

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Del shock a la acción en la era del Covid-19

CON ARTÍCULOS ESPECIALES DE
Harvard Business Review Y DE **IESE insight**

Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



Desarrolla habilidades
directivas y perfecciona
tu estilo de liderazgo.

Fortalece tu destreza para tomar decisiones



6 | **UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**
 Cómo evaluar el impacto del coronavirus en tu modelo de negocios | Cómo pueden los comerciantes atraer consumidores que no están gastando | ¿Los directivos tienen una idea clara para el futuro después de la crisis? | Cómo ayudar a tu equipo en épocas de incertidumbre.

10 | **ANÁLISIS SECTORIAL**
El sector automotriz y el Covid-19
 Aportación del área de Dirección Financiera del IDE
 Mientras la restricción de movilidad continúa, uno de los sectores que esperan volver a la actividad normal es el automotriz en todos sus segmentos. Los concesionarios de vehículos nuevos y usados están cerrados, sin posibilidad de realizar algún tipo de gestión comercial.

12 | **PERSPECTIVA ECONÓMICA**
Del shock a la acción en la era del Covid-19
 En este tiempo, los comités de crisis se han multiplicado y los primeros grupos para la búsqueda de acciones inmediatas surgen para combatir los efectos económicos de la pandemia. Haciendo un recuento informal de reuniones virtuales a las que ha asistido el autor del artículo, concluye en que han sido y siguen siendo infructuosas. ¿Cuál es el problema? ¿Son las personas?

16 | **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**
Cinco pasos para ordenar tus operaciones en tiempos de crisis
 ¿Cómo dirigir las operaciones durante una crisis como la del Covid-19? Encaminar tu empresa hacia una recuperación sólida depende en parte de tu visión de futuro a la hora de afrontar la gestión de las operaciones. Jaume Ribera analiza las claves de los diferentes pasos que debes dar para superar una crisis: prevención, detección, supervivencia, recuperación y ¡a competir de nuevo!

20 | **ÚLTIMA MIRADA**
Toxinas y antídotos en la comunicación (II)
 En la edición pasada de Perspectiva, la autora identificó las toxinas de la comunicación: la crítica, el sarcasmo, ponerse a la defensiva y el amurallamiento. En esta edición, concluye abordando los antídotos ante estos comportamientos tóxicos. Todos estos conceptos pertenecen a la charla dictada en el IESE de España por M^a Pilar Casanova, coach ejecutiva y experta en comunicación.



Cómo evaluar el impacto del coronavirus en tu modelo de negocios

Por Thomas Ritter y Carsten Lund Pedersen

Cuando una crisis como la de la pandemia de COVID-19 afecta una empresa, sus ejecutivos tienen que evaluar cuál será el impacto en su modelo de negocios, tanto de manera inmediata como a largo plazo. Un esquema que hemos desarrollado a lo largo de una década de enseñanza puede ayudar a los ejecutivos a identificar los riesgos y las oportunidades que plantea la crisis.

LAS CUATRO DIMENSIONES DE TU MODELO DE NEGOCIOS

En primer lugar, evalúa lo que implica la crisis para la demanda de los clientes. ¿La demanda en general subirá o bajará? ¿Tienes que considerar nuevos canales de entrega? ¿Hay nuevos grupos de clientes que se deben tener en consideración?

¿Cómo ha afectado la crisis tu propuesta de valor? En la educación superior, por ejemplo, si los campus tienen que permanecer cerrados por mucho tiempo, las universidades y otras escuelas de educación superior tendrán que reconsiderar la forma de crear valor como una institución que trabaja por internet y cómo se diferencian de sus competidores.

La demostración de valor caracteriza los canales de comercialización y ventas de una empresa. Debido a las restricciones actuales de interacción personal y de viajes, ¿tienes que encontrar nuevas formas de demostrar el valor?

