre de ventas envió un mensaje a la compañía diciendo: "La gente aquí no usa zapatos. Todo el mundo anda descalzo, no existe mercado. Es una pérdida de tiempo". El gerente, de todas maneras, pensó en verificar esta conclusión y envió a uno de sus mejores vendedores a la misma región. A los pocos días, el segundo representante llamó a la empresa y dijo: "La gente aquí no usa zapatos. Existe un mercado enorme. Nos vamos a forrar en billetes... ¡Envíen todos los zapatos de nuestros almacenes!".

trabajo a la empresa. Negociar con las instituciones financieras las líneas de crédito para buscar flexibilidad en los mismos (aprovechar los apoyos que el sector financiero esté promoviendo).

- **Cuentas por cobrar**: Recibir anticipos, cobrar a quién debe y retrasa sus pagos. De manera adicional, las cuentas por cobrar ayudan al momento de solicitar un crédito para capital de trabajo.
- **Egresos**: Negociar con todos los proveedores la flexibilidad de pagos a través de descuentos, plazos más largos, financiamientos temporales, entre otros, para conservar un mayor capital de trabajo en periodo de crisis.

La etapa subsecuente es la revisión de consumo de efectivo de la empresa al ritmo actual hasta el término del mes de julio de 2020. Se debe analizar los gastos fijos, financieros y variables; posteriormente el ingreso real para con ello restársele los gastos analizados y determinar si existe flujo positivo o negativo. Con ello se puede entonces estimar o proyectar cuanto tiempo tiene la empresa para quedarse sin dinero. Con esta información de procederá a analizarse a detalle tanto los ingresos como los gastos en todas sus categorías y poder explorar las estrategias, alternativas o decisiones que deban tomarse.

Mantener los gastos a la mínima expresión

Es fundamental la revisión de gastos administrativos y operativos, en especial aquellos que sean fijos, los superfluos y no prioritarios, recordar que muchos gastos se convierten en costumbre en época de vacas gordas por el bajo impacto a las finanzas de la empresa, sin embargo, siempre habrá qué hacer ajustes para prepararse en tiempos de vacas flacas[16]. Por ello se recomienda lo siguiente:

- Involucrar a todo el personal para la búsqueda de oportunidades de ahorro (sin descuidar la calidad tanto de los productos y/ servicios, como en la atención y servicio al cliente); así como la participación de todos para evitar gastos innecesarios, es decir fomentar la cultura del ahorro.
- Agrupar todas las operaciones de compras de los distintos departamentos en uno único, para evitar duplicidades.
- Eliminar cualquier gasto pequeño, de preferencia centralizar todo gasto para mejorar control como medida temporal.
- Eliminar el uso de caja chica, desangra a la empresa de manera alarmante y sin ruido.
- Analizar aquellos procesos o actividades de la empresa que no aportan valor añadido, y que pueden ser perfectamente subcontratadas para conseguir un ahorro económico y de eficiencia.
- Reducir gastos en expansiones, gastos hormiga, equipo de cómputo, intangibles, equipo de oficina, lujos corporativos, viajes, membresías, anualidades, tarjetas corporativas y gastos discrecionales.
- Buscar y adquirir pólizas de seguros adecuadas a la situación actual; en especial la revisión de pólizas actuales.

[16] Génesis 41

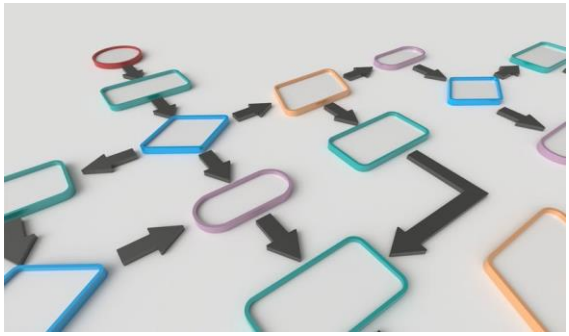
- Aplicar medidas de ahorro en los gastos energéticos (luz, agua y gas), como por ejemplo apagado de luces y equipos de oficina durante las noches y fines de semanas, programación de una temperatura eficiente mediante termostatos, cambio de bombillas tradicionales por otras más eficientes, etc.).

    - Revisar optimización de gastos fijos como resultado de trabajo remoto de los empleados y su efecto a un menor uso de metros cuadrados de espacio (menor presencia del personal en las oficinas, como por ejemplo el cierre temporal de espacios de oficina -optimización de espacios físicos-).
- Si existe exceso de espacio de oficina sin utilizar ver la opción de subarrendar.
- Renegociar el alquiler de las oficinas para reducir los costos fijos, ya que, en épocas de crisis, el propietario preferirá cobrar menos que arriesgarse a tener un local vacío.
- Evolución a lo digital. Eliminación del uso de papel en la oficina (eliminar la impresión), aprovechar al máximo lo que la tecnología pueda ofrecer con el objeto de atenuar los gastos de papelería y similares. El objeto es disminuir sustancialmente el gasto de material de oficina.
- Deshacerse de la copiadora, evitar imprimir hojas; la organización debe aprender a utilizar documentos digitales.
- Optimizar la publicidad de la empresa en radio, prensa o televisión, y sustituirla (en parte, y dependiendo del tipo de negocio) por la publicidad on-line, utilizando sitios web o redes sociales, por ejemplo, que son medios más baratos.
- Revisar los planes de telefonía e internet, tanto fija como móvil.
- Utilizar la videoconferencia para mantener reuniones como medio de ahorro (de tiempo y económico) en desplazamientos. El objeto es eliminar los gastos de viaje y viáticos.
- Reducir todos los gastos relacionados con transporte.
- Revisar el gasto de combustible, específicamente los controles y el uso que se da al consumo de este, el cual debe enfocarse exclusivamente para el servicio de mensajería interna utilizado para los clientes y traspasos entre puntos de venta
- Evaluar el costo de fletes, y aprovechar cómo acumular los envíos para no incrementar el costo.
- Evitar los envíos express, y cambiarlos a normal para aprovechar menores costos.
- Como propietario, deberá asignarse un sueldo para poder facilitar la proyección de gastos.
- Eliminar temporalmente los aumentos de sueldos, bonos y dividendos.
- Eliminar tiempos extra. Revisar los motivos por los cuales se requiere tiempo extra y eliminar su causa raíz.
- Revisar y ajustar el costo de seguridad social, en especial observar qué se puede hacer estratégicamente con la prima de riesgo, y revisión de las aportaciones por posibles ajustes salariales.
- Prescindir de comidas de trabajo, además de organizar el tiempo en la oficina de tal forma que la empresa no pague alimento a los empleados.
- Reducir monto de las líneas de crédito de los clientes
- Revisar opciones de bancos que ofrezcan menos cargos, o por lo menos opciones menos costosas.

- Buscar nuevos o diferentes materiales de empaque, que abran la oportunidad de sustituir los actuales debido a costos más bajos.
- Tratar de reciclar donde sea posible: papelería, tarimas, etc.
- Utilizar sellos en lugar de etiquetas, en especial en procesos internos.
- Calibrar y dar mantenimiento en instrumentos y equipos de medición y pesaje, de tal forma se elimine la posibilidad de pérdidas por errores.
- Mayor control y análisis en las devoluciones.
- Calcular Pareto de Ventas para tener los inventarios al mínimo, en especial concentrar el inventario en el 20% de los productos que representan el 80% de las ventas. El objeto es tener lo mínimo de capital inmóvil en inventario.
    - Atender con especial cuidado el inventario de productos perecederos o con fecha de caducidad, con atención a aquellos que presentan baja rotación (de preferencia dejar de comprarlos).
- No sobre inventariar, tratar de ligar niveles de inventario con presupuesto de ventas, o aprovechar Generador de Pedidos de **Admintotal**.
- Revisar inventario de productos con fecha de caducidad para buscar venderlos en primer lugar y evitar desperdicios.
- Controlar el desperdicio como consecuencia de mal manejo de materiales o productos por parte del personal, con el objeto de encontrar causa raíz.
- De preferencia subcontratar servicios no relacionados con el objeto de la empresa, con el objeto de ahorrar en prestaciones.
- Considerar arrendar equipo en lugar de adquirirlos, con el objeto de evitar descapitalización.
- Evitar la compra de equipo y maquinaria que no sea necesaria, y máxime si ya se cuenta con ella. No es necesario estrenar vehículos o tener la última tecnología, a menos sea por la oportunidad de obtener menores costos de operación que los actuales.
- Ser oportuno en el pago de impuestos y declaraciones con el objeto de reducir cualquier costo por multas.
- Revisar todas las regulaciones relacionadas con protección civil para evitar multas.

