



Management Consulting

Qvo Vadis?

Una mirada Crowe para el COVID-19

Crowe Spain | Audit & Advisory



Audit / Tax / Advisory

Smart decisions. Lasting value.

Contenidos

Calma, que no cunda el pánico	4
Liderar requiere hacerse las preguntas correctas	6
¿Dónde estoy?	7
El valor de las predicciones	7
Situación y pronóstico	8
Enfocarse en lo importante primero: El cashflow manda	9
Ambiente de negocios	10
Alineando todos los intereses	10
Liderazgo	12
Navegando la crisis	12
¿A dónde voy?	13
El mundo ha cambiado	13
El liderazgo ha cambiado	14
Los escenarios han cambiado	15
¿Cómo voy?	16
Presupuesto base cero	16
Marketing y ventas	16
Equipos para el día después	20
Caminos por recorrer	21
¿Se acuerdan del catenaccio?	21
Imaginar el futuro	22

Calma, que no cunda el pánico

Este documento no tiene soluciones mágicas, ni largos disclaimers sobre la responsabilidad o la solidez de las hipótesis.

Estamos en un contexto incierto, por lo que es sencillo: ninguna hipótesis tiene sentido hasta que no pasen las cosas. Pero mientras pasan, calma. Es momento de optimizar las decisiones, de enfocarse en la zona de control y alejarse de la zona de preocupación.

Estamos en una situación que puede cambiar el mundo y sacudir muchas estructuras. O bien, simplemente estamos frente a un pozo en la carretera, grande y profundo, en el que algunos caerán y otros seguirán como si nada.

Si fuéramos cada uno en su coche me puedo creer la hipótesis conservadora, pero el mundo globalizado es un autobús en el que viajamos todos juntos y hemos metido la rueda en el pozo. Algunos llevaban el cinturón, otros no, algunos iban durmiendo, otros miraban por la ventana, otros iban de pie y más indefensos, pero en el mismo autobús. Basta con mirar la foto de la página siguiente.

La hipótesis más sencilla es que podríamos asumir una caída de entre el 3 y el 8% del output en países desarrollados, no más del 5% en emergentes, y que, salvo eso – que no es menor – iremos volviendo al *business as usual*. En los últimos días los grupos de presión de las industrias tradicionales han pedido suspensiones a tasas de carbono y a penalizaciones por ineficiencia energética. Otros sectores como la industria automotriz han pedido el incentivo a la demanda. Es posible que los grandes grupos de presión estén buscando una vuelta a la normalidad, restauradora y apegada al *statu quo*. Puede ser que el lector de este documento también

sostenga esa hipótesis, y, que pasado este mal momento decidamos volver a la “normalidad” y todo vuelva a ser como era antes, y que no hayamos aprendido nada.

Pero es más probable que algo haya cambiado para siempre. Leí *La Peste* de Camus cuando era muy pequeño, porque estaba ahí por casa. No tendremos 100 millones de muertos esta vez. Hace unos años, aprendimos que un avión era para visitar a seres queridos, pero también un arma terrorista. Un día, los empresarios aprendieron que el valor para el accionista no lo era todo, y que cuidar el medio ambiente era un buen negocio. Me cuesta creer que de esta situación sólo aprendamos que los pangolines no son comida. Algo más vamos a aprender.

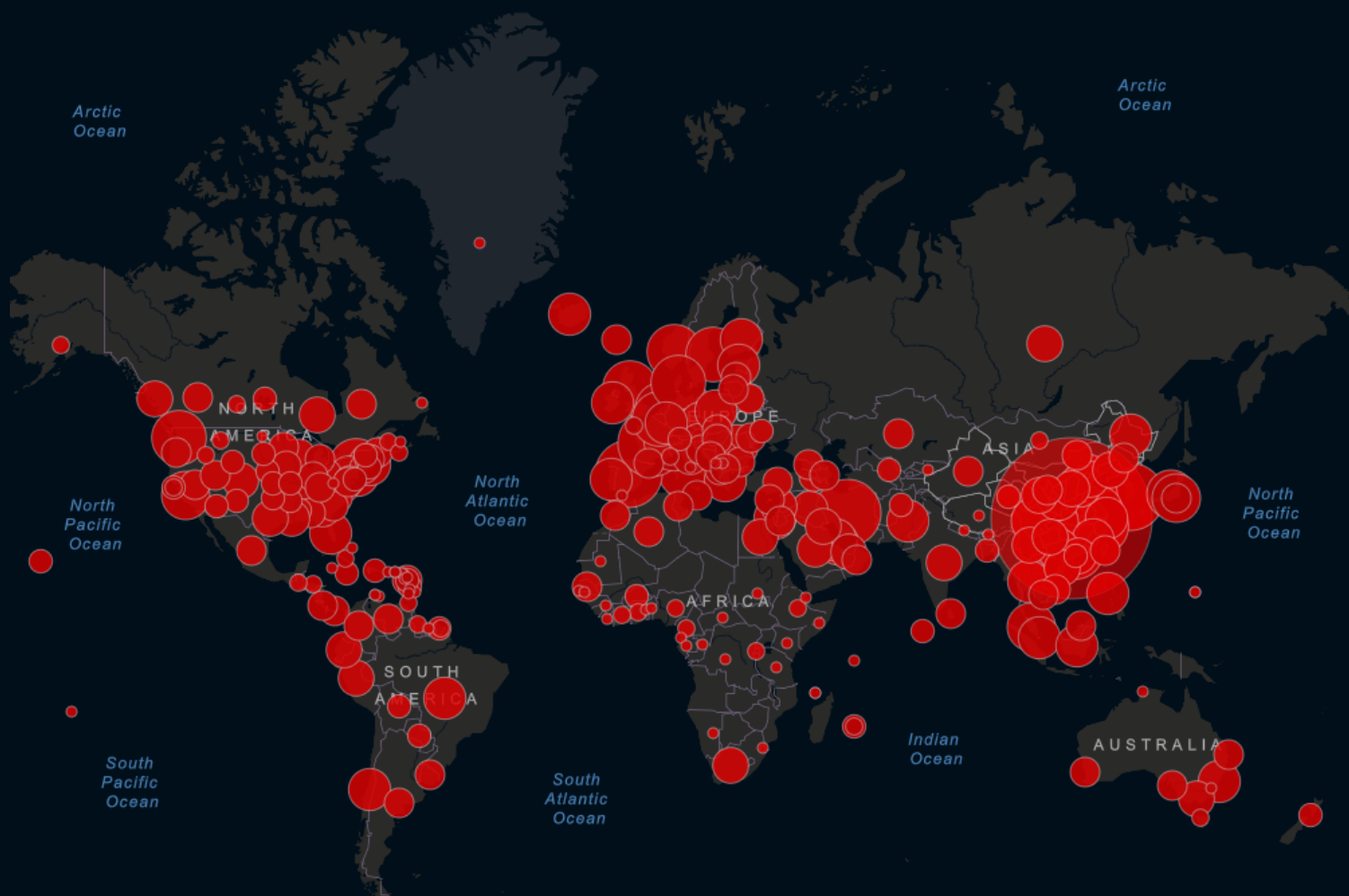
La ciencia está muy cerca de descartar teorías conspirativas, y cada vez más evidencia soporta las características de “cisne negro” de este evento, lo que también solventa la hipótesis de que probablemente no habrá otro evento así en cien años. Pero basta con leer a Nassim Taleb acerca de la baja ponderación que damos a los eventos extremos (su teoría de las colas pesadas) para entender que el futuro es de los que ponen la piel en el juego y toman decisiones.