Finalmente, la capacidad de una empresa es el combustible que hace funcionar el motor y permite que tu empresa genere valor para los clientes. Tal vez en una crisis debas dar prioridad a capacidades diferentes a las habituales. Las capacidades de cadenas de suministro y de producción

serán las prioritarias y, en muchas empresas, requerirán que se inviertan muchos más recursos de lo normal.

Luego, piensa con detenimiento sobre la forma en que los posibles cambios en una dimensión pueden adaptarse a las demás. Una crisis no solo desafía las cuatro dimensiones de un modelo de negocios, sino que también genera oportunidades para ajustar cada una de las dimensiones y la forma en que se relacionan entre sí.

CÓMO PUEDEN LOS PROYECTOS DE UNA CRISIS IMPULSAR EL CAMBIO DEL MODELO DE NEGOCIOS

¿Cómo puedes pasar de un diagnóstico a una respuesta? Antes de decidir hacer cualquier cambio importante para tu modelo de negocios, piensa bien cómo afectará la crisis tus parámetros actuales de desempeño. ¿Con qué tipo de ganancias o pérdidas te toparás? ¿Cómo calificará el mercado de valores a tu empresa en la crisis actual?

Posteriormente, necesitas un plan para aprovechar las oportunidades —y gestionar los daños— que estos análisis hayan revelado. Nuestra herramienta para elaborar el modelo de negocios puede ayudar a desarrollar y dar prioridad a una lista de proyectos en los cuales invertir a medida que transitas por la crisis. Una lección de crisis anteriores es que las empresas proactivas y orientadas hacia el crecimiento, incluso mientras refuerzan sus vulnerabilidades, tendrán cierta ventaja.

LOS AUTORES

Thomas Ritter es profesor de Estrategias de Mercado y Desarrollo de Negocios, y **Carsten Lund Pedersen** es profesor adjunto de Mercadotecnia, en la Escuela de Negocios de Copenhague.

Cómo pueden los comerciantes atraer consumidores que no están gastando

Por Christine Moorman y Torren McCarthy

La industria global del comercio está viviendo una crisis sin precedentes a consecuencia de la COVID-19. Los consumidores se quedan en casa y limitan su gasto debido a que se enfrentan a incertidumbres relacionadas con su salud, su patrimonio y su empleo.

Este resguardo físico y psicológico está afectando mucho a los comercios minoristas. De acuerdo con la Federación Nacional de Minoristas, las ventas al menudeo en Estados Unidos cayeron un histórico 8,7 por ciento en marzo, y se espera que disminuyan al menos un 20 por ciento. ¿Dónde están las oportunidades para los minoristas, y cómo pueden reducir sus pérdidas al mínimo?

■ PROFUNDIZA EN EL CONOCIMIENTO

DEL CLIENTE: Los comerciantes tienen que analizar diariamente la información sobre el comportamiento y los hábitos de compra de sus clientes para saber qué está cambiando. ¿Qué necesidades no satisfechas han surgido? ¿Qué nuevos mercados han surgido para tu empresa?

■ **ABARCA LO BÁSICO:** Informa al cliente si tu empresa está funcionando y la forma en que procuras su seguridad y la de tus empleados. Muchos comerciantes han enviado

correos electrónicos en los que notifican a los clientes sobre los nuevos protocolos de seguridad.

■ **CONCÉNTRATE EN LA EXPERIENCIA:** Las empresas deben evaluar de inmediato los recorridos de sus clientes y reconsiderar los que podrían rediseñarse en un mundo digital en primera instancia o solo digital. Esto incluye todo, desde ampliar la capacidad de tu oferta o del servicio al cliente hasta suspender ciertas cuotas de retraso o de cancelación.

■ **EXPERIMENTA CON PRODUCTOS QUE TENGAN UN POTENCIAL A LARGO PLAZO:** Los comerciantes pueden usar esta crisis como una oportunidad para experimentar con productos totalmente nuevos que puedan sobrevivir a la crisis.