Revisión de los procesos... aprovechamiento de las nuevas tecnologías

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la dirección o la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el



despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta. Sin embargo, a pesar de la contingencia los clientes y consumidores exigen aun la mejor calidad al menor precio y una entrega puntual, es decir la situación cambian, pero las exigencias se mantienen igual. Se debe recordar que, al disminuir costos, pero al mismo tiempo mantener los ingresos se obtiene la productividad, y esta es consecuencia de la planificación y el esfuerzo. Por ello es indispensable manejar el negocio con la mente abierta para detectar las prácticas que nos ayuden a disminuir costos.

El ciclo operativo de la empresa

Esta se entiende como el tiempo del proceso que tienen lugar desde que la empresa recibe los productos, materia prima o la solicitud de orden de servicio, hasta que el cliente compra o recibe el servicio solicitado. Es necesario eliminar los tiempos muertos que ocasionan pérdida de eficiencia, retrasos en la entrega, es decir, buscar cómo acortar los tiempos desde solicitud del cliente hasta su pago.

Los problemas que ocurren en el ciclo operativo usualmente son consecuencia al diseño defectuoso de procesos:

- Sobre inventariarse o no inventariarse lo suficiente. En estos momentos se requiere tener lo óptimo, por lo que el uso del Generador de Pedidos de **Admintotal** ayudará a abastecerse en tiempo y forma en acorde a las nuevas estadísticas de venta
- Se recomienda reducir la oferta de productos, enfocarse en mantener aquellos cuya demanda no ha disminuido de manera considerable y cuidar aquellos que coincidan en tener márgenes de utilidad deseables. Poner en oferta aquellas líneas de producto que han presentado una disminución considerable de rotación, con el objeto de adquirir liquidez y mejorar la rotación general de inventarios (evitar capital inmóvil).
- Es muy fácil que el personal pueda cometer errores, como lo es la captura incorrecta de datos, colocación física incorrecta de los productos, dificultad de identificación correcta de las órdenes. Se deben eliminar todos los factores que faciliten se pueda cometer errores con alta probabilidad.
- Cuidar el mal manejo de materiales, es decir evitar desperdicios por errores y accidentes, como lo es el dañar accidentalmente inventario y productos.

- No aprovechar la tecnología como control. Sistemas como **Admintotal** facilitan el uso de código de barras, control de pedidos, solicitudes de traspasos, rutas, etc. Además, el aprovechar el uso de herramientas tecnológicas como escáneres de código de barras o sensores.
- Eliminar tiempos muertos por equipos que pudieran detener o disminuir la velocidad de los procesos. Normalmente son roturas o fallas mecánicas de vehículos, equipos o maquinaria esencial para la ejecución de los procesos. Se requiere evaluar el estado de todos los equipos, en especial los que puedan considerarse como críticos[17]. revisar el cumplimiento de mantenimiento preventivo o considerar la sustitución temporal mediante arrendamiento para aquellos que sean críticos.
- Supervisar el cumplimiento de los tiempos de entrega de proveedores, de igual manera poner especial atención a las entregas al cliente. Por la liquidez, el tema mantener o acortar en lo posible el ciclo operativo toma importancia.

Aprovechamiento de las nuevas tecnologías

La relevancia de las nuevas tecnologías en la situación actual no tiene precedentes. El uso intensivo de aplicaciones como son las relacionadas con la comunicación ha roto paradigmas de gestión de empresas. El trabajo remoto ha provocado el aprovechamiento de herramientas de videoconferencia, de almacenamiento como **Dropbox** o **Google Drive**, mayor uso de correo electrónico o mensajería instantánea como **Whatsapp**.

La automatización de procesos de gestión será clave como estrategia central durante la contingencia, el uso de sistemas administativos llamados ERP[18] como lo es **Admintotal** dará ventajas a nuestros clientes. El tener información al día y en tiempo real , dará la oportunidad de tomar decisiones rápidamente, ajustar estategias y acciones, o corregir desviaciones o errores. Por ello la importancia de confirmar que todos los usuarios del sistema estén capacitados y sepan utilizar a profundidad las funciones de **Admintotal** relacionadas con su función. Sus representantes **Admintotal** pueden ayudar en la asesoría y soporte en las funciones, se recomienda contactarlos para revisar algunos puntos o funciones en los que se tiene duda o explorar opciones aprovechadas.

Aunque se han mencionado recomendaciones relacionadas con los procesos de operación, en el tema adminitrativo tambien se encontrarán áreas de oportunidad que se puedan mejorar. Se aconseja ajustar los procesos administrativos de la empresa a los del ERP, en este caso **Admintotal**; este comentario se sustenta por la manera en la que diseñó el sistema: Todos los procesos administrativos se automatizaron basados en las mejores prácticas de gestión y finanzas, pero también desde la perspectiva de facilitar y eficientar la operación del usuario, y desde la óptica de facilidar el seguimiento y supervisión. Se debe asegurar que todo el personal que tenga acceso al sistema tenga su propio acceso de usuario, ya que toda transacción realizada mantiene un registro a detalle, con ello se puede dar seguimiento y supervisión en caso de detectar algun error o inconsistencia.

[17] Un equipo se considera crítico si por una falla detiene completamente al proceso, que sea muy costosa su reparación o sustitución, o tardío el tiempo de reparación.
[18] **ERP** – Enterprise Resource Planning, Planeación de Recursos Empresariales.

Por último, revisar todos los procesos de la empresa, tanto administrativos como operativos, empatarlos al flujo de **Admintotal** para asegurar tanto eficiencia como facilidad de seguimiento; hacer énfasis en los puntos de control, revisar con el representante del sistema cómo se lleva a cabo el seguimiento, con ello se dará tranquilidad de control a los líderes. Asegurar con todo el personal que utilice al máximo el sistema, apoyarse en ellos para ideas de mejora y eficiencia. Si se trabaja en desarrollar una cultura de ahorro en la empresa, la participación del personal será trascendental en la mejora continua de los procesos.

Proveedores y clientes…
mantenerse operando durante la tormenta

En puntos anteriores se ha comentado sobre el tipo de mercado en el que opera la empresa (**B2B** o **B2C**), y el trabajar para mejorar las condiciones con clientes y/ proveedores en aras de asegurar liquidez para la empresa. Sin embargo, no será sencillo este proceso, por tanto, se deben tomar en cuenta dos perspectivas para el análisis: quien impacta de manera más relevante (**Principio de Pareto**) y cómo se evalúa su **capacidad/facilidad de negociación**:

- El **Principio de Pareto** o también conocido como la **Regla del 80/20:** Significa que el 20% del esfuerzo produce el 80% de los resultados; lo anterior aplicado en el mundo de los negocios significa que existen muchas acciones que no ofrecen a la empresa resultados óptimos o eficaces, por tanto, se debe enfocar el esfuerzo en aquellas que sí lo hacen, por ello también se le conoce a la **Regla del 80/20** como el **Principio de la Eficacia**. Por ejemplo, la regla implica que el 20% del catálogo de productos y/o clientes, proveen el 80% del ingreso; el 20% del personal aporta el 80% del ausentismo, etc. Ahora bien, si se realiza un estudio de mayor profundidad se puede entonces obtener la **Distribución Pareto** o la **Regla de la Raíz Cuadrada**; este es un análisis aún más agresivo de las proporciones y explica que la raíz cuadrada de los elementos de influencia produce el 50% de los resultados. Por ejemplo, si la empresa cuenta con 3500 productos en su catálogo, el resultado del cálculo[19] implica que 59 productos del catálogo aportan la mitad de los ingresos de la empresa. Dada la gravedad de la situación, es posible que utilizar la **Regla de la Raíz Cuadrada** sea lo más adecuado para enfocar todo el esfuerzo (recordar que son escasos los recursos por la situación actual) para asegurar el 50% de los resultados.

