

CUADRANTE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA DAÑOS POR LA CRISIS (versión 2.0)

En crisis como la que estamos viviendo, inéditas para todo el mundo, las empresas necesitan tomar decisiones rápidas, pero trascendentales. En este momento se ven muchos consejos, todos bienintencionados y valioso, pero creemos que antes de aplicar medidas debemos hacer un encuadre estratégico de los daños y la situación.

En nuestra opinión en este momento hay dos variables fundamentales: mis clientes y mis operaciones. En esta crisis nadie saldrá exento, así que vamos a evaluar la situación en función de los daños que sufrieron mis clientes y los daños que sufrieron mis operaciones. Vale aclarar que los daños de mis clientes, se refiere a situaciones que provocan que esas personas o empresas no puedan seguir comprando mis productos o servicios, por ejemplo, la pérdida de empleo, el cierre de sus operaciones o similares. Los daños en mis operaciones serían daños que sufrió mi proceso productivo, mis activos o el talento humano que trabaja con mi empresa.

A partir de ahí podemos generar cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis que permite ubicar a las empresas en cuatro posibles posiciones o escenarios. Este análisis es dinámico, es decir, cambia casi a diario y lo visualizamos en cortísimo plazo, no más de tres meses.

Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis (horizonte 3 meses)

+	2) Buscar nuevos recursos o capacidades. Hacer alianzas.	4) Suspender o cerrar temporalmente operaciones.
-	1) Operar “normalmente”.	3) Buscar nuevos clientes. Ofrecer nuevos productos o servicios.

- Daños que sufrieron mis clientes +

Una vez encuadrado el daño, se puede pensar en acciones concretas para cada escenario. A continuación, una breve descripción e ideas concretas para cada uno.

CUADRANTE 1: OPERACIÓN “NORMAL”

En este caso los clientes de su empresa sufrieron pocos daños y las operaciones de su propia empresa también sufrieron pocos daños. Desafortunadamente estos serán la menor cantidad de casos. Acá el principal consejo es que evalúe la evolución de su empresa, los clientes y los aliados constantemente.

Para empresas en este cuadrante las sugerencias son las siguientes.

Comunicación con los clientes

- Mantenga la comunicación con sus clientes. Infórmeles que la empresa sigue operando, que han tomado todas las medidas emitidas por el gobierno en los diferentes ámbitos (salud de sus clientes y colaboradores, medidas higiénicas, horarios, restricciones, etc.) y que sigue adelante.
- Monitoree la situación actual de sus clientes y posibles cambios que se produzcan conforme evolucione la crisis sanitaria. Recuerde que nadie saldrá inmune de los efectos económicos.
- Muestre que su empresa se preocupa por sus clientes no solo por el lado de los negocios, sino por el humano, para ello comparta información relevante para enfrentar la crisis. Si puede hacerlo desde su ámbito de acción será mejor.

Operaciones

- Revise constantemente que su operación siga funcionando bien. Por ejemplo, su cadena de suministros y sus proveedores. Acate estrictamente todas las directrices que emita las autoridades gubernamentales atinentes a su giro de negocio.

- Al inicio decíamos que nadie saldrá exento de esta crisis. Por ende, en este aspecto es importante valorar la condición de sus clientes y si ellos tendrán inconvenientes en adquirir su producto o servicio en la forma que tradicionalmente lo han hecho. Esto podría ocasionar que deba buscar nuevos canales de distribución (servicio a domicilio, por ejemplo) o ajustar sus prácticas a las nuevas condiciones (restricciones sanitarias por mencionar uno).

Flujo de caja

- Revise su flujo de cada diariamente. En esta situación es tiempo de maximizar los ingresos y disminuir los egresos. Recorte los gastos no esenciales de su empresa.

Gestión del talento humano

- Mantenga a su personal informado. Sea abierto y comparta la información del estado actual. Eso les ayudará a disminuir su ansiedad en el ámbito laboral.
- Trabaje una propuesta de cómo mantener el concepto de “pertenencia”, es decir que el colaborador se sienta parte de una comunidad, que lo apoya y para la cual es importante su labor para mantener la operación. Sobre todo, deje claro a sus colaboradores que la organización guarda un absoluto respeto por su salud y la de sus familias.
- Haga conciencia con las personas de que cumplan todas las medidas emitidas por el gobierno en la empresa, pero además en sus hogares.
- Si se vio forzado a hacer teletrabajo, proporcione herramientas para ello. Estos días ha surgido mucha información y asesoría en este campo, busque fuentes confiables y comparta con su equipo las mejores prácticas, específicamente:
 - Coproducción de contenido (ej., Google docs), video y audio conferencias (ej., Zoom, Skype),
 - Plataformas para compartir archivos (ej., Dropbox) y accesos a los softwares empresariales del negocio (ej., ORACLE, SAP; etc.).