■ PLANIFICA PARA LA VIDA DESPUÉS DE LA COVID-19:

Pese a que no se sabe cuándo terminará el confinamiento, tienes que estar preparado para volver a abrir tus tiendas. ¿De qué manera cambiará la COVID-19 los hábitos de tus clientes en el largo plazo, y qué estás haciendo con el fin de prepararte para este cambio? Las empresas comercializadoras deben mostrar un deseo sincero de ver, escuchar y aprender.

Sin embargo, la experiencia digital llegó para quedarse.



LOS AUTORES

Christine Moorman es catedrática de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke, donde **Torren McCarthy** es estudiante de segundo año de maestría. **Holly Larson** colaboró para esta publicación.

¿Los directivos tienen una idea clara para el futuro después de la crisis?

Por Mark W. Johnson y Josh Suskewicz

Debido a que la pandemia de COVID-19 está conmocionando la economía global y trastornando la manera en que vivimos, trabajamos y manejamos nuestra empresa, los directivos están teniendo dificultades para gestionar las repercusiones inmediatas. Pero también es necesario prepararse para lo que sigue.

Durante una crisis tan global y sistemática como esta, la visión es especialmente urgente. De pronto, las tendencias se hacen más pronunciadas (incluyendo la comunicación y la medicina a distancia, las compras por internet y el consumo de medios digitales). Las cadenas globales de suministro se han interrumpido. Tal vez muchos de tus clientes interempresariales no estén trabajando; millones de consumidores no tienen empleo. Es posible que hayan dado un vuelco algunas ideas fundamentales para tu modelo actual de negocios.

Tal vez el ambiente empresarial al que regreses cuando termine la pandemia —que puede ser en uno o dos años— sea muy diferente al que era antes de que comenzara la crisis. Aquí te decimos cómo empezar a prepararte ahora para él:

■ **IMAGINA TU FUTURO:** ¿Qué es probable que cambie acerca de tus clientes, los mercados y el ambiente de operaciones y qué no? Concéntrate en lo que necesitarán tus clientes, cómo resolverás sus nuevas demandas en desarrollo, la notoriedad de tus productos y servicios, y tus capacidades generales. Pregúntate qué tan resiliente será tu negocio principal a la luz de estos cambios.

Identifica los elementos de tu catálogo que tengan que liquidarse o cancelarse, así como las posibilidades de desarrollar nuevos productos.

■ **DESARROLLA UNA ESTRATEGIA PARA RETROCEDER HACIA TU FUTURO IMAGINADO:**

Partiendo de adelante hacia atrás, plantea una trayectoria a partir de tus aspiraciones a largo plazo hasta el mediano plazo (tu punto focal posterior a la crisis), y de ahí hasta ahora. Usa ingeniería inversa para crear una serie de parámetros y metas a intervalos regulares. Luego pregúntate cuáles tendrían que cumplirse, y para cuándo, a fin de que rinda los mejores resultados posibles. Los sistemas deberán estar implementados, la integración con productos convencionales deberá estar lista y la gente deberá estar capacitada y contratada.

■ **PREPÁRATE PARA APRENDER Y DAR UN GIRO:**

Debido a que el ambiente está cambiando tan rápido, asegúrate de medir, vigilar y analizar tu avance. Al principio, estarás trabajando a partir de suposiciones. A medida que las pongas a prueba en el mundo real, tendrás más información y experiencia para comprobarlas o refutarlas. Luego ajusta tanto tu visión como tu estrategia.

■ **REÚNE A TU EQUIPO EN TORNO A TU VISIÓN:**

Tu gente y quienes trabajan contigo tendrán que hacer sacrificios, así que deben creer en tu visión del futuro. Aunque una empresa puede ser exitosa sin tener una misión explícita, existe una relación estrecha entre las misiones y los márgenes de ganancias.

LOS AUTORES

Mark W. Johnson es cofundador y socio mayoritario de Innosight, donde **Josh Suskewicz** es socio.