- **Capacidad/Facilidad de Negociación**. También se conoce como Palanca de Negociación, y se refiere a las herramientas a las que se tiene disponible y puedan dotar de ventajas o incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos, en algunos casos (siempre y cuando sean necesarios) ejercer presión sobre la contraparte y persuadirla. Algunas son habilidad negociadora, poder negociador, acceso a información, condiciones de la oferta (calidad, precio, entrega, financiamiento, entre otros).

Análisis de los clientes

El primer paso mantener a los clientes informados de cualquier impacto en la entrega de productos o servicios, en especial si la empresa maneja B2B, es decir, forma parte de la cadena de suministro de sus propios clientes. En caso de alguna situación problemática o critica para el caso anterior, deberá darse aviso si las obligaciones contractuales no pueden cumplirse como resultado de la disrupción del proveedor o de la producción, es importante mantener abiertas las líneas de comunicación para revisar los plazos o invocar cláusulas de "fuerza mayor" o "acto de Dios". Esas medidas proactivas ayudarán a mitigar los daños

[19] La operación es… $\sqrt[2]{3500} = 59.1$

punitivos o las responsabilidades relacionadas con las obligaciones disrumpidas del cliente.

Para comenzar el análisis, se debe el determinar pareto de clientes, posteriormente y de manera inmediata asignar a un ejecutivo o ejecutivos que den atención personalizada a este grupo de clientes. Se recuerda que este grupo representa del 50% al 80% del ingreso de la empresa, la pérdida de uno de ellos podría afectar seriamente la liquidez del negocio. Este análisis tambien se realizar para la cartera de cuentas por cobrar. Al tener la relación de clientes se debe evaluar el nivel de apalancamiento de negociación que se tenga con cada uno, no se debe olvidar que la premisa del convenio que debe hacerse es encontrar en común el método más adecuado de relación comercial para que ambar partes se apoyen en el plan de supervivencia durante la contingencia por coronavirus.

Las recomendaciones consideran que ya se han detectado a este grupo crítico de clientes:

- Revisar manifestaciones de cambio de consumo, contactarlos para detectar nuevos requerimientos de necesidades para asegurar continuidad en su comportamiento de consumo. Esto pueden ser ajustar los canales de distribución como es la entrega a domicilio, el pago por medios electrónicos como es la página de **E commerce de Admintotal**, pago en domicilio, etc.
- Proponer productos similares o alternativos, combinaciones con productos complementarios, promociones especiales, mejoras en ciclo de entregas, cualquier estrategia que mantenga el hábito de consumo al cliente.
- Estimular la compra al contado, posiblemente con promociones de compra mayores o descuentos (cuidar que no sean agresivos de tal forma que sea problema para la empresa).
- Para los que tengan linea de crédito.
    - Avisar o negociar la reducción de las líneas de crédito y plazos para los clientes. Considerar un análisis individual y no hacerlo de manera global ya que existe la posibilidad de que existan clientes que tienen aun la liquidez y capacidad de seguir operando en normalidad (Revisar sectores de poco exposición).
    - Clientes que pertenezcan en sectores de alta exposición, proponerles una reestructura de su crédito para ofrecer un plan de pagos accesible según sea el caso. Solamente se ofrece esta oferta cuando las condiciones del cliente sean muy adversas, por tanto requiere de comunicación y revisión a detalle de la situación, porque al ofrecer el plan de pagos o reestructura no se podrá surtir a crédito producto o servicios.
    - En la medida de lo posible, acercarse al cliente para proponer el adelanto de pagos o liquidaciones de los mismos, quizá sea necesario formular descuentos por pronto pago o liquidación de adeudo. Nuevamente requiere de conocimiento profundo de la situación, comportamiento o condiciones actuales de operación del cliente (no confundir con la actuación histórica o su comportamiento).

- A los que aun no tengan vencimiento, asegurar que cumplirán sus compromisos de pago, con ello se podrá tener tiempo para negociar opciones de pago en caso que así lo requiera el cliente.
- Los que tengan cartera vencida, es preferible negociar plan de pagos para obtener flujo, además que se da oportunidad de evitar que se convierta a estatus de incobrable.
- Tener como objetivo de mantener siempre "viva" la cartera, dar siempre oportunidad a este grupo de clientes clave de ofrecer opciones para pagar, más vale tener un flujo continuo hasta el término de la contingencia.
- En los casos que sea posible o factible, considerar el tema de factoraje.

En el análisis realizado del pareto de clientes, se debe ir evaluado el comportamiento durante la contingencia. Se recuerda que las propuestas son temporales, las cuales tienen caducidad (a nivel cliente individual) en cuanto la situación del cliente comience a normalizarse.

Análisis de los proveedores

En el caso de los proveedores deberá primero evaluarse las condiciones en las que se encuentran, si están en alto niveles de riesgo deberán sustituirse por otros que puedan dar continuidad de suministro. El tamaño del proveedor es una característica del poder de negociación y resiliencia: entre mayor sea su tamaño, mayor resiliencia y mayor poder de negociación tendra; si el proveedor es MiPyme, se deberá considerar que tienen mayor exposición ante la crisis, menos resiliencia y menor poder de negociación.

En el caso de evaluar crisis en puntos importantes de la cadena de suministro, deberá actuarse con rapidez para sustituir los proveedores actuales con otros con los cuales se podrá negociar condiciones que no afecten el servicios a los clientes.

El tema central será negociar los adeudos y reducir los pagos, buscar liquidez. Es obvio que ellos tambien estarán desesperados por recursos y los querán de inmediato. Se debe recordar que los papeles se voltearán, tal y como se tendrá que negociar cuando la empresa es a la vez proveedor de otras. Igual que el tema anterior, se deberá enfocar la negociación en mantener liquidez y una operatividad aceptable durante la contingencia, debe existir un mutuo interés de seguir operando.

Con los proveedores se deberá considerar tres situaciones:

- **Precio (en caso que las cotizaciones sean en dólares).** Con las fluctuaciones y cambios tan fuertes en el dólar, básicamente la reposición de inventario siempre la harán al último tipo de cambio; así que se tiene que ir a negociar precio.
- **Plazo**. Se debe recordar que se han alterados los ciclos del negocio, éste dato se debe tener presente al momento negociar. Por ejemplo, si ya se tenia 45 días de crédito con el proveedor, aumentar lo más posible esos días de pago. En promedio para esta recesión los analistas recomiendan de 15 a 20 días de pago extra.

- **Comunicación constante**. No esconderse de los proveedores ni acreedores. El "dar la cara" causa seguridad y certidumbre de que la empresa asumirá su compromiso. ; se requiere empatía como elemento necesario para negociaciones en las que se busca es un beneficio mutuo de lograr conseguir prolongación de operaciones durante la contingencia.

Como conclusión, se debe recapitular que se busca asegurar el abastecimiento o mínimo requerimiento de suministro para la supervivencia durante la contingencia. Se debe tomar en cuenta que este tipo de negocaciones se debe tener una muy buena relación con los proveedores; se debe recordar que el que negocia es el empresario, no la empresa, por tanto es un acto fundamentalmente personal, por ello parte fundamental de una negociación es la confianza mutua entre las partes; porque si el empresario no cuenta con la empatía de sus proveedores, le será muy difícil llegar a una negociación buena.

Los acreedores

En el caso de los acreedores, solamente se tienen dos opciones:

- **Aprovechar los apoyos por la contingencia**. En el caso de los acreedores que pertenezca al Sistema Financiero Mexicano, existe la oportunidad de optar por los apoyos que ofrezcan las instituciones a los clientes. Esto incluye tanto intituciones financieras, afianzadoras y asesguradoras. Se debe observar que las instituciones ofrecerán condiciones distintas unas a otras, pero si habrá apoyos disponibles.
- **Reestructuración de créditos**. La clave de negociación son dos factores: tasa de interés y plazo. A mayor plazo, mayor tasa de interés. Explorar tota la oferta posible, será necesario contar con garantías que faciliten las negociaciones, es decir, tener mayor palanca de negociación.
- **No caer en cartera vencida y no dejar que se convierta en incobrable**. La contigencia terminará en algún momento, y se requerirán recursos para llevar la operación a niveles "normales", sin embargo estos se tienen que obtener de fuentes institucionales de financiamiento, en esencia por ser las más accesibles y con costos más adecuados a las tasas de retorno que manejan las empresas. El estar condiciones negativas se cierrran las puertas para el acceso a este recurso.