- Para que el teletrabajo cumpla su labor a cabalidad, siga apostando por la creación de comunidad, con reuniones periódicas donde haya espacio para la gestión emocional de la crisis.

Finalmente, analice los siguientes cuadrantes, pues conforme la crisis evolucione se podría dar la situación que muchas empresas pasen de un cuadrante a otro.

CUADRANTE 2: NUEVOS RECURSOS, CAPACIDADES Y POSIBLES ALIANZAS

En este caso los clientes de su empresa sufrieron pocos daños, pero las operaciones de su propia empresa sufrieron muchos daños. Para estas empresas la prioridad es volver a operar de forma “normal” lo antes posible. Para ello quizá se requieran nuevos recursos, capacidades o establecer alianzas para conseguirlos.

Para empresas en este cuadrante las sugerencias son las siguientes.

Comunicación con los clientes

- Mantenga la comunicación con sus clientes. Infórmeles sobre los daños en las operaciones de la empresa y las medidas que están tomando para solventarlos. Sea honesto, pues quizá su empresa no funcione como de costumbre, pero dada la coyuntura actual la mayoría de clientes lo comprenderán e incluso sus mejores clientes verán la forma de ayudarle. También comparta información positiva ojalá desde su ámbito de negocios.

Operaciones

- Se debe tener claro cuáles han sido los efectos de la crisis. En muchos de los casos ha sido un problema de abasto. Si es así, plante lo siguiente: ¿Existen otras fuentes de aprovisionamiento? Puedo comprar en otro país o planta que sí esté operando. El gran problema del abasto en China fue que inicialmente se decretó cuarentena y las plantas dejaron de producir. Ahora ya pueden producir, pero algunas no tienen su cadena de

suministros al día y a esto hay que sumarle los tiempos de traslado de oriente para acá. ¿Dónde más puedo comprar?

- Otra pregunta que nos podemos hacer es cuáles otros productos me podrían comprar mis clientes y que tengo en inventario, puedo producir nuevos o comprar. Es pensar en que mi fortaleza es mi canal de ventas y es poner en ese canal productos que sí compren. Ojalá relacionados con mi negocio.
- Asimismo, debo reducir mi escala de planta al mínimo necesario. Es decir, contar con el personal justo. Esto podría implicar reducción en las jornadas laborales o la suspensión del contrato laboral de forma temporal o permanente.

Flujo de caja

- La misma regla aplica para todos los casos, es hora de maximizar los ingresos y minimizar los egresos. Recorte gastos innecesarios al máximo, negocie con sus suplidores y bancos posibles mejoras en las condiciones de pago. Incluso puede valorar si en su cadena de valor hay intermediarios que su empresa pueda o le convenga suprimir, en aras de llegar directamente a su cliente.
- No tome nuevos créditos solo para mantener el negocio como siempre, o cubrir necesidades de corto plazo. Piense las implicaciones de corto, mediano y largo plazo de endeudarse en este momento. El crédito, en caso de requerirse, debe ser valorado muy estratégicamente.
- Que la tesorería de la empresa sea uno de los principales soportes para administrarla, revisar el de flujo constantemente y también diseñar incentivos para que los colaboradores prioricen rentabilidad y reducción de gastos.
- Reduzca las necesidades de capital de trabajo para liberar efectivo en las cuentas de balance. Disminuya niveles de inventarios de manera integral y optimice la gestión de cuentas por cobrar.

Gestión del talento humano

- Para este cuadrante aplican los mismos consejos que se mencionan en el cuadrante uno.
- Si se ve obligado a recortar personal sea muy analítico y trate de hacerlo de la forma más estratégica posible y menos traumática para sus colaboradores.
- Haga un inventario de las vacaciones pendientes y solicite a los trabajadores que las consuma, disminuyendo pasivos laborales.
- Reasigne colaboradores a otras actividades en las que se necesite apoyo complementario, esto podría incluir el ceder capacidad de trabajo a otras empresas aliadas que por la crisis estén experimentando una demanda extraordinaria de sus productos o servicios.
- Disminuya la jornada laboral con el correspondiente ajuste en los ingresos de los colaboradores o negocie transformar contrataciones de tiempo completo a jornadas parciales.