Cómo ayudar a tu equipo en épocas de incertidumbre

Por Francesca Gino y Dan Cablet

Al tiempo que intenta sobrellevar la pandemia de COVID-19, la gente está estresada y asustada. A quienes trabajan desde casa en la cuarentena, su trabajo puede parecerles trivial y fastidioso. Al estar separadas físicamente de sus compañeros, sus clientes y su lugar de trabajo normal, muchas personas se sienten perdidas. Los directivos de las empresas pueden ayudar a su gente a superar esta época desafiante al apoyarla mientras reevalúa su vida y reconsidera lo que aporta al mundo. Esta es la forma de hacerlo:

- PIENSA CÓMO PUEDES SERVIRLE A LA GENTE A TU CARGO:** Comunícate por teléfono o video con las personas que están bajo tu responsabilidad. Pregúntales cómo les va y cómo puedes ayudarlas. Luego haz todo lo posible por darles lo que necesitan, aunque no tenga nada que ver con el trabajo. Los “líderes servidores” consideran que su papel principal es ofrecerles un apoyo emocional tangible a los empleados mientras estos se desarrollan. Las investigaciones demuestran que esto genera un mayor compromiso.

- AYUDA A LOS EMPLEADOS A DESCUBRIR SU PROPÓSITO PERSONAL:** Analiza con los empleados si alguno de los elementos básicos de su trabajo ha cambiado o cambiará. Ayúdales a dar prioridad a quién intentan servir y a expresar lo que necesitan de ti para ser eficaces. Este tipo de conversación puede brindar la claridad necesaria para personalizar nuestro propósito en el trabajo más que la misión o visión de la empresa.

- ALIENTA A LOS EMPLEADOS A REFLEXIONAR SOBRE LAS OPORTUNIDADES DE REDISEÑAR SU PUESTO:** Los directivos deben hacer lo posible por hablar con sus empleados sobre sus puntos fuertes y cómo pueden usarlos en su nueva forma de trabajar. ¿Qué habilidades y talentos les gustaría usar más en su trabajo en las semanas, los meses y los años por delante? ¿Qué les gustaría aprender?



LOS AUTORES

Francesca Gino es profesora de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard. **Dan Cable** es profesor de Comportamiento Empresarial en la Escuela de Negocios de Londres.



El sector automotriz y el COVID-19

Aportación especial del área de Dirección Financiera del IDE Business School

Mientras la restricción de movilidad continúa y se sigue aplazando el reinicio de actividades, uno de los sectores que esperan volver a la actividad normal es el automotriz en todos sus segmentos. Los concesionarios de vehículos nuevos y usados están cerrados, sin posibilidad de realizar algún tipo de gestión comercial.

A pesar de tener una gran vitrina virtual en internet, con sitios especializados en comercialización de autos, y la gran oportunidad que las redes sociales brindan, es

muy difícil llegar al cliente virtualmente: el comprador que va a adquirir un auto es, por lo general, una persona que le gusta mirar, tocar, subirse al auto. Y si la decisión de compra depende de un consenso, la familia debe estar presente. Por esta razón las pruebas de manejo son claves para cerrar una venta.

El caso de vehículos usados es mucho más complejo ya que el cliente quiere saber dónde está comprando su vehículo y asegurar su inversión. La comercialización de

“

El panorama:
concesionarios
cerrados, caída
en las ventas
aproximadamente
en un 4%, fábricas
y ensambladoras
cerradas.

”

un auto usado conlleva un proceso más minucioso en cuanto a documentos y chequeos mecánicos. En este caso la confianza que el asesor le brinda al cliente es muy importante.

El escenario antes del COVID-19 se puede resumir en la caída en ventas de aproximadamente el 4% anual según AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador). Así también, el crecimiento en número de modelos debido a la eliminación de restricción de importaciones de vehículos y acuerdos con la Unión Europea, el crecimiento en participación de mercado de marcas chinas que llegan a un 20% y ensambladoras nacionales muy poco competitivas.