Adicionalmente hay que revisar los contratos, especialmente los existentes con proveedores, servicios y otros insumos, los de arrendamiento, los de tecnología, y otros que pudieran ser muy caros. Hay que buscar si hay cláusulas de terminación de contrato por fuerza mayor, que no se consideran de incumplimiento.

El ajuste al modelo de negocios de la empresa… antes como antes, ahora como ahora

Como se ha discutido en puntos anteriores, el impacto social por la pandemia del Covid-19 debido a las restricciones para fortalecer el distanciamiento social y aislamiento, pueden provocar cambios permanentes[20]. Los sistemas sociales, ya sean economías completas u organizaciones individuales, son muy difíciles de cambiar. Con el tiempo, las empresas se convierten en estructuras complejas y burocráticas, con tantas rutinas arraigadas que son casi imposibles de modificar. Sin embargo, el coronavirus puede ser esa sacudida externa que redefina en su esencia algunas áreas de cómo vivimos nuestra vida. En lugar de simplemente recuperarnos y volver a como estábamos antes del coronavirus, algunos cambios pueden ser para siempre.

Antes como antes, ahora como ahora[21]

En tres áreas de nuestra vida económica, los cambios producidos por el coronavirus pueden ser más duraderos de lo que se piensa:

- **Viajes de negocio**. Los viajes de negocios a menudo se consideran esenciales para el éxito de las organizaciones y la eficacia de su gestión. No hay duda de que los encuentros cara a cara ayudan a construir relaciones y confianza, que son cruciales para que un proyecto tenga éxito. Pero ahora que las empresas y otras organizaciones se ven forzadas a reducir radicalmente o detener los viajes de negocios, quizá se den cuenta de que no son tan esenciales después de todo, siempre que encuentren alternativas que funcionen. Ahora que los empleados se apoyan en llamadas a través de **Skype** o **Zoom** en lugar de volar por todo el planeta para conocerse en persona, quizá se den cuenta de que las videoconferencias son una buena alternativa: más flexible, más amigable con su vida familiar y más sostenible para el medio ambiente. Los líderes empresariales, mientras tanto, ven la posibilidad de reducir gastos drásticamente de manera permanente. Así que, en el futuro, quizá se vean una cantidad de viajes de negocios significativamente más baja. Esto puede afectar a sectores que dependen enteramente por la industria turística de negocios.
- **Trabajo remoto – Home Office**. Los diversos arreglos para trabajar de forma flexible están cada vez más extendidos. Ahora que el trabajo remoto es una necesidad, tanto los líderes como los empleados tendrán que desarrollar capacidades y averiguar cómo hacerlo de forma efectiva. Los individuos serán forzados a crear nuevas rutinas, y las empresas tendrán que encontrar la forma de crear espacios online para que los colegas interactúen fuera de las reuniones formales. Pero no sólo es cosa de las grandes empresas el trabajo remoto: también las MiPymes están tirando de tecnología, muchas estrenándose en esto de trabajar desde casa, con el fin de tratar de mantener su actividad diaria sin que el negocio se vea muy afectado y sin poner en riesgo la salud de sus empleados. El coronavirus puede impulsar un cambio cultural importante en las organizaciones, consiguiendo que empresas reacias a estos nuevos modelos de trabajo y de gestión del tiempo, abocadas a probarlos por obligación, comprueben su viabilidad y sus beneficios no sólo para los empleados, sino también para la productividad y los costos de la empresa, y decidan mantenerlo cuando pase la tormenta y todo retorne a la normalidad.

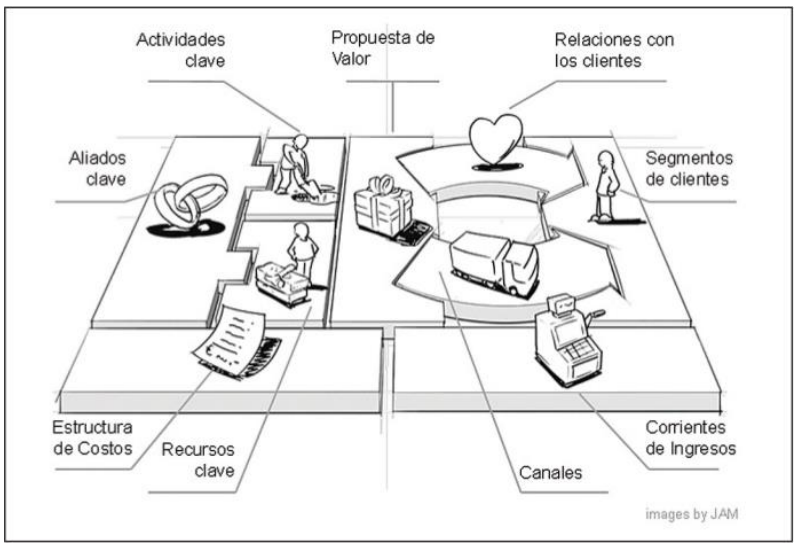
[20] Fortwengel, J. (2020, March 25). Coronavirus: 3 maneras en que la pandemia de covid-19 puede cambiar nuestras vidas de forma permanente. Retrieved from https://www.bbc.com/mundo/noticias-51993353
[21] Frase recordada de José María Leyva (Cajeme) caudillo de la etnia yaqui del Estado de Sonora.

- **Alteración de la industria**. Muchos sectores industriales ya estaban en un proceso de cambio significativo antes de la llegada del coronavirus. Las medidas adoptadas para luchar contra el brote acelerarán estos cambios sísmicos. Los servicios de streaming se están convirtiendo en un superagitador de una gran variedad de industrias. El cambio llegará tanto del lado de la oferta como del de la demanda. Un creciente número de personas empezarán a usar estos servicios, los disfrutarán y se convertirán en fieles clientes. Y la oferta también cambiará. Los tradicionales serán debilitados y quizá se queden sin negocio, y los agitadores continuarán invirtiendo desde una posición reforzada. El sector educativo será otro gravemente alterado, ya que muchos verán la educación a distancia como una opción viable para realizar estudios sin necesidad de reubicarse geográficamente y con la posibilidad de menores costos. El comercio en general sufrirá un ajuste, donde se romperán paradigmas en las que el cliente se forzaba en ir físicamente al local para adquirir sus productos, en especial ropa, calzado, maquillaje, etc., y lo hará remotamente aprovechando el comercio electrónico y la apertura global de oferta.

La mención de lo anterior es una muestra del impacto generalizado y sistemático que provocará la pandemia y con potencial que sea permanente el ajuste. Cada vez son más los especialistas que prevén un cambio profundo sociocultural y económico. Por tanto, las empresas deben estar convencidas de ajustar sus modelos de negocios ante esta nueva situación.

Conocer el modelo de negocio

Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente[22]. No es cómo se opera una empresa, sino resalta aquello que hace la hace única al mercado que atiende.



Lienzo de Modelo de Negocios de Alex Osterwalder

El cuadro en el que muestra el lienzo de modelo de negocios, resalta los puntos clave que apoyan o aseguran el valor o aquello que hace valioso el producto o servicio que adquiere el cliente.