Es probable que esta vez aprendamos que los cisnes negros son más frecuentes de lo que pensamos, y que detrás de ellos vienen cambios en los hábitos que no somos capaces de llegar a ver a simple vista, junto las grandes disrupciones en los sistemas, y entre ellos, de nuestros sistemas de creencias. Este documento intenta reflexionar sobre eso.

Luis Piacenza¹, Editor.

1. Luis es socio de consultoría en Crowe Spain y asesora empresas en sostenibilidad a escala global. Tiene un MBA de Warwick Business School y fue investigador en Management Science en la Universidad Católica Argentina. Actualmente investiga en el campo de las ciencias del comportamiento (Behavioural Science).

El mundo está enrarecido, pero ya lo ha estado antes y siempre prevalecieron los que, con calma, no se dejaron llevar por el pánico y crearon valor duradero a través de decisiones inteligentes.



Mapa elaborado por la Universidad Johns Hopkins. Whiting School of Engineering.

Liderar requiere hacerse las preguntas correctas

Estamos en un momento que nos obliga a tomar decisiones. No es momento de dudar o de esconderse tras las estructuras, o de culpar a aquello que no podemos gestionar. Es momento de interponer la calma y sembrar un sano optimismo.

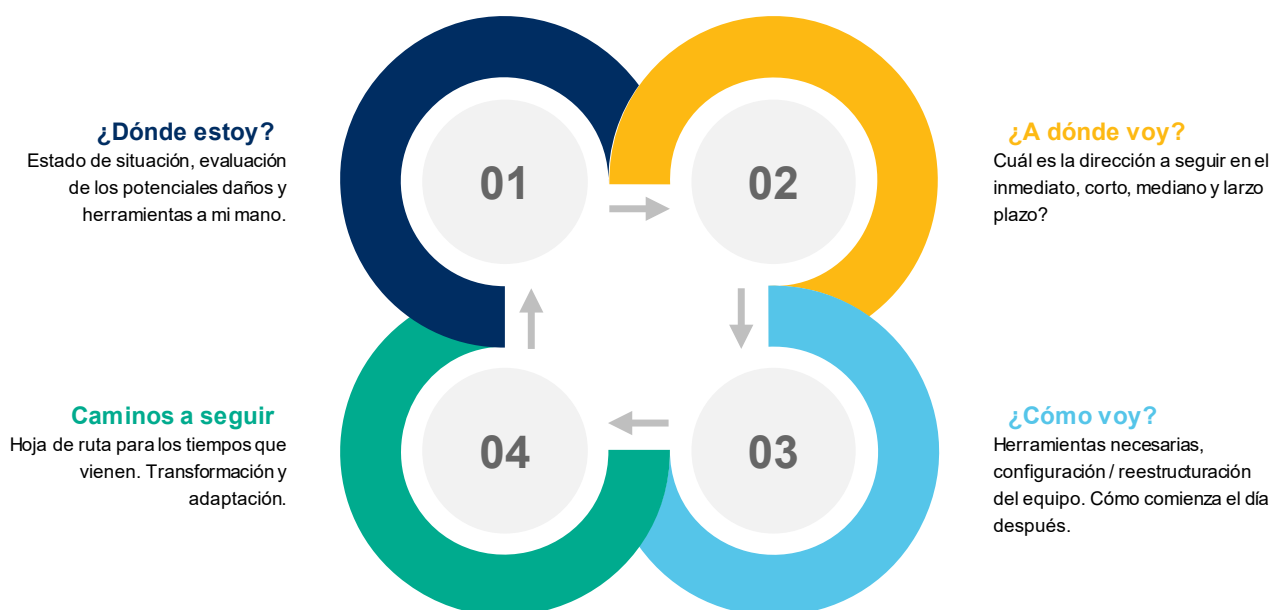
Para muchos es momento de angustia, no sólo por la crisis humanitaria - que es la prioridad de la que no debemos alejarnos - sino porque en el resto de los frentes no sabemos cómo será el futuro. Y el que no sabe qué hacer tiende a no hacer nada.

Se requieren liderazgos renovados que se hagan preguntas que, hasta ahora, tal vez no nos habíamos formulado.

Para navegar en aguas turbulentas hay tres preguntas elementales que hemos de hacernos, ellas nos ayudarán a definir los caminos a seguir.

Para acompañar a nuestros clientes a responder estas tres preguntas y definir los caminos a seguir, hemos elaborado este documento con algunas pautas sencillas y claras, que acompañaremos con presentaciones y conversaciones individuales para acompañar el proceso de decisión en la situación imperante.

Hablemos de decisiones, porque sólo las decisiones inteligentes son las que conducen a un valor duradero.



¿Dónde estoy?

Conocer la situación en la que nos encontramos es clave para no perder el equilibrio, una condición necesaria para tomar decisiones.

En pocas semanas, el mundo se ha virtualizado. Incluso los trabajos presenciales han sufrido la virtualización, ya que las estructuras de gestión y supervisión implican distanciamiento y confinamiento de algunas personas.

En este contexto adquiere más importancia el hecho de liderar y ser liderado – una descentralización sin precedentes llega a los sectores más verticales, lo que implica un desafío a la autonomía y la madurez profesional de los trabajadores en todos los sectores.

Una menor densidad de personas implica una menor supervisión en las actividades presenciales, mientras que el trabajo remoto implica formas distintas de relacionarse y de rendir cuentas.

En un mundo con menor interacción, se toman más decisiones por día asociadas con liderar a otros y ser liderado.

Por eso, cada uno debe saber dónde está, conocerse a sí mismo y conocer al equipo de trabajo para poner a cada persona en su mejor sitio de contribución. Han cambiado las relaciones de trabajo y tal vez cambien durante mucho tiempo, tal vez para siempre. El cambio en las relaciones cambiará la manera de organizarnos.

El valor de las predicciones

Los periodistas y economistas no eran buenos para predecir la economía, no esperemos que ahora hagan buenos pronósticos en materia de salud pública.

En todas las crisis vemos que las predicciones no son de fiar. En general, la mayoría de las predicciones tienen la agenda de quien predice, por eso podemos ver que según las preferencias de los analistas, las perspectivas y los grados de optimismo y pesimismo pueden diferir y están fuertemente sesgadas por los intereses políticos.

Es buen momento para apartarse un poco de la sobreinformación que no ayuda a tomar decisiones y mirar con escepticismo lo que se dice ahí fuera.

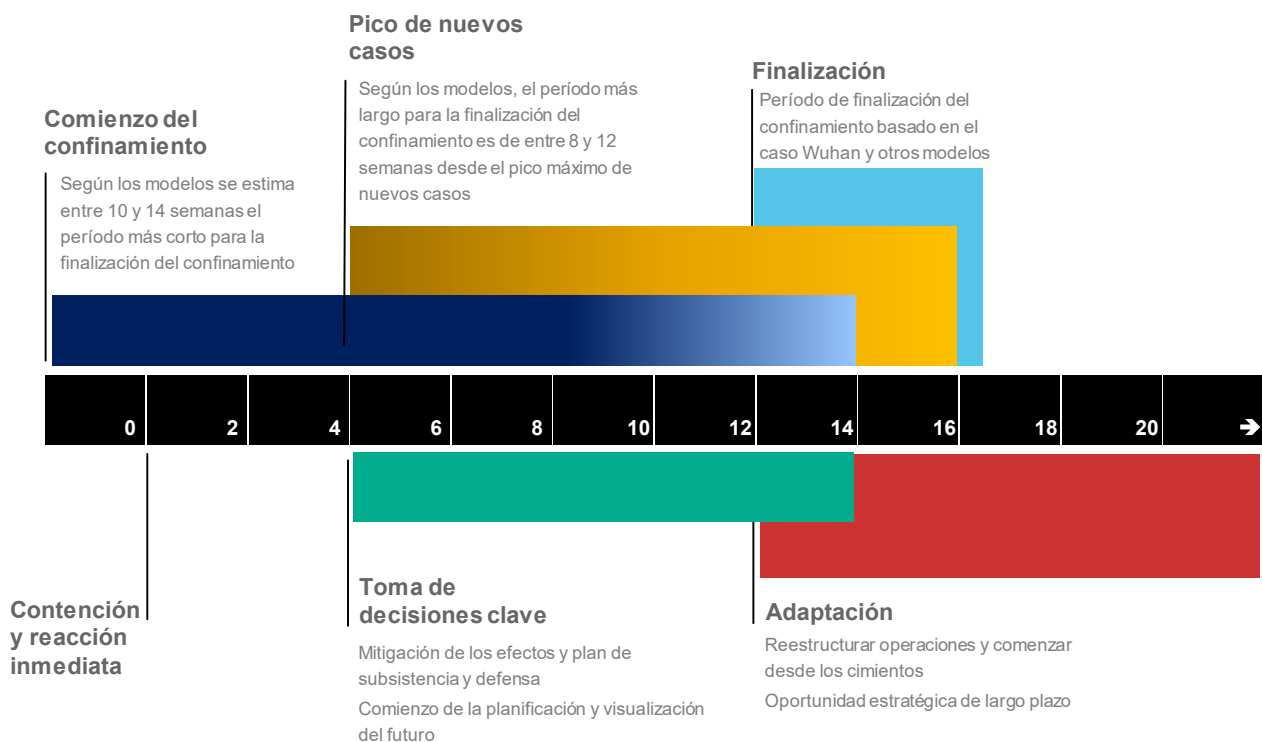
Situación y pronóstico

¿Cuándo termina todo esto? Esta debe ser la pregunta que retumba en la cabeza de cada persona, cada día. Y aunque no lo sabemos, es conveniente tener en mente un modelo que nos permita planificar, incluso cuando sea inexacto o equivocado, para que nos ayude a salir de la parálisis.

Con el objetivo de tener un punto de partida, hemos hecho una compilación de varios modelos² que nos sirve para ensayar hipótesis.

Si, por ejemplo, en España, comenzamos el confinamiento en la semana 12 del año, debemos pensar en la semana 24 (8 de junio) a 28 (6 de julio) como posible estimación para la finalización del período de confinamiento.

En cualquier caso, estos modelos son imprecisos, pero nos deberían permitir establecer un marco para poder organizar la acción. Luego podremos actuar contingentemente y corregirlos, pero formular planes según estas variables nos permitirá tener el control en máximos posibles.



2. Fuentes: John Hopkins University, Harvard Business Review Coronavirus + Business, periódicos nacionales y tratamiento de datos propio sobre la información pública de Wuhan, la provincia de Hubei, y China. Los datos de consumo de carbón y producción de acero nos dan pauta de recuperación de la economía China.

Enfocarse en lo importante primero: El cashflow manda

La primera decisión, después del período de decisiones contingentes, es el análisis del cash-flow.

No hay otro análisis que lo suprima ya que de este dependerán las demás decisiones.

En la etapa de contención y reacción inmediata muchos tomaron decisiones de reducción temporal de empleo, cierre de operaciones, aplazamientos de pagos y otras acciones orientadas a controlar los efectos inmediatos del confinamiento.

Sin embargo, con el transcurso de las semanas es probable que a la espera de nueva información se quede en la parálisis y sólo haya quedado el efecto de contingencia, sin decisiones posteriores.

El primer paso es tener un cash-flow semanal, muchas organizaciones lo llevan pero otras no.

Es tan sencillo como ver la situación actual de tesorería y resumir los ingresos y gastos semana a semana para ver el superávit o déficit.

Estimar el déficit acumulado máximo hasta la semana 20, con horizonte deslizante puede ayudar a ver la situación de tesorería proyectada, lo que permitirá ver la ventaja de decisiones con impacto directo en la caja.

Cuadro de situación

Sobre este modelo, que irá cambiando a medida que tengamos más información, podemos plantearnos las siguientes cuestiones para tener un cuadro de situación:



Cash-flow: cómo gestionar la tesorería.



Ambiente de negocios: qué le pasará a mi sector y a mi empresa.



Pronósticos: poner las predicciones en su lugar.



Alinear los sistemas: procesos y grupos de interés, cómo afecta la pandemia.



Liderazgo: qué enfoque necesitaremos en el proceso.



Navegando la crisis: alinear la tripulación para obtener los mejores resultados.

Ambiente de negocios

¿Qué significa que el PIB caerá? Si el PIB cae, digamos un 3%, ¿quiere decir que mis ingresos caerán en una proporción equivalente?

Pues no, en rigor quiere decir que en la economía habrá nuevos ganadores y perdedores, ya que partiendo de una situación de crecimiento del PIB que veníamos experimentando desde la salida de la crisis financiera de fines de la década del 00, nos enfrentamos a un cambio en la dirección de la economía que no sabemos cuánto durará.

Cuando el escenario cambia, cambian los ganadores y perdedores. Por supuesto, una caída del PIB indica que, en promedio, la economía no irá mejor, pero eso no quiere decir que todos los sectores caigan en la misma medida. Incluso, dentro de un sector, tampoco todos los jugadores deberían

experimentar los mismos impactos. Por eso, cuando el PIB disminuye, alguna empresa entrará en concurso, otra sobrevivirá, y otras puede que crezcan ligeramente como resultado de su adaptación o como producto de la reestructuración del escenario competitivo, donde algunos competidores podrán perder participación de mercado.

El PIB se verá afectado por la actividad privada y pública, pero la inyección deliberada de liquidez que, en algún momento se verá en el mercado real, no necesariamente reinicie la economía a las condiciones iniciales.

Los que ganen serán los que comprendan mejor el ambiente de negocios y puedan anticiparse con decisiones. En general, los que pierden no siempre son los que toman malas decisiones: es más frecuente que pierdan los que no toman ninguna decisión. Los que toman malas decisiones, en general, aprenden.

Alineando todos los intereses

La peor consecuencia de las situaciones turbulentas es la ceguera parcial que tienen las empresas y los equipos ejecutivos en el momento de tomar decisiones.

La nueva información capta la atención y reorienta las urgencias permanentemente, por lo que resulta clave entender cuáles son todos los frentes que hay que gestionar.



Los cuatro frentes clave

Una de las maneras de combatir la ceguera parcial es comprender que hay cuatro frentes que tienen un rol crucial en cualquier organización y que aún en situación de crisis permanecen inalterados, es decir, si algo no funciona bien en estos cuatro aspectos cualquier cosa que se haga en un aspecto, clave o complementario, resulta irrelevante.

En todo el período de la crisis debemos tener visibilidad y control de las **operaciones, las ventas, las personas y las finanzas**.

Operaciones:

Tenemos que poder empezar a preparar la vuelta a la normalidad (*back to normal*). Pensemos en lo siguiente, cuando el batallón de ingenieros desplegó los pertrechos en la primera oleada en Normandía tenían una vaga idea de lo que podía pasar, pero no por eso dejaron de hacer su trabajo. A veces no sabemos de dónde vendrán los disparos, aunque sabemos que los habrá.

No sabemos ni cuándo ni cómo será la vuelta a la normalidad, pero si, por ejemplo, hemos de prever que usaremos elementos de protección individual, por lo que ya deberíamos saber dónde y cómo comprarlos, cómo formar al personal en su uso y cómo afectará la jornada de trabajo.

Además, hemos de observar cómo será el nuevo comportamiento de la demanda, oferta, capacidad e inventarios, porque eso afectará al fondo de maniobra: probablemente deba revisar las políticas de capacidad e inventario y desarrollar mecanismos para anticipar la demanda. Por otro lado, en materia tecnológica debería evaluar la resiliencia de mis mecanismos en particular cuando operaciones que se llevaban a cabo en entornos corporativos ahora se están llevando a cabo desde los domicilios de los empleados.

Marketing y ventas:

¿Cómo se verá afectado el mix de marketing? (precio, producto, puntos de venta/distribución y promoción), además debo imaginar cómo se cargarán los canales de venta nuevamente y a qué velocidad, qué promociones deberé implementar y qué impactos tiene en la reputación de marca mi salida al mercado, o mi continuidad en este. ¿Hay atributos nuevos en la propuesta de valor que ya he de incorporar?

Personas:

Las decisiones que se hayan tomado en el período inmediato a la declaración de la pandemia pueden haber afectado el contrato psicológico con mis equipos – ¿estoy preparado en los cuadros de liderazgo para gestionar con resiliencia o tengo gente muy apegada a estructuras que no sabrá qué hacer? ¿debería considerar reemplazos basados en la flexibilidad ante el cambio?, ¿los hechos hasta la fecha me obligan a reestructurar operaciones?, ¿hay personas expuestas por razones de salud individuales que debería proteger con medidas adicionales?, ¿puedo esperar la máxima contribución de una persona que regresa de una reducción de jornada o suspensión compulsiva y repentina?

Finanzas y administración:

¿Tengo claro además del cash-flow cuál es mi nuevo margen EBITDA y cómo la crisis afecta al fondo de maniobra?, ¿estoy utilizando todas las ventajas fiscales y financieras existentes?, ¿quién está investigando las posibilidades que se abren con las medidas que se toman día a día desde el gobierno y las entidades financieras?, ¿se ha transformado mi negocio en apetecible para nuevos proveedores de capital como por ejemplo fondos de capital riesgo?

Estos aspectos deberían tener responsabilidad delegada en personas que sean capaces de comprender el cambio y desafiar las estructuras, (una condición tan importante como la competencia técnica) para poder adecuar a la organización un período de planificación y replanificación iterativa.

Liderazgo

Hemos tocado el tema del liderazgo a lo largo de este documento porque estamos convencidos de que es la clave para poder superar los desafíos que presenta la pandemia. Diferentes tendencias coinciden en que hay cuatro elementos clave para liderar en esta crisis.



Navegando la crisis

Pero además del estilo debemos alinear a la tripulación para no caer en el pánico y la angustia colectiva. El equipo de dirección y todos los equipos de mandos intermedios deben preguntarse ¿cómo estamos trabajando? ¿lo estamos haciendo de manera integral o estamos en asamblea permanente?

En las últimas semanas hemos visto comités de crisis en reunión permanente, diaria, sin la organización adecuada de roles de crisis que no tienen por qué ser los del organigrama tradicional.

Para los militares es sencillo, en tiempos de *operación* el organigrama cambia respecto de tiempos de *administración*.

En las empresas, el escenario de operación puede ser una sala de situación caótica donde las medidas de mayor consenso no necesariamente son las más eficientes, desencadenando en malas decisiones.

Quienes están llamados a liderar deberán reorientar la sala de situación para que cada uno vuelva a su mejor lugar de contribución en una estructura de excepcionalidad. El diagrama muestra una posible organización para una situación como la actual.



¿A dónde voy?

El mundo ha cambiado

Aún no tenemos una noción de lo que ha provocado este evento, pero pensémoslo así: algo que no sabemos cómo termina y puede matarnos disparando emociones, aplausos a las 8:00 pm a los que mantienen la rueda girando, gente cantando en los balcones, y otras expresiones de la angustia y la sensación de muerte.

No nos confundamos, las expresiones de emoción están ligadas a la sensación apocalíptica que se ha instalado en el inconsciente individual y colectivo.

Esta revolución de las sensaciones cambiará la percepción sobre lo que consumimos y cómo lo consumimos, y la percepción que tenemos sobre el trabajo (otro sitio que dependiendo del contrato psicológico podrá enfermarnos de muerte o ayudarnos a salir de la situación trágica).

Generaciones de niños y adolescentes recordarán el 2020 como *El año que vivimos peligrosamente*, pero también sus padres y los jóvenes que empezaban a conocer el mundo del trabajo lo recordarán así.

En la segunda guerra mundial, las mujeres comenzaron a trabajar en las fábricas, aunque nadie se lo hubiera imaginado antes.

Henry Ford dijo alguna vez que si preguntase a sus clientes que querían le dirían “caballos más rápidos”, él se dedicó a ver las demandas más que las necesidades, porque las necesidades son interpretaciones del pasado, y las demandas son los cálculos y apuestas al futuro.

Internet logró que la gente confíe más en Facebook que en el New York Times. Bin Laden y Bush nos hicieron replantearnos que lo más peligroso de viajar en avión no era justamente un fallo técnico.

Las demandas asociadas a esos eventos cambiaron como interpretaciones de futuro, no como hábitos del pasado.

¿Qué nos enseñará el COVID-19? Pues nadie lo sabe, pero podemos empezar a pensar hipótesis para anticiparnos al mundo post-COVID.

Nuevos comportamientos

- Mayor ansiedad y depresión.
- Mayor tensión y conflicto.
- Mayor compra a domicilio.

Nuevas formas de trabajar

- Niveles de desempleo sin precedentes.
- Trabajo remoto optimizado.
- Nuevas reglas horarias.
- Nuevas reglas para trabajadores presenciales.

Nuevos códigos de confianza

- Menor confianza en la higiene e inocuidad de alimentos y otros productos y servicios.
- Restricciones a las formas de viajar.

Nuevos drivers de valor

- Cambios en las identidades a través de la representación de los productos y servicios que se consumen.
- Cambios en la valoración de atributos como post-trauma.



El liderazgo ha cambiado

El liderazgo basado en principios ha llegado para quedarse, y se intensificará más aún después de esta pandemia.

Si analizamos la historia de catástrofes similares, existe en todas ellas un punto en común: grandes transiciones de liderazgo. No sólo cambia el modelo de aversión al riesgo, también cambia el modelo mental para analizar los fenómenos y cambian las generaciones que tienen que 'cablear' al mundo nuevo.

Es cierto, ha de ponerse en valor la experiencia, pero esta justamente ha de servir para establecer los canales de la transición y acompañar a los nuevos liderazgos. En el paper *From Ego to Eco: Leadership for the Fourth Industrial Revolution*³, sus autores identifican cinco capacidades necesarias para pasar de un liderazgo basado en el EGO hacia un liderazgo basado en el ECO(sistema). Este cambio implica una revolución, particularmente en los sistemas de creencias.

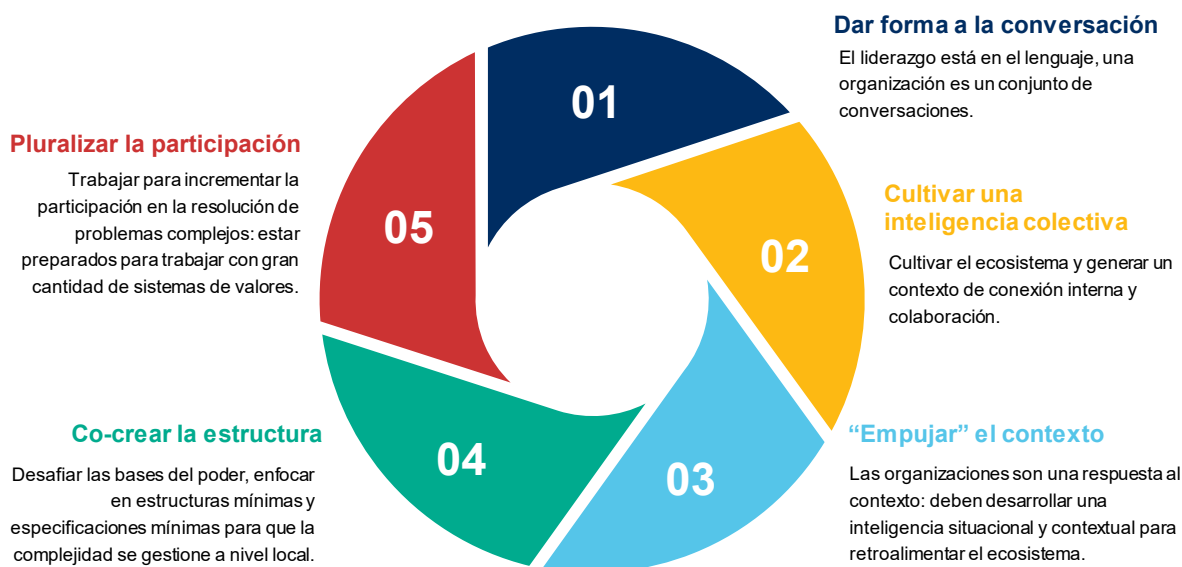
La participación de múltiples generaciones y perfiles obliga a compatibilizar sistemas de valores diferentes, mientras que los contextos cambiantes y volátiles implican una capacidad

de respuesta que sólo puede lograrse con estructuras poco jerárquicas y ágiles que permitan, a través de la conversación colectiva, generar impactos en el contexto y adaptaciones permanentes (ver diagrama).

En síntesis, el nuevo paradigma obliga a desaprender mucho de lo que hoy es base fundacional de las empresas. Cuanto más rígidas las estructuras, mayor será la energía que se deberá invertir en el cambio. Los niveles de desconfianza en las estructuras de liderazgo están en máximos, por eso una nueva configuración de los símbolos de poder (del EGO al ECOsistema) es imperativa, incluso antes de la pandemia.

El citado estudio indica que la generación de entre 18 y 29 años, desconfía mucho más que su generación precedente (30-49 años) de las estructuras de poder tradicionales: militares, líderes religiosos, policías y líderes de negocios. Y a su vez, esta generación intermedia desconfía mucho más que la de los de más de 50 años.

Todos desconfían ampliamente de los políticos – al menos hay un consenso intergeneracional -, y, por el contrario, la relación se invierte en la confianza en los científicos, periodistas y profesores universitarios.



3. *From Ego to Eco: Leadership for the Fourth Industrial Revolution*. Jon Stokes, Senior Fellow in Management Practice; Sue Dopson, Rhodes Trust Professor of Organisational Behaviour. Saïd Business School, University of Oxford.

Los escenarios han cambiado

No importa demasiado qué plan de negocio teníamos hasta hoy. Los planes han cambiado. Para algunos más, para otros menos, pero han cambiado. Cada uno de estos escenarios requiere de un tratamiento específico y una solución económica diferente.

La vuelta a la normalidad se plantea en tres escenarios temporales, una recuperación en forma de V implicaría una vuelta a la normalidad en 6 meses. Por otra parte, una recuperación en forma de U demandaría 18 meses y, finalmente, una vuelta a la normalidad según una curva L podría implicar hasta tres años, como en la última crisis financiera.

El tipo de recuperación no será el mismo para todos los sectores ni para todas las propuestas de valor (un mismo sector tendrá diferentes propuestas de valor, por ejemplo, en el sector editorial, una empresa puede estar más o menos consolidado en las versiones digitales que otra, lo que genera diferentes capacidades competitivas).

El escenario del impacto de la crisis generada por la pandemia dependerá no solo de la caída de ventas actual sino la que pueda devenir como efecto residual o un rebrote de casos en el segundo semestre (el eje horizontal).

El escenario de un **riesgo bajo** permite un resurgimiento después del impacto de la crisis generada por la pandemia. Sin embargo, requerirá de una revisión de los nuevos comportamientos, formas de trabajo, valores/confianza del cliente y drivers del valor. La revisión nos permitirá evaluar la estrategia y revisar las proyecciones para buscar salidas dentro del core-business, profundizándolo y buscando mejoras en márgenes y participaciones de mercado.

Nuevo tablero de escenarios:

Mi organización en lo que queda de 2020

	Hasta un 15% de caída de ventas	15% a 40% caída de ventas	+40% de caída de ventas
Vuelta a la normalidad			
V	Resurgimiento	Recuperación	Comenzar de cero
U	Recuperación lenta	Necesidad de transformación	Punto de inflexión para el negocio
L	Necesidad de transformación	Punto de inflexión para el negocio	Probable cierre
Niveles de riesgo	Bajo	Intermedio	Elevado

Sin embargo, para los **escenarios intermedios**, la recuperación puede que no sea suficiente para las necesidades financieras, y la exposición al riesgo tal vez no haga el negocio atractivo para los proveedores de capital financiero. Aquí la innovación es la única salida, puesto que estas organizaciones deberán crecer fuera del core-business.

En estos casos, debemos pensar que el tradicional enfoque de mantener un CAPEX que permita mantener una relación de ventas/activos razonable ya no es una opción. Además del CAPEX deberá añadirse un STRATEX que permita mediante investigación, desarrollo e innovación mejorar los márgenes y el atractivo del negocio.

De la misma manera, el escenario de **riesgo elevado** obliga a que la transformación no solo sea obligada sino también disruptiva, para salvar el negocio o verse en la obligación de abandonarlo. Es posible que en este escenario los proveedores de capital financiero no estén dispuestos a acompañar, salvo que vean en el equipo de conducción la capacidad de adaptarse y dar una respuesta disruptiva desde el modelo de organización y el de negocio.

¿Cómo voy?

El rumbo estratégico es el primer desafío. Sin embargo, aunque alinear el equipo de liderazgo y gestionar escenarios según nuevos paradigmas sea una condición necesaria, no es para nada una condición suficiente.

Algunos sistemas elementales de la organización han de ser revisados y su implementación no puede esperar a la próxima crisis.

Presupuesto base cero

Desempolvemos el libro del presupuesto base cero. Todas las proyecciones que teníamos no tienen mucho sentido.

Algunos en la premura de comprender la crisis han realizado una sensibilización de sus escenarios anteriores, agregando los efectos de la crisis. Si los efectos son tan rotundos y las reglas de juego tan distintas, ¿para qué conservaríamos las proyecciones?

Hemos de formular un presupuesto nuevo, en base a la estrategia que nos hemos planteado, incluyendo el STRATEX que derive del tratamiento de escenarios y pensar que los proveedores de capital financiero no necesariamente han de ser los mismos que teníamos hasta ahora.

El nuevo presupuesto, además de los aspectos comerciales que veremos en el apartado siguiente deberá tener en cuenta los efectos de dos vulnerabilidades:

- Las vulnerabilidades asociadas a los costes fijos, que nos pueden cambiar la relación con el punto de equilibrio y obligar a repensar la variabilización de algunos costes y la fijación de otros.
- Las vulnerabilidades asociadas con el precio de las materias primas e insumos, así como cualquier otro recurso variable ya que los precios pueden verse afectados como consecuencia de la crisis y esto influirá en los márgenes.

Como consecuencia, es muy probable que todos los negocios deban realizar una revisión de algo tan útil como, a veces, olvidado: el punto de equilibrio.

Marketing y ventas

Tal vez, esta sea una estupenda ocasión para hacer lo que no habíamos hecho bien antes.

En los primeros días del confinamiento los equipos de venta salieron a vender, muchos con descuentos, otros con maneras innovadoras para mantener el pipeline funcionando, otros con la idea de capturar una cuota de mercado, y muchos vendedores con su iniciativa propia, probablemente incentivados por sus temores de perder el empleo.



El resultado es que a todos nos quisieron vender algo, pero no funcionó, casi nadie incrementó su nivel de consumo. En otras palabras, quisieron, pero no nos vendieron nada, tanto en el B2C como en el B2B.

En la crisis de 2008, a nivel global, el consumo en restaurantes disminuyó un 58%. ¿Desaparecieron los restaurantes? En cambio, el tabaco se redujo un 30%, y aunque se redujo menos que los restaurantes, los inversores diez años después estaban dejando de invertir en tabaco, e invirtiendo en restaurantes. El consumo de mascotas y hobbies se había reducido un 37% en 2008. En la actual crisis, estos sectores se incrementaron como resultado del confinamiento.

El marketing es la más abandonada de las ciencias económicas. En este tipo de eventos todos volvemos a mirar las estimaciones globales (actividad industrial, PIB, empleo), pero la única variable que podemos gestionar dentro de nuestra zona de control es qué propuesta de valor tenemos para llevar al mercado.

Si en lugar de hacer estimaciones sobre variables macro, para corregir los pronósticos hiciéramos escenarios de cómo cambiarán las conductas del consumidor y qué nivel de apego tienen nuestros clientes a nuestros valores y propuestas, seguramente podremos operar dentro de una zona de control, e indistintamente de lo que pase ahí fuera, adquiriremos otra capacidad de subsistencia.

Entonces, ¿qué hacemos con la comercialización?

La eficacia de la comunicación se ha vuelto más importante que nunca. Es importante que las empresas tengan sus departamentos de marketing y comunicación trabajando al 100% para mantener activa la imagen y la voz de la marca, durante la cuarentena y más allá.

Ha llegado el momento de ajustar la estrategia de marketing y adaptar las comunicaciones para volver a establecer la relación con el cliente en otra dimensión, y esto es válido tanto para el cliente de consumo (B2C) como para el industrial (B2B).

Es un proceso de aprendizaje, no lineal y que se retroalimenta en cuatro fases:



1. Analizar el contexto y la nueva realidad del cliente

Es posible que nos encontremos frente al mayor desafío de nuestra generación de empresarios y a un cambio de paradigma mundial.

Si ante una situación de crisis las personas estamos más sensibles, el Covid-19 nos ha planteado una preocupación más allá de la economía, afectando a nuestra salud y privándonos de contacto social.

Todo esto no solo hace que veamos el futuro incierto y nos sintamos más vulnerables que nunca como individuos, sino que también las empresas se enfrentan a dilemas sobre seguir adelante con sus campañas, o incluso dejar de comunicar.

Las marcas no solo necesitan adaptarse a los hábitos sino también a la cultura. En este tiempo que llevamos de confinamiento, han sido muchas las empresas que han optado por hacer publicidad oportunista, perdiendo credibilidad.

Otras han conseguido comenzar a crear vínculos emocionales haciéndonos ver su lado más humano, poniendo a las personas en el centro y mostrando sus valores. No sabemos si esto perdurará más allá del confinamiento, pero si dura, puede marcar diferencias de preferencia: nunca sabemos qué es capaz de dejar una huella en el inconsciente, y este es el que manda a la hora de establecer preferencias.

En resumen, conectar con el consumidor, comunicar con un propósito claro y ofrecer soluciones con una mirada al futuro optimista puede estar correlacionado con crear valor de largo plazo.

2. Nuevos comportamientos del consumidor

Además de un cambio de mentalidad, el 86% de los consumidores en todo el mundo han cambiado activamente sus hábitos diarios en respuesta al coronavirus.

Sea cual sea el sector, la necesidad es exactamente la misma: llegar al cliente esté donde esté. Para eso no debemos dejar de considerar tres aspectos:

- **Digitalización:** Adaptar los canales de venta y comunicación a plataformas digitales. En solo una semana estando en casa los consumidores empezaron a incorporar nuevos hábitos como el consumo de entretenimiento de pago o la formación on-line que aumentaron un 84% en España. En este sentido, se prevé que el 81% de las empresas de nuestro país aceleren

su transformación digital. ¿El cambio es perenne? No lo sabemos, pero seguramente hay un aprendizaje. De nuevo, tras el 9/11 todos cambiamos nuestra manera de viajar.

- **Disrupción shutdown business:** Pensar de forma distinta para adaptar el negocio a la nueva situación. Un ejemplo, algunas empresas se han volcado en la ayuda del sector sanitario cambiando sus modelos de negocio para fabricar mascarillas, batas, respiradores o material de protección. Esto es una reacción inmediata y temporal, pero es una buena prueba para saber si tengo capacidad de atender a un mercado que no tenía previsto, sobre todo en situación 'shutdown business', es decir, cuando mi negocio esté tan mal que no quede otra cosa que hacer.
- **Cercanía, empatía y acción:** Comunicar y demostrar que esta crisis se puede combatir es clave. Los consumidores siguen al éxito, por lo que mostrarse capaz de gestionarlo es clave.

3. Nuevas campañas / canales

Enfocar la promoción y la venta con el objetivo de reducir la fricción es el concepto clave de la economía digital. ¿Cómo pueden mis productos o servicios reducir la fricción en la relación con el cliente?

La fricción es todo lo que nos aleja de la compra, el tiempo de espera, la falta de stock, la complejidad del proceso. Pensemos qué partes de nuestro proceso de venta son las que imponen una fricción innecesaria, entre ellas la idea de presencia.

4. Replantearse la estrategia comercial

Los siguientes atributos de la propuesta comercial tienen elevado valor en situación de crisis, con el tiempo se podrán diluir en su peso específico, pero seguramente se puede aprovechar la ocasión para replantear el contrato de marca con los clientes. La prueba de la propuesta debería considerar que mi ofrecimiento al cliente tenga las siguientes características o atributos:

Datos relevantes

Crecimiento de las compras on-line

Hemos pasado del pánico y las compras descontroladas de productos de gran consumo e higiene, que se incrementaron un 10% en los primeros días, a un consumo más racional tanto en supermercados físicos como online, donde además de crecer en venta de gran consumo también ha sido una gran oportunidad para las plataformas de entretenimiento o los productos de fitness.

Más consumo de TV

Estando la mayor parte de la población en casa, la televisión ha recuperado su peso, habiéndose incrementado el 65% la audiencia diaria de los informativos, que además ahora se consume en grupo o en familia. Asimismo, las plataformas de contenidos a la carta que registraron un aumento del 115% con respecto al año anterior.

Incremento del uso de Smartphones

Con el confinamiento hemos tenido que renunciar a ver a nuestras familias, amigos y entorno social, por lo que los móviles se han convertido en nuestra principal vía de comunicación y medio de entretenimiento, habiendo pasado de las 2 horas de uso a las 3,24 horas de media al día. Cuando volvamos a la normalidad, probablemente no sean 3,24 horas, pero tampoco serán sólo 2, ahora que todos somos capaces de comenzar una videollamada.



Equipos para el día después

En una entrevista televisiva, el presentador afirma ante su entrevistado, un psicoanalista, que “lo que no nos mata nos fortalece”. El psicoanalista con una sonrisa replica “no, eso les pasa a muy pocos, a la mayoría lo que no los mata los hace resentidos”.

Los escenarios que nos hemos planteado hasta aquí requieren de varios comportamientos indispensables: autonomía, flexibilidad, empatía, capacidad de liderar y ser liderados/as, y una avidez de conocimiento porque hay mucha información nueva todos los días.

Esas habilidades no necesariamente son las que incentiva el sistema de retribuciones y premios (emocionales y económicos) que tengamos desplegado ahora. En efecto, sería una coincidencia improbable que así fuera. Como decíamos antes, en la organización militar hay dos estructuras, una para la administración (cuando no pasa nada), y otra para la operación (cuando hay combate).

Nuestras estructuras que se remiten al libro de Mintzberg que todos leímos en la universidad y que no tienen nada que ver con la operación, son para administrar una cosa que está ahí, y como dice Nassim Taleb, los economistas siempre han tenido problemas con las cosas que se mueven.

En cambio, en la industria del software, donde todo se mueve constantemente, hace un tiempo que funcionan como norma habitual la planificación ágil, y las estructuras modulares. Esto es lo más parecido que hay a la operación en las fuerzas armadas, el concepto de *Task Force*.

Por supuesto, estas estructuras están llenas de adrenalina y las de administración son pura dopamina. Para obtener neurotransmisores distintos hemos de pensar en estímulos diferentes. Pero, además de las estructuras, tenemos que pensar que esto conlleva nuevas redes de trabajo, remotas o no, que implican la construcción de equipos que puedan balancear sus enfoques desde distintas perspectivas.

Para ello, los mapas de equipo y las experiencias de autoconocimiento son una práctica que debe implementarse con urgencia en las organizaciones que no las empleen aún: ¿sabe el líder cómo es el perfil de cada persona en su equipo, y cuáles son sus valores conductores y sus anclas de carrera? ¿sabe el líder si cada uno está en su mejor lugar de contribución?



**ACOMPAÑANDO EL
DESCUBRIMIENTO Y
EL DESARROLLO DEL
POTENCIAL DE LAS
PERSONAS.**

Nuestra herramienta Value-Drivers permite diseñar un perfil para cada individuo respecto de sus modos de pensamiento natural, valores y anclas de carrera que, combinado con un mapa de equipo permite planificar la sucesión de carrera, la conformación de equipos, y otros aspectos de organización de manera efectiva, a distancia y con probada efectividad en más de 70.000 casos en una decena de industrias.

Caminos por recorrer

¿Se acuerdan del *catenaccio*⁵?

Hace unos meses en una discusión estratégica con un equipo de líderes regionales de una organización, surgió un debate interesante: *¿jugamos a no perder o jugamos a ganar?*

Hoy el debate está agotado, ninguno de los escenarios nos permite jugar a no perder, el *catenaccio* que dio resultado al fútbol italiano tiempo atrás no sirve para el modelo de juego de hoy (en efecto Italia no jugó el último mundial).

Echemos una mirada nuevamente a los escenarios allí fuera y ahorrémonos el debate: no hay salida, hay que *jugar a ganar*.

Los pasos para salir a ganar no son triviales y no están en un PowerPoint, sin embargo, nos permitimos compartir un nuevo modelo de juego, para salir a ganar.

Ejecute con eficacia

- Ponga a las personas en su mejor lugar de contribución
- Déjeles trabajar y aprender – que rindan cuentas semanalmente sobre los objetivos que ellos mismos planteen
- Dedíquese a alinear comportamientos más que a empujar procesos

Tome el control

- No le irá mejor sin tomar decisiones
- Revise su propuesta de valor, anímese a la transformación
- Cuide a su equipo humano, es el único que puede salvarle

Mire donde está y elimine los puntos ciegos

- Plantee los escenarios y su presupuesto para cada uno
- Revise quiénes serán sus socios de negocios en estos escenarios

Sacuda el árbol

- Convoque a una reunión estratégica
- Exponga la situación y su urgencia
- Revise el equipo de conducción



5. El *catenaccio* es un sistema de juego futbolístico, creación del austriaco Karl Rappan, a quien, a finales de los años 30, se le ocurrió fortificar la defensa del Servette y su selección poniendo un marcador delante de la línea de tres atacantes contrarios. Los italianos luego lo "mejoraron" llevando un líbero detrás de la línea de cuatro. Nereo Rocco y el argentino Helenio Herrera fueron los grandes exponentes de una línea criticada principalmente por su "falta de fútbol" y su destrucción dentro del terreno de juego.

Imaginando el futuro

Es momento de internalizar nuevos hábitos, uno de ellos es el hábito de imaginar el futuro y revisar y reestructurar los pensamientos continuamente.

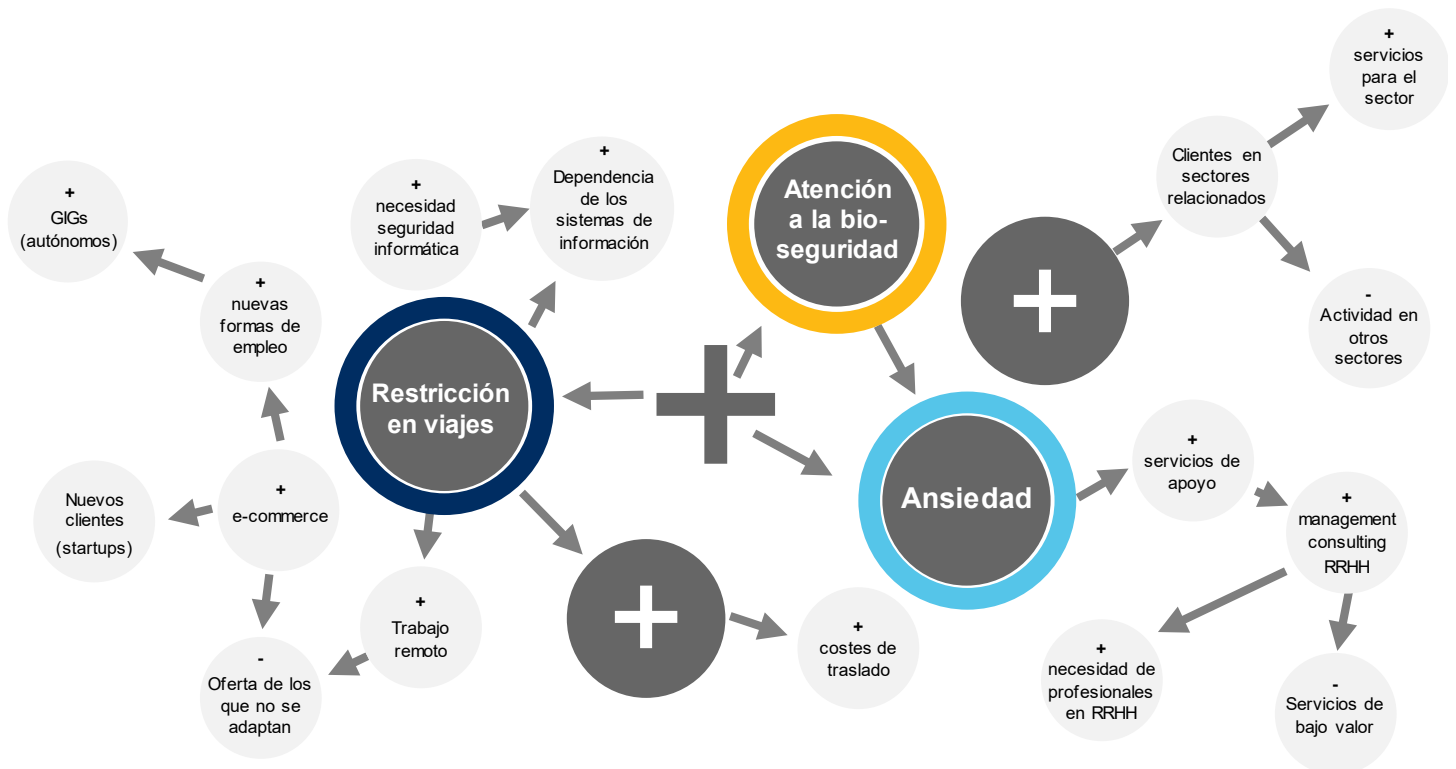
Anímese a tener su propia idea de cómo funciona el mundo, con el tiempo se empezarán a cumplir sus predicciones, es un proceso de aprendizaje.

Como reflexión final, compartimos un modelo de impactos que, lejos de ser cierto, es un ejercicio de imaginación sobre qué podemos esperar de las interacciones que se plantean.

En nuestro dibujo aparecen los temas que vemos para nuestro negocio de management consulting, es cuestión de adaptarlo a su negocio y cambiar el análisis lineal por una lectura más caótica, pero un caos ordenado es mejor que una linealidad ficticia.

Porque cuando no hay un manual escrito, hay que escribirlo.

Pruebe con hacer el suyo, ¡vamos, que no hay tiempo!





Información de contacto

Luis Piacenza

COO

Crowe Spain | Audit & Advisory



[Luis Piacenza](#)

Tel.: +34 932 183 666

Acerca de Crowe

Crowe Global es la octava red global de firmas de servicios profesionales más grande del mundo. Está presente en 130 países y cuenta con un equipo de más de 36.500 personas que proporcionan servicios de categoría internacional en línea con los valores corporativos.

Crowe Spain está establecida en el mercado nacional como la octava firma líder especializada en servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y tributario. Se compone por profesionales que conocen las leyes y costumbres locales, lo que les permite ayudar a sus clientes a tomar decisiones inteligentes para desarrollarse y crecer con éxito en el mercado.

www.crowe.es

Barcelona · Madrid · Valencia · Murcia · A Coruña · Vigo · San Sebastián · Lleida