En plena pandemia vemos fábricas y ensambladoras cerradas o disminución de la producción, además de dificultades en la cadena de suministros para el ensamblado de vehículos.

Cuando se permita volver a las actividades, lo más probable es que las normas de higiene dificulten recuperar la producción y venta al nivel de antes de la pandemia. Seguramente tomará unos meses alcanzar la plena producción.

Es muy probable que veamos rebajas importantes en los precios de autos nuevos para reducir el inventario no vendido durante los meses de inmovilidad, además que muchas personas postergarán la compra de un auto debido a la disminución de los ingresos.

Esto hará caer también el precio de los autos usados.

Una posible consecuencia de la pandemia es que se valore con mayor intensidad el aire limpio, libre de contaminación, y se acelere la producción de autos eléctricos. Algunos países intentarán limitar el uso de combustibles fósiles.



Del shock a la acción en la era del Covid-19

Por Julio José Prado

Director del área de Entorno Económico del IDE Business School

Para mediados de marzo todo era un caos. Seguramente esa semana fue una de las más estresantes que debimos haber vivido, a todo nivel. Y no es para menos porque, si bien, algunas industrias han atravesado por crisis específicas en el pasado —¡y vaya que hemos vivido crisis mundiales!—, esta es la primera vez que se siente un efecto tan agregado y disruptivo de nuestras actividades. Desde las más sencillas a nivel familiar hasta las más complejas a nivel

del sistema financiero o de la paralización de cadenas de suministros globales.

Un minúsculo virus nos había reducido a una forma extraña de sociedad, con una economía global semiparalizada, que camina hacia una de las crisis más fuertes del siglo XXI.

En medio de este caos, los comités de crisis se multiplicaron y surgieron los primeros grupos para la búsqueda de acciones inmediatas para combatir los

“

Un minúsculo virus nos había reducido a una forma extraña de sociedad, con una economía global semiparalizada, que camina hacia una de las crisis más fuertes del siglo XXI.

”

efectos económicos de la pandemia. Personalmente, asistí a decenas de esas reuniones virtuales que trataban de buscar soluciones. Haciendo un recuento informal, la mayoría de esas reuniones son y siguen siendo infructuosas. No porque no participe la gente adecuada, o porque sean personas que no tienen la capacidad y voluntad de hacer las cosas bien. Todo lo contrario. El problema no está en las personas, sino en lo que se reúnen a discutir y, en especial, el producto final de dichas discusiones.

¿Cuántas cartas de gremios o industrias hemos visto en estos casi 60 días? ¿Cuántos pedidos de reformas legales, subsidios, condonaciones, apoyos, rebajas, fideicomisos, entre otros? Quizás cientos. Y la pregunta sería si esas empresas que firmaron las cartas y los petitorios están mejor o peor, esperando una respuesta a un pedido sobre el cual no tienen control alguno, y que casi siempre depende de la capacidad de un tercero para conceder algo.

Mientras esas cartas esperan respuestas que nunca llegarán, las empresas y los gremios que las representan