[22] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Partes del lienzo:

- **Segmentos de clientes:** segmentación de mercado o grupo de personas a los que vamos a venderles nuestro producto o servicio. Pueden agrupar los públicos por las necesidades, canales, relaciones u ofertas. Algunos ejemplos de segmentos serían el mercado de masas (muy amplios), los nichos de mercado (muy específicos), los diversificados (distintos públicos muy distintos) o los multi-segmentos (que dependen de varios clientes a la vez).
- **Propuesta de valor:** características y beneficios que se encargan de crear valor para cada uno de esos segmentos. En esta parte se debe explicar qué es lo que ofrece a los clientes y por qué van a comprarlo. Algunas características de esta propuesta podrían ser la novedad, el rendimiento, la personalización, el diseño o el precio.
- **Canales:** medios a través de los que la empresa se va a comunicar y va a hacer llegar su propuesta de valor al cliente. Pueden ser canales propios (de los socios) o externos y directos o indirectos y están divididos en 5 fases (notoriedad, evaluación, compra, entrega y postventa).
- **Relación con el cliente:** tipo de relación entre la empresa y el cliente. Puede ser asistencia personal, self-service o automatizado (mezcla de ambas).
- **Fuente de ingresos:** ¿de dónde va a llegar el dinero a la empresa? ¿Cómo se va a generar el beneficio? Algunos modelos de fuente de ingreso podrían ser la venta directa en un único pago, el pago por uso o la suscripción.
- **Recursos clave:** los recursos más importantes para que todo lo anterior funcione. Pueden ser físicos (vehículos, edificios, ...), intelectuales (patentes, copyrights, ...), humanos (expertos clave, empleados muy valorados, ...) o financieros (efectivo, crédito, ...).
- **Actividades clave:** si hay recursos clave, también tiene que haber actividades claves. ¿Cuáles son las actividades sin las que tu negocio moriría? ¿Son de producción? ¿De solución a problemas individuales? ¿De una plataforma a través de la que funciona toda la startup?
- **Socios clave:** colaboradores y personas que son claves para que el negocio arranque y funcione. ¿Y por qué se buscan estos socios clave? Porque se busca optimizar los recursos (contratar proveedores), reducir riesgos con alianzas estratégicas y adquirir recursos y actividades que no tiene propia empresa.
- **Estructura de costos:** el clásico desglose de los gastos que va a tener el modelo de negocio. Se incluyen los costos fijos, variables, las economías de escala para reducir costos y todo lo relacionado con el gasto.

Ejemplos de modelos de negocios

- **Multicomponente**. El mismo producto se vende en distintos entornos y a distintos precios y presentaciones.
- **Cebo y Anzuelo**. Este modelo de negocio consiste en vender un producto que necesite consumibles, ejemplos son las impresoras y máquinas para procesar café en tasas individuales.
- **Afiliación**: La empresa que desea vender un producto y establece algún tipo de recompensa para los proveedores, empresas o personas que atraigan clientes o pedidos para sus productos.
- **Franquicia o licencia**: Este tipo de modelo de negocio, de franquicia, permite a emprendedores apostar por "explotar" un negocio que ya está probado, que funciona y que se replica en un lugar donde todavía no existe.

- **Suscripción**. Este modelo de negocio consiste en que el usuario paga una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor que compensa la cuota que paga.

Recordemos que el eje de un modelo de negocio es la Propuesta de Valor, que consiste en saber qué tengo yo que no tienen los demás y la gente está dispuesta a pagar por ello.

Lo que la pandemia cambiará del modelo de negocio de la empresa

Una realidad: las empresas encontrarán que su modelo de negocio no puede ser el mismo que hace un mes: las premisas de mercado ya cambiaron, también las prioridades de los clientes.

Antes de realizar cambios, se debe considerar:

- **Enfocarse en el núcleo del negocio antes de pensar en cualquier otro frente.** Cerrar todo lo que sea experimental y lo que no genere negocio. Reubicar a los equipos de trabajo para que se concentren en generar ingresos.
- **El retorno de inversión manda**. Analizar cada proyecto y las decisiones que impliquen inversión (publicidad, por ejemplo) y revisar su retorno de inversión. Buscar que cada uno tenga un margen positivo, mientras más alto mejor. Y buscar bajar el costo de adquisición de clientes y favorecer los contratos a pequeña escala.
- **Volverse digital**. Si aún no se ha hecho, buscar cómo ofrecer los servicios de manera digital y remota. Y si ya se hizo, buscar que la empresa sea más efectiva y eficiente. Después del coronavirus, el mundo acelerará los negocios digitales.
- **Genera lealtad**. Debido a que la economía será menos sofisticada, es posible que otras empresas se empiecen a dedicar a lo que se dedica la propia empresa. Buscar diferenciarsee y ser la primera opción de los propios clientes.
- **Otros ingresos**. Cuando se hayan asegurado las operaciones nucleares (Core Business), pensar en otras formas de conseguir ventas. Algunas pueden ser: venta de inventario o insumos en exceso, servicios adyacentes al **core de negocio**, brindar consultoría.
- **Ser ofensivo**. Una recesión abre oportunidades y podría tomarse alguna estrategia para jugar al ataque. Por ejemplo, la competencia podría quebrar, la recuperación podría ser muy rápida, los clientes podrían cambiar sus gustos. Permanecer vigilante, porque podría haber sorpresas.

Los ajustes al modelo de negocio en la empresa serán:

- **Segmentos de clientes.** Pueden cambiarse a nichos de mercado en otras localizaciones geográficas por la facilidad que ofrece el comercio electrónico. Ofrecer los productos/ servicios a segmentos de mercado que están cómodos con los nuevos canales de distribución, específicamente el comercio electrónico.
- **Propuesta de valor.** La principal será la convenciencia y otros beneficios adquiridos por las nuevas formas de comercializar derivadas por el distanciamiento y aislamiento social.

- **Canales.** Las redes sociales y el comercio electrónico dominarán los distintos mercados.
- **Relación con el cliente.** tipo de relación entre la empresa y el cliente. Puede ser asistencia personal, self-service o automatizado (mezcla de ambas).
- **Fuente de ingresos.** La venta directa por e-commerce, suscripciones.
- **Recursos clave.** La tecnología en todos sus niveles.
- **Actividades clave.** La transición a la automatización, uso intensivo de tecnología, y trabajo remoto.
- **Socios clave.** Todo lo relacionado a tecnologia e informática.
- **Estructura de costos.** El impacto por el uso intensivo de tecnología y trabajo remoto influirá estructuras de costos más delgada y eficientes, en especial el la reducción de costos fijos.

Como en los deportes, hasta las estrellas tienen suplentes... plan de sucesión temporal a puestos claves

En una situación con pandemia y en combinación con una recesión económica, peligran tanto los puestos de trabajo como las personas, que se pueden contagiar y ser baja. Por ello se requiere establecer un plan de sucesión en caso de que algún puesto o alguna persona sea baja. En el corto plazo, se solucionan las vacantes que de manera temporal vayan apareciendo; en el largo plazo, en especial en puestos o funciones clave, el contar con un suplente facilita la administración de vacaciones y elimina la sensación de indispensabilidad.

Para lograr el plan de sucesión de puestos:

- Resaltar aquellas funciones o puestos críticos para el ciclo del negocio.
    - Revisar qué personas son candidatas idóneas para ser suplentes.
    - Considerar el tiempo requerido para que el candidato adquiera las competencias necesarias (curva de aprendizaje)
- Desarrollar planes de entrenamiento para todos los puestos clave.
- Probar los suplentes al aprovechar la programación de vacaciones.

Se debe considerar que los suplentes tambien requieren de políticas para la toma de decisiones, se busca que no sea un "levanta pedidos", sino que efectivamente pueda ejecutir productivamente el puesto. Adicionalmente debe considerarse la habililidad de liderazgo y respeto que tengan los candidatos para el resto del personal que estará subordinada en el momento que supla la función.

Tambien se deben desarrollar protocolos claros de flujo de trabajo para contrarrestar los déficit de personal. En caso de bajas de personas que no podrán retornar por el motivo que sea, se debe considerar que la oferta será muy limitada, el tema de contratar a personas de otras localidades y que puedan trabajar de manera remota se debe ver como una oportunidad.

La operación de la empresa es una de las últimas cosas que se pueden perder. Es importante revisar los sistemas y la información, de forma que se tengan copias de seguridad y respaldos, así como las llaves de acceso a ellos. Recuerda que el mismo empresario podría ser una baja.

Preparación y respuesta de seguridad y salud en la empresa y el Capital Humano

Es vital hacer un censo del personal, sus padecimientos, edad y género para ver qué áreas operativas son vulnerables a ser afectadas por enfermedades y rotar al personal para no exponer a los más vulnerables. Es vital no dejar de pagar el IMSS del personal para que pueda recibir atención si es necesario y reintegrarse a su trabajo una vez se recuperen.