CUADRANTE 3: NUEVOS CLIENTES, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En este caso los clientes de su empresa sufrieron muchos daños, pero las operaciones de su propia empresa sufrieron pocos daños. Es decir, usted puede seguir brindando su servicio o fabricando el producto sin muchos problemas, pero sus clientes no pueden comprarlo. Aquí se impone identificar en la medida de lo posible el estado de sus mejores clientes, eventualmente localizar nuevos, u ofrecer nuevos productos y servicios que su empresa esté en capacidad de ofertar.

Para empresas en este cuadrante las sugerencias son las siguientes.

Comunicación con los clientes

- Conozca en la medida de lo posible la situación de sus clientes, usualmente no todos serán afectados de la misma manera. En vista de que usted puede operar y sus clientes tradicionales están afectados analice como venderles a clientes que sí estén en capacidad de comprarle. Sea empático con sus clientes, recuerde que todos estamos atravesando momentos de crisis.
- Mantenga una comunicación constante con sus clientes, informe de la situación de su empresa y las acciones que está tomando para ayudarles.

Operaciones

- En función del daño que han sufrido sus clientes, valore las siguientes alternativas:
 - i. Migrar de servicio presencial a servicio a domicilio
 - ii. Vender o dar el servicio por Internet.
 - iii. Algunas empresas han introducido en sus inventarios los productos en tendencia como abarrotos y productos de limpieza, un ejemplo de esto es la Librería Universal.
 - iv. Vender productos con algún grado de procesamiento. Al procesarlo aumento la vida útil del producto y le doy valor agregado. Evidentemente para este punto necesitamos un aliado estratégico que realice estos procesos.
 - v. Un elemento que podría buscar y generar diferenciación es dar un crédito extendido a sus clientes. De pronto con una tarjeta de crédito con pagos amplios o buscar que el banco financie a mi cliente podría ser clave.
- En esta condición conseguir los aliados estratégicos es clave. Debe actuar con mucha rapidez para encontrar los proveedores, agilidad para analizar la mejor propuesta y hacer una buena negociación. Por ejemplo, conseguir la empresa de comercio electrónica, o el proveedor de servicio a domicilio.
- Si usted puede vender o brindar sus servicios por Internet, invierta en ello. Por ejemplo, alguna plataforma, aunque deba pagar una licencia (esto por el lado bueno le permite verse y actuar profesionalmente).

- Analice si el nuevo replanteamiento requiere traer nuevos recursos y/o habilidades y deshacerse de otras. Por ejemplo, usted quiere vender por internet y consiguió al proveedor, pero ¿cómo funciona la base de datos para poder echar a andar el negocio?

Flujo de caja

- Reduzca sus gastos innecesarios, debe enfocar su esfuerzo en la actividad central y tener recursos para poder operar.
- Incluya nuevas opciones de pago como transferencias, SINPE móvil, paypal, y otras que ayuden a su cliente. Pero revise cómo eso afecta su liquidez.
- Si su empresa tiene deudas negocie con sus acreedores extensiones de plazo, prórrogas o mejores condiciones de su crédito. En una coyuntura de crisis mundial muchas entidades bancarias y crediticias ofrecen este tipo de opciones. Incluso aunque el crédito debe manejarse con sumo cuidado, no descarte la opción de requerir algún financiamiento para explotar alguna oportunidad que surja de la coyuntura como un nuevo esquema de negocio o alguna transformación que deba hacer para aprovechar la oportunidad. En síntesis, converse con sus acreedores.
- En casos de clientes muy buenos con largo historial, valore si puede incluir una estrategia de “págume lo que pueda” temporalmente. Aquí la idea es mantenerse en la mente y prioridades de su cliente, pagando de forma temporal solamente lo que pueda. Esto debe ser para clientes muy valiosos que luego de la crisis permanecerán con usted. De una vez piense o proponga a sus clientes cómo será ese “retorno a la normalidad”.

Gestión del talento humano

- En este aspecto al igual que los anteriores la comunicación abierta y honesta con sus colaboradores es vital. Involucre a su personal en ese análisis de la situación de sus

clientes, así como en la búsqueda de nuevos clientes o productos/servicios por ofrecer.

CUADRANTE 4: SUSPENSIÓN O CIERRE TEMPORAL DEL NEGOCIO

En este caso los clientes de su empresa sufrieron muchos daños y las operaciones de su propia empresa también sufrieron muchos daños. Lo que ha pasado es una tragedia, pero al menos es más ventajoso que sea un efecto muy fuerte para muchos sectores en lugar de uno solo, pues esto va a permitir que el gobierno y otras organizaciones entiendan y apoyen después de la crisis.

Para empresas en este cuadrante las sugerencias son las siguientes.