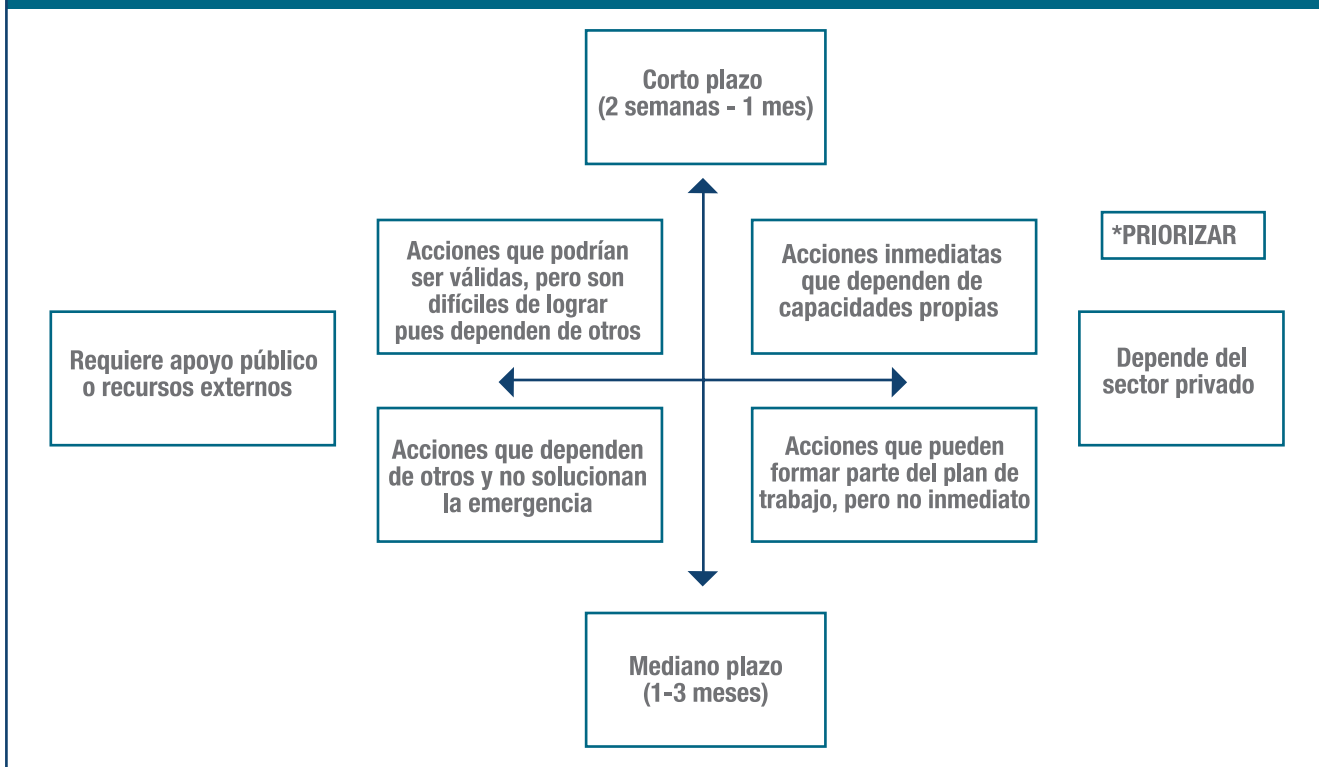
están semiparalizados viendo cómo la crisis se apodera del sector, con poca capacidad de acción.

Por el otro lado, ¿en cuántas de estas reuniones de crisis se crearon acciones que dependan de las capacidades y recursos propios de los asistentes y no de la voluntad de alguien que ni siquiera estaba en la reunión? Pocas, muy pocas. La mayoría de esas reuniones carecen de una guía clara que permita que todas las personas participen y sean escuchadas pero que, al mismo tiempo, tengan una guía que permita entender qué propuestas son aplicables —por ejemplo, de manera inmediata (dos semanas) versus corto plazo (2 meses)—, o cuáles son aquellas propuestas que dependen de las acciones y coordinaciones entre privados o actores de una misma industria (o empresa) versus aquellas propuestas que dependen de terceros o del gobierno.

¿Cómo categorizar las acciones para enfrentar la crisis?

Cuando no existe esa mínima guía metodológica en las reuniones, el resultado es una carta con peticiones que no termina en acciones concretas. Y como los resulta-

¿Cómo categorizar las acciones para enfrentar la crisis?



dos no se ven rápidamente, las próximas reuniones tienen menos gente e inevitablemente terminan en apatía. Pero cuando hay una guía, las ideas y propuestas son categorizadas de inmediato por el mismo grupo y se convierten en un plan de acción aterrizado para enfrentar la crisis con recursos alcanzables y propuestas accionables. Ese paso inicial se puede hacer en una hora de videoconferencia, no hacen falta consultorías ni nada por el estilo, solo un poco de liderazgo y orden para que fluyan las ideas.

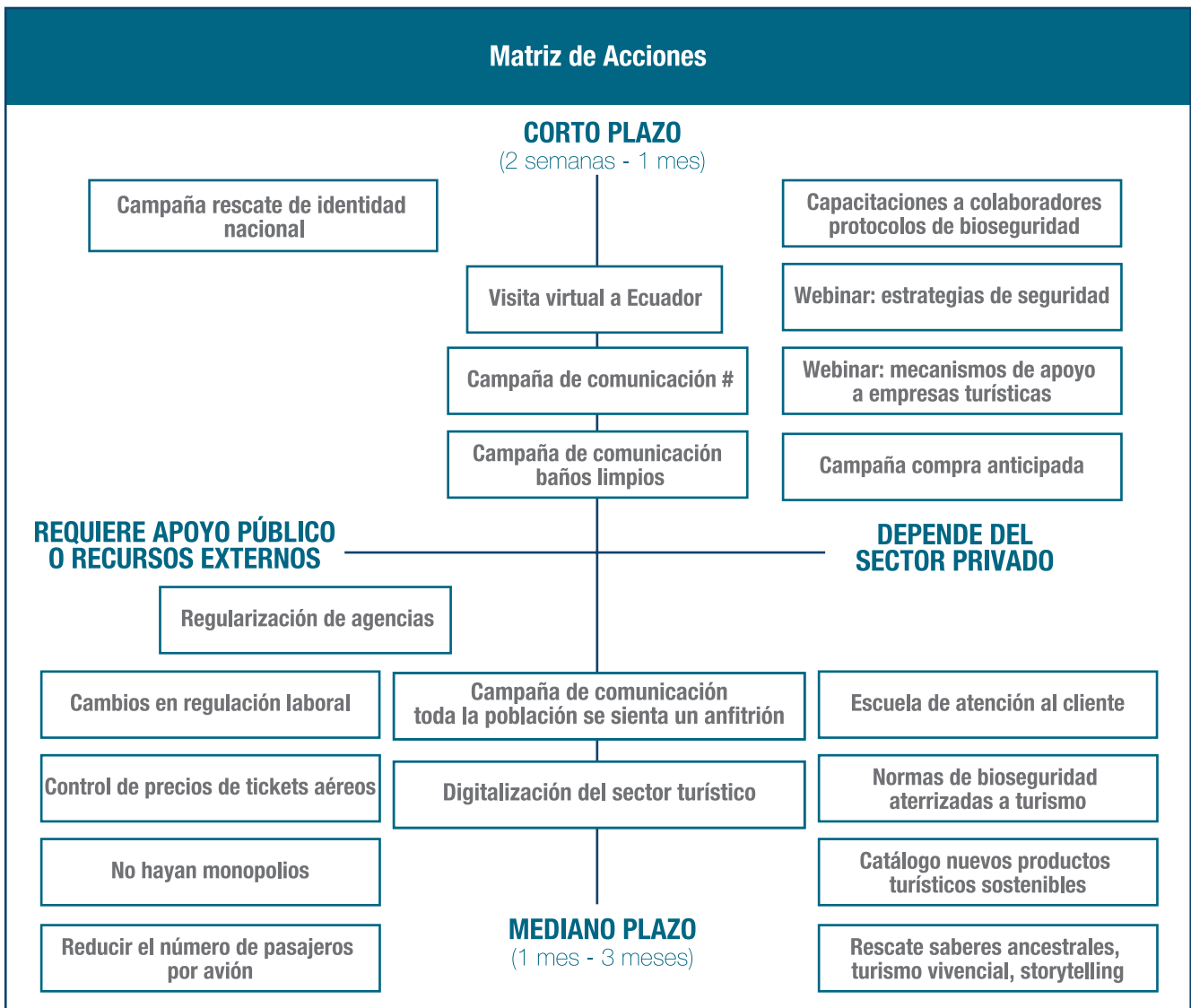
Hay algunos ejemplos de buenas prácticas. Por ejemplo, en Guayaquil, en medio de una de las semanas más duras para la ciudad que ha sido la más golpeada del Ecuador por el Covid-19, se armó un grupo de trabajo de empresarios y líderes de la ciudad. La discusión inicial comenzó a derivar por las declaraciones políticas y pedidos hacia el Gobierno y hacia buscar culpables. Sin embargo, muy rápidamente se encaminó hacia problemas inmediatos que debían solucionarse. No solo desde acciones inmediatas para atender la emergencia sanitaria, sino además para lograr coordinaciones para mantener la logística de las operaciones privadas, y hasta para planificar las etapas Covid-19.

Otro ejemplo se dio en uno de los sectores más golpeados: el turismo. En la mayoría de las reuniones previas, las empresas del sector y gremios relacionados habían emitido cartas y petitorios tanto al Gobierno, a

los alcaldes, al Ministerio de Economía e, incluso, a la Asociación de Bancos, pidiendo condiciones especiales de líneas de crédito que eran imposibles de cumplir.

Por ello, los propios gremios decidieron convocar a una reunión en la que específicamente se pidió que asistieran representantes de gremios turísticos y también dueños de empresas, consultores especializados y representantes del gobierno. La idea era tener en una sola reunión a los actores de lo podríamos llamar un clúster de turismo. En la reunión virtual, con cerca de 60 personas, se hizo un espacio de reflexión (e inspiración) individual para pensar en propuestas de cómo salir adelante, y una parte grupal en la que se las discutió y categorizó usando el esquema mencionado antes. Un eje de acciones inmediatas versus corto plazo y un eje de acciones que dependían de los actores presentes versus los que dependen de otros. En menos de una hora se obtuvo una matriz con acciones concretas que no solo los gremios podían usar para su sector, sino que les permitiera a las empresas encontrar a qué sumarse.

Es decir, en medio de una situación de desesperación y frustración generalizada como la que genera el Covid-19, se pueden reenfocar las acciones de varios de los sectores para pensar en temas propositivos, en lugar de reforzar comportamientos y reuniones que no llevan a ningún objetivo. Las acciones pueden ir desde cosas muy



Uso de Logotipos y metodología bajo autorización exclusiva de Agile Strategy Lab, Purdue, IDE Business School y de ADAPT CoEvolution Hub.

sencillas hasta proyectos un poco más complejos. Lo importante es no paralizarse en las discusiones inútiles sino avanzar, y que todos en el grupo puedan visualizar las opciones. Quizás una idea propuesta puede parecer muy mala a una empresa, pero para otros puede ser la base de algo interesante.

Obviamente, este es solo el comienzo. No se trata de tan solo organizar reuniones que tengan como

resultados acciones concretas, sino que se debe hacer el seguimiento del plan trazado. Como en todo plan la ejecución es clave, y por eso se debe tener dentro del grupo de trabajo ampliado, un comité ejecutivo, con personas automotivadas para liderar. No es fácil, pero existe más posibilidad de éxito si se inicia con buen plan de acción basado en colaboraciones estratégicas, y no en planes que dependen de terceros.



EL AUTOR

Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e Ingeniero Comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Es profesor y director del área de Entorno Económico del IDE Business School. Actualmente es Presidente del Directorio y Director Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



SERVICIOS Y OPERACIONES

Cinco pasos para ordenar tus operaciones en tiempos de crisis

Por **Jaume Ribera**

¿Cómo dirigir las operaciones durante una crisis como la del COVID-19? **Jaume Ribera**, titular de la Cátedra Novartis sobre excelencia operativa en el sector sanitario, repasa los **desafíos y oportunidades** de cada uno de los **cinco pasos** que se deben dar para salir bien parado.

1. PREVENCIÓN

En teoría, las empresas ya deberían haber hecho estos