Lo que se presenta a continuación se centra en algunos pasos prácticos que las organizaciones pueden tomar para reducir los riesgos para el personal, los clientes y la interrupción del negocio. Además se recomenda a las organizaciones a buscar actualizaciones y seguir los consejos de los organismos de salud mundiales y locales, y las autoridades gubernamentales nacionales y locales. Las recomendaciones son provistas por la Organización Mundial de Salud. Recomendaciones de la OMS para Prevenir, Responde y Recuperar en áras de trabajo puede revisarse en el Apéndice B. En el Apéndice C se resalta la importancia de evitar reuniones y eventos de la empresa para disminuir la posibilidad de contagio.

Como se transmite la enfermedad

Cuando una persona contagiada por Covid-19, al exhalar, estornudar o toser, pueden liberar gotas de líquido infectado. La mayoría de estas gotas caen sobre superficies y objetos cercanos, como escritorios, mesas o teléfonos. Las personas pueden atrapar COVID-19 al tocar superficies u objetos contaminados, y luego tocarse los ojos, la nariz o la boca. Si están parados a menos de un metro de una persona con COVID-19, pueden atraparlo respirando gotas expulsadas o expulsadas por ellas. En otras palabras, COVID-19 se propaga de manera similar a la gripe.

La mayoría de las personas infectadas con COVID-19 experimentan síntomas leves y se recuperan. Sin embargo, algunos experimentan enfermedades más graves y pueden requerir atención hospitalaria. El riesgo de enfermedades graves aumenta con la edad: las personas mayores de 40 años parecen ser más vulnerables que las menores de 40. Las personas con sistemas inmunes debilitados y personas con afecciones como diabetes, enfermedades cardíacas y pulmonares también son más vulnerables a enfermedades graves.

Formas simples de prevenir la propagación de COVID-19 en su lugar de trabajo

Las medidas de bajo costo a continuación ayudarán a prevenir la propagación de infecciones en su lugar de trabajo, como resfriados, gripe e infecciones estomacales, y protegerán a sus clientes, contratistas y empleados.

Los empleadores deberían comenzar a hacer estas cosas ahora, incluso si COVID-19 no ha llegado a las comunidades donde operan. Ya pueden reducir los días de trabajo perdidos debido a una enfermedad y detener o retrasar la propagación de COVID-19 si llega a uno de sus lugares de trabajo.

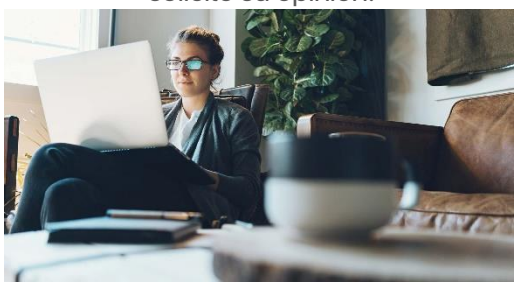
- Asegúrese de que sus lugares de trabajo estén limpios e higiénicos
    - Las superficies (por ejemplo, escritorios y mesas) y los objetos (por ejemplo, teléfonos, teclados) deben limpiarse con desinfectante regularmente.
    - ¿por qué? Debido a que la contaminación en superficies tocadas por empleados y clientes es una de las principales formas en que COVID-19 se propaga
- Promover el lavado de manos regular y minucioso por parte de empleados, contratistas y clientes.
    - Coloque dispensadores desinfectantes para manos en lugares prominentes alrededor del lugar de trabajo. Asegúrese de que estos dispensadores se rellenen regularmente
    - Exhiba carteles que promuevan el lavado de manos: solicite estos a su autoridad local de salud pública.
    - Combine esto con otras medidas de comunicación, como ofrecer orientación de los oficiales de seguridad y salud ocupacional, sesiones informativas en las reuniones e información en la intranet para promover el lavado de manos.
    - Asegúrese de que el personal, los contratistas y los clientes tengan acceso a lugares donde puedan lavarse las manos con agua y jabón.
    - ¿por qué? Porque el lavado mata el virus en sus manos y previene la propagación de COVID-19
- Promover una buena higiene respiratoria en el lugar de trabajo.
    - Exhibir carteles que promuevan la higiene respiratoria. Combine esto con otras medidas de comunicación, como ofrecer orientación de los oficiales de seguridad y salud ocupacional, información en reuniones e información en la intranet, etc.

    - Asegúrese de que haya máscaras faciales y / o pañuelos de papel disponibles en sus lugares de trabajo, para aquellos que desarrollan secreción nasal o tos en el trabajo, junto con contenedores cerrados para desecharlos de manera higiénica.
    - ¿por qué? Porque una buena higiene respiratoria previene la propagación de COVID-19
- Aconseje a los empleados y contratistas que consulten y sigan las recomendaciones de prevención de viaje nacionales antes de emprender viajes de negocios.
- Informe a sus empleados, contratistas y clientes que si COVID-19 comienza a propagarse en su comunidad, cualquier persona que tenga tos leve o fiebre leve (37.3

C o más) debe quedarse en casa. También deben quedarse en casa (o trabajar desde casa) si han tenido que tomar medicamentos, como paracetamol / acetaminofeno, ibuprofeno o aspirina, que pueden enmascarar los síntomas de infección.
    - Siga comunicando y promoviendo el mensaje de que las personas necesitan quedarse en casa incluso si tienen síntomas leves de COVID-19.
    - Exhiba carteles con este mensaje en sus lugares de trabajo. Combine esto con otros canales de comunicación comúnmente utilizados en su organización o negocio.
    - Sus servicios de salud ocupacional, la autoridad local de salud pública u otros socios pueden haber desarrollado materiales de campaña para promover este mensaje.
    - Deje en claro a los empleados que podrán contar este tiempo libre como baja por enfermedad.

Preparando su lugar de trabajo en caso de que COVID-19 llegue a su comunidad

- Desarrolle un plan de qué hacer si alguien se enferma con sospecha de COVID-19 en uno de sus lugares de trabajo.
    - El plan debe abarcar poner a la persona enferma en una habitación o área donde están aislados de los demás en el lugar de trabajo, limitar la cantidad de personas que tienen contacto con la persona enferma y comunicarse con las autoridades sanitarias locales.
    - Considere cómo identificar a las personas que pueden estar en riesgo y apoyarlas, sin invitar al estigma y la discriminación a su lugar de trabajo. Esto podría incluir personas que han viajado recientemente a un área que informa casos, u otro personal que tiene condiciones que los ponen en mayor riesgo de enfermedades graves (por ejemplo, diabetes, enfermedades cardíacas y pulmonares, edad avanzada).
    - Informe a su autoridad local de salud pública que está desarrollando el plan y solicite su opinión.



- Promueva el trabajo remoto de manera regular en toda su organización. Si hay un brote de COVID-19 en su comunidad, las autoridades sanitarias pueden aconsejar a las personas que eviten el transporte público y los lugares concurridos. El trabajo remoto ayudará a su negocio a seguir operando mientras sus empleados se mantienen seguros.
- Desarrolle un plan de contingencia y continuidad comercial para un brote en las comunidades donde opera su negocio.
    - El plan ayudará a preparar a su organización para la posibilidad de un brote de COVID-19 en sus lugares de trabajo o comunidad. También puede ser válido para otras emergencias de salud.
    - El plan debe abordar cómo mantener su negocio en funcionamiento, incluso si un número significativo de empleados, contratistas y proveedores no pueden ir a su lugar de negocios, ya sea debido a restricciones locales de viaje o porque están enfermos.
    - Comuníquese con sus empleados y contratistas sobre el plan y asegúrese de que estén al tanto de lo que deben hacer, o no hacer, en virtud del plan. Haga hincapié en puntos clave como la importancia de mantenerse alejado del trabajo, incluso si tienen síntomas leves o han tenido que tomar medicamentos

simples (por ejemplo, paracetamol, ibuprofeno) que pueden enmascarar los síntomas

- Asegúrese de que su plan aborde las consecuencias sociales y de salud mental de un caso de COVID-19 en el lugar de trabajo o en la comunidad y ofrezca información y apoyo.
- Para las pequeñas y medianas empresas sin apoyo interno de salud y bienestar del personal, desarrolle asociaciones y planes con sus proveedores locales de servicios sociales y de salud antes de cualquier emergencia.
- Su autoridad de salud pública local o nacional puede ofrecerle apoyo y orientación para desarrollar su plan.

Como conclusión, ahora es el momento de prepararse para COVID-19. Las precauciones y la planificación simples pueden hacer una gran diferencia. La acción ahora ayudará a proteger a sus empleados y su negocio. Realizar todas estas acciones te llevará una gran carga emocional y de energía, por lo que es importante cuidarse. Por el mismo COVID-19, habrá que estar en las mejores condiciones físicas posibles, dormir bien, dedicar tiempo a recargarse internamente, pero también ayudará realizar meditación y tener tanto círculos de amistad como profesionales para estar desfogando las intensas vivencias y otros pensamientos.

Conclusiones Finales

Para combatir la creciente incertidumbre hay que estar preparados ante lo inesperado. En este caso la pandemia del Coronavirus es un evento único en el presente siglo por su impacto a nivel sistémico. Se estiman consecuencias profundas no solo en el aspecto económico, sino en cambios a nivel socio culturales que podrían llevar a ajustes en la manera como las empresas deberán hacer negocio y operar. Se ha escrito que las organizaciones más sobresalientes en el mundo tienen líderes que se preguntan por las razones de su éxito y descubren que, muchas de ellas, no son sostenibles porque lo que proporcionaba el éxito en el pasado no será lo necesario para tener éxito en el futuro. Por ello el auge de utilizar herramientas como lo son Planeación y Administración Estratégica, sin embargo, la situación actual empuja a hacer cambios más profundos, por que ya no se trata de obtener una ventaja competitiva, sino resolver la situación temporal de resistir la contingencia y sobrevivir hasta su término, y posteriormente tener lo suficiente para llevar a un nivel operacional "normal" con las condiciones resultantes del mercado por la pandemia.

Algunas recomendaciones que resumen lo expuesto en el presente documento y otras adicionales:

- Seguir la información y los datos muy de cerca, tener comunicación directa con los grupos de interés cuando les pueda afectar dicha información.
- Por las redes sociales se está circulando información en demasía, además hay que agregar vacíos de información oficial o de poca credibilidad. Existe una saturación que no permite comprender lo que está pasado. Por ello, no dejarse llevar por lo último leído, incluido de expertos virólogos o epidemiólogos, y poner las cosas en contexto para no sobre reaccionar y reconsiderar constantemente el entendimiento de lo que está pasando.
- Evitar la burocracia interna, encontrar nuevos métodos de control (para nuestros clientes **Admintotal**, el aprovechar al máximo el sistema), y crear numerosos documentos que habrá que mantener actualizados.
- Dar una equilibrada respuesta a las comunicaciones, necesidades de los empleados, viajes, trabajo remoto, estabilización de la cadena de suministro, seguimiento y previsión del negocio y, finalmente, formar parte de la solución
- Tomar resoluciones que favorezcan la resiliencia e ir organizando a la empresa para la siguiente crisis (lo que sigue después de la contingencia – Fase 4), y reflexionar sobre lo aprendido y prepararse para un mundo que cambiará cuando se resuelva esta crisis del coronavirus.

El esfuerzo hecho para crear este E-book es para apoyar en esta etapa crítica a nuestros clientes. Es muy probable que muchos ya hayan tomado precauciones y acciones pertinentes, sin embargo, la preparación de la empresa para la situación presente es mucho más compleja; se debe actuar desde distintos frentes o puntos, ya que el impacto es tanto sanitario como de disrupción económica. Se trabajó en ordenar todas las

recomendaciones que analistas, expertos y lo que el marco teórico de la administración propone para situaciones externas de crisis como las que se está viviendo en estos momentos. Se buscó poner en un solo documento todas estas ideas con el objeto de que forme parte de las referencias de consulta de nuestros empresarios. Se les recuerda que no están solos en esta lucha por sobrevivir, sino que juntos, compartiendo nuestras experiencias y conocimiento podremos salir adelante.

Atentamente

Nenka Business Solutions, PCB Pymes Consulting del Bajío y Admintotal

Nenka Business Solutions

Servicios de Asesoría Contable y Fiscal, Consultoría Pyme y Empresas Familiares, Ingeniería de Procesos y Administración. Representante de Cloud ERP Admintotal.

clientes@kgn.com.mx
(662) 256-6282
nenka.org

PCB Pymes Consulting del Bajío

Especialistas en asesoría en los temas de Capital Humano a PYMES. Reclutamiento y selección de personal temporal o de planta con evaluaciones psicométricas y revisión de referencias. Planes de desarrollo y de carrera basados en competencias y psicometría del personal actual de la empresa. Representante de Cloud ERP Admintotal.

jorgefraustro@infinitummail.com
(662) 216-7462 Ext. 220 001
(614) 161 1511

Admintotal®

Admintotal® es un sistema de gestión empresarial (ERP) en una plataforma web que permite la integración en tiempo real de todas las áreas de la empresa generando registros contables e información oportuna para la toma de decisiones.

contacto@admintotal.com
(662) 216-7462
admintotal.com

Apendice A

Las empresas deben prestar especial atención a:

- **Las personas.** *El personal es primero*. El personal puede enfermarse, ponerse ansioso por los riesgos o no presentarse al trabajo debido a asuntos de seguridad, el cuidado de familiares enfermos y restricciones de viaje. Será importante apoyar a su personal durante un evento pandémico y planificar ante cualquier ausencia, de manera particular en roles fundamentales.
- **Viajes.** *Siga los consejos*. Los consejos oficiales de viaje pueden cambiar a medida que se propaga una pandemia, lo que significa que las políticas de viaje deben ajustarse rápidamente. Además de viajar con su propio personal, debe considerar los riesgos potenciales relacionados con cualquier visitante que llegue de áreas infectadas.
- **Operaciones**. *Prepárase para la disrupción*. Las interrupciones operativas podrían generar retrasos significativos y mayores costos de trabajo. Para algunas empresas, el evento provocará una caída en la demanda de los clientes, mientras que otras deberán estar preparadas para manejar un aumento.
- **Cadena de suministros**. *Gestione las vulnerabilidades de la cadena de suministro*. Las cadenas de suministro pueden verse interrumpidas por retrasos y presentarse aumentos de costos para insumos o servicios, ya sea a través de proveedores que experimentan problemas operativos directamente, como resultado de restricciones de viaje o escasez de productos en demanda.
- **Reputación**. Asegúrese de que las respuestas sean oportunas y reflexivas. El comportamiento de una organización durante una crisis puede dañar significativamente la confianza del personal, los clientes y otras partes interesadas. Una respuesta deficiente puede tener consecuencias negativas duraderas. Hay investigaciones que muestran que una crisis mal manejada resulta en una caída promedio y sostenida en el rendimiento de las utilidades netas del 12%.

Apendice B

La siguiente información proporciona orientación sobre el desarrollo de algunas de las acciones que debe tomar al prevenir, responder o recuperarse de un brote de este tipo[23].

Prevención

- **Oficinas/Equipos**
  - Garantizar regímenes de limpieza regulares y apropiados.
  - Exhibir consejos de higiene adecuados.
  - Identificar ubicaciones y / o equipos que sean particularmente vulnerables a las interrupciones y cree planes de contingencia para estos.
- **Actividades claves**
  - Establecer programas de sensibilización sobre el tema de enfermedades infecciosas e higiene.
  - Asegúrese de que los planes de gestión de incidentes incluyan enfermedades infecciosas como posibles escenarios.
  - Garantizar la capacitación cruzada entre el personal que desempeña funciones críticas (para proporcionar recursos de reserva).
  - Considerar informar a los sindicatos, si es necesario.
- **Proveedores**
  - Hable con proveedores importantes para comprender sus planes.
  - Identificar proveedores alternativos como respaldo.
  - Revise cualquier responsabilidad contractual en caso de retrasos, cancelaciones o problemas de calidad.
- **Tecnologías de Información**
  - Evalúe y ponga a prueba los mecanismos de continuidad de los sistemas principales o la infraestructura de la red, particularmente donde se puede ampliar el trabajo remoto.

Responder

- **Oficinas/Equipos**
  - Continúe las actividades de higiene y saneamiento.
  - Identifique el espacio para segregar / aislar equipos o individuos si es necesario.
  - Explore los medios para limitar el contacto con partes interesadas externas.
- **Actividades claves**
  - Registre y haga seguimiento a las ausencias del personal.
  - El personal que no está bien debe ser enviado a casa / buscar tratamiento médico o decirle que se mantenga alejado del trabajo.
  - Considere el trabajo en casa siempre que sea posible.
  - Reorganice cualquier viaje del personal para evitar la propagación / exposición.
  - Proporcione comunicaciones regulares.
- **Proveedores**
  - Almacene suministros críticos si es posible.
  - Continue comunicándose con los proveedores existentes, fomentando la apertura sobre su nivel de interrupción.
  - Adapte los pedidos y los acuerdos de envío para que se ajusten a la demanda actual (particularmente importante cuando se espera una mayor demanda).

[23] (n.d.). Retrieved from https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html

- **Tecnologías de Información**
    - Utilice llamadas telefónicas y de videoconferencia en lugar de reuniones cara a cara siempre que sea posible.
    - Continúe monitoreando el sistema de TI y la disponibilidad de la red, de forma remota si es posible.
    - Comunique cualquier información importante interna y externamente durante todo el incidente. demanda).

Recuperar

- **Oficinas/Equipos**
    - Regrese las instalaciones a la normalidad.
- **Actividades claves**
    - Desarrolle un plan para gestionar los trabajos pendientes, contratando personal temporal si es necesario.
    - Comunicarse con partes interesadas externas.
    - Considere los exámenes médicos para cualquier personal que haya estado enfermo o en contacto con personas que han estado enfermas.
    - Ofrezca medidas de asistencia social para las personas afectadas.
    - Actualice y extienda la continuidad del negocio y los planes de respuesta para incluir protocolos para pandemias
    - Desarrolle y distribuya orientación para volver al trabajo.
    - Realice actualizaciones regulares con el personal para rastrear el progreso superando los retrasos.
- **Proveedores**
    - Consiga nuevos proveedores si es necesario.
    - Revise las lecciones aprendidas con proveedores importantes.
    - Haga pedidos adicionales para compensar los suministros bajos si es necesario.
    - Explore / recurra a cualquier cláusula contractual relevante que pueda ayudar a limitar los costos o aumentar la velocidad de recuperación.
    - Decida si cualquier incumplimiento de los KPI del contrato constituye un incumplimiento de compensación.
- **Tecnologías de Información**
    - Revise el desempeño de los sistemas de TI y actualice los mecanismos de resiliencia según sea necesario.
    - Documente los mecanismos de trabajo alternativos que se utilizaron como parte de los mecanismos del Plan de
    - Continuidad de Negocios de la organización.

Apendice C

Cómo gestionar el riesgo COVID-19 al organizar reuniones y eventos

¿Por qué los empleadores y organizadores deben pensar en COVID-19? Los organizadores de reuniones y eventos deben pensar en el riesgo potencial de COVID-19 porque:

- Existe el riesgo de que las personas que asisten a su reunión o evento puedan traer involuntariamente el virus COVID-19 a la reunión. Otros podrían estar expuestos sin saberlo a COVID-19.
- Si bien COVID-19 es una enfermedad leve para la mayoría de las personas, puede enfermar gravemente. Alrededor de 1 de cada 5 personas que toman COVID-19 necesita tratamiento hospitalario.

Consideraciones clave para prevenir o reducir los riesgos de COVID-19

ANTES de la reunión o evento

- Consulte los consejos de las autoridades de la comunidad donde planea celebrar la reunión o evento. Sigue sus consejos.
- Desarrolle y acuerde un plan de preparación para prevenir infecciones en su reunión o evento.
    - Considere si se necesita una reunión o evento en persona. ¿Podría ser reemplazado por una teleconferencia o un evento en línea?
    - ¿Podría reducirse la reunión o el evento para que asistan menos personas?
    - Asegure y verifique los canales de información y comunicación por adelantado con socios clave como las autoridades de salud pública y atención médica.
    - Solicite suministros y materiales suficientes, incluidos pañuelos de papel y desinfectante para manos para todos los participantes. Tenga máscaras quirúrgicas disponibles para ofrecer a cualquier persona que desarrolle síntomas respiratorios.
    - Monitorear activamente por dónde circula COVID-19. Informe a los participantes de antemano que si tienen algún síntoma o se sienten mal, no deben asistir.
    - Asegúrese de que todos los organizadores, participantes, empresas de catering y visitantes en el evento proporcionen detalles de contacto: número de teléfono móvil, correo electrónico y dirección donde se hospedarán. Indique claramente que sus detalles se compartirán con las autoridades locales de salud pública si algún participante se enferma con una sospecha de enfermedad infecciosa. Si no están de acuerdo con esto, no pueden asistir al evento o reunión.
- Desarrolle y acuerde un plan de respuesta en caso de que alguien en la reunión se enferme con síntomas de COVID-19 (tos seca, fiebre, malestar general). Este plan debe incluir al menos:
    - Identifique una habitación o área donde alguien que se siente mal o que tenga síntomas pueda aislarse de manera segura

- Tenga un plan sobre cómo se pueden transferir de manera segura desde allí a un centro de salud.
- Sepa qué hacer si un participante de la reunión, un miembro del personal o un proveedor de servicios dan positivo para COVID-19 durante o justo después de la reunión
- Acuerde el plan por adelantado con su proveedor de atención médica o departamento de salud asociado.

DURANTE la reunión o evento

- Proporcione información o una sesión informativa, preferiblemente oralmente y por escrito, sobre COVID-19 y las medidas que los organizadores están tomando para que este evento sea seguro para los participantes.
    - Generar confianza. Por ejemplo, como rompehielos, practique maneras de saludar sin tocar.
    - Fomentar el lavado regular de manos o el uso de alcohol para todos los participantes en la reunión o evento
    - Anime a los participantes a cubrirse la cara con la curva del codo o un pañuelo de papel si tosen o estornudan. Suministre pañuelos desechables y contenedores cerrados para desecharlos.
    - Proporcione detalles de contacto o un número de línea directa de salud al que los participantes puedan llamar para pedir consejo o para brindar información.
- Exhiba dispensadores de desinfectante para manos a base de alcohol prominentemente alrededor del lugar.
- Si hay espacio, organice los asientos de manera que los participantes estén al menos a un metro de distancia.
- Abra las ventanas y puertas siempre que sea posible para asegurarse de que el lugar esté bien ventilado.
- Si alguien que comienza a sentirse mal, siga su plan de preparación o llame a su línea directa.
    - Dependiendo de la situación en su área, o de los viajes recientes del participante, coloque a la persona en la sala de aislamiento. Ofrézcale una máscara a la persona para que pueda llegar a casa de manera segura, si corresponde, o a un centro de evaluación designado.
- Agradezca a todos los participantes por su cooperación con las disposiciones vigentes.

DESPUÉS de la reunión

- Conserve los nombres y detalles de contacto de todos los participantes durante al menos un mes. Esto ayudará a las autoridades de salud pública a rastrear a las personas que pueden haber estado expuestas a COVID-19 si uno o más participantes se enferman poco después del evento.
- Si alguien en la reunión o evento fue aislado como un caso sospechoso de COVID-19, el organizador debe informarles a todos los participantes. Se les debe aconsejar que se controlen los síntomas durante 14 días y que tomen su temperatura dos veces al día.
- Si desarrollan una tos leve o fiebre leve (es decir, una temperatura de 37.3 C o más), deben quedarse en casa y aislarse. Esto significa evitar el contacto cercano (1 metro o

más cerca) con otras personas, incluidos los miembros de la familia. También deben llamar a su proveedor de atención médica o al departamento de salud pública local, dándoles detalles de sus viajes y síntomas recientes.

- Agradezca a todos los participantes por su cooperación con las disposiciones vigentes.