Comunicación con los clientes

- Informe a sus clientes del cierre o suspensión de operaciones temporal. Si alguna sección de la empresa seguirá operando también informe de ello. Explique bien las razones de la decisión y deje la puerta abierta para cuando se empresa regrese a operar. Si su empresa maneja diversos tipos de clientes puede ser posible que esta comunicación deba hacerse por diversos medios (personal versus masivo, por ejemplo).

Operaciones

- Procure proteger las instalaciones o activos claves que son los que generarán efectivo pasada la crisis: el hotel, la planta, etc. Entienda que no va a poder protegerlos a todo, entonces, sea estratégico en seleccionar cuales tendrán prioridad.

Flujo de caja

- Es importante lograr recoger la mayor cantidad efectivo antes del cierre. Esto implica dejar abierta (si es posible) una pequeña área de la empresa que permita recuperar las cuentas por cobrar.

- Por el otro lado postergar todos los pagos que sean posibles, es una vía para retener efectivo. Tome en cuenta que muchas veces las empresas le pagan al que más molesta o insiste, pero se debe hacer únicamente los pagos más estratégicos y esenciales.
- Realice un esfuerzo por liquidar o vender lo que pueda:
 - i. Mercadería en inventario que se puede dañar
 - ii. Productos perecederos, como abarrotes o insumos.
 - iii. Analice con el personal y sus proveedores si alguno estaría dispuesto en recibir productos como parte del pago.
- Si tiene créditos con el banco búsquelos, hable con ellos. El Gobierno y la SUGEF han flexibilizado mucho la situación bancaria, pues entienden que es un problema no imputable a la gestión del negocio. Busque una suspensión de pagos, para cuando vuelvan a abrir poder hacer un arreglo de pagos y volver a operar.

Gestión del talento humano

- Todos quisiéramos que no haya afectación con nuestros colaboradores, pero en esta situación es poco probable. El Código de Trabajo, en Costa Rica, en sus artículos 73 y 74 permite la suspensión total o parcial del contrato laboral. Esto permitiría no despedir el personal y en el momento en que se reinicie el negocio contar con ellos. Evidentemente la otra opción es el despido. En cualquier caso, trate de ser lo más empático posible con la situación de sus colaboradores y valore en la medida de lo posible cuáles ayudas extra le puede brindar su empresa a esas personas. Así como la empresa muchas veces pide “correr la milla extra” a sus colaboradores, en esta ocasión evalúe cómo esta vez podría ser la empresa quien corra esa milla extra.

Finalmente, unas pocas líneas sobre su supervivencia personal. Se necesita que usted y su familia pasen este trago tan amargo para volver a operar el negocio. Debe entender que esto va a pasar tarde o temprano

Esto probablemente es muy difícil, pero use este tiempo en planear y repensar su negocio cuando lo vuelva a abrir:

- “El corre corre” del gerente es muy grande, si usted logra calmarse y concentrarse, podría repensar como será su nuevo negocio.
- Lo invitamos a que lo ponga por escrito y transforme esa visualización en ideas claras. Discútalas con gente de confianza.
- Piense en los elementos que salieron mal ahora y que en una nueva propuesta del negocio las podría haber superado:
 - a. Concentración en un mismo tipo de clientes
 - b. Concentración en una sola actividad
 - c. Contar con líneas de crédito con al menos dos bancos
 - d. Contar con un ahorro para emergencias
 - e. Tener a toda la familia trabajando en la misma actividad y no tener diversificado el ingreso.
 - f. Contar con proveedores del mismo país.

De todo corazón le deseamos a usted y su empresa lo mejor, en cualquiera de los cuadrantes que se halle en este momento.

Autores

Juan Carlos Leiva y Erick Guillén, profesores de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y productores del canal en YouTube “Si me lo hubieran dicho antes”

Agradecemos a las siguientes personas sus aportes e ideas.

Carla Garita

Esteban Lafuente

Geancarlo Colepicolo

Hildemaro Infante

Ronald Mora

Contactos. Si tiene más ideas para las empresas nos encantaría conocerlas.

Juan Carlos: jleiva@itcr.ac.cr

Erick: eguillen@eguillen.com

Canal en YouTube Si me lo hubieran dicho antes:

<https://www.youtube.com/channel/UCMIL8NhTImYn8fklOW7imRw/playlists>

Recursos adicionales

Código de trabajo de Costa Rica

http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Consejos de Harvard Business Review para trabajar desde la casa (vídeo en inglés)

<https://hbr.org/video/6140518023001/how-to-actually-workwhen-youre-working-from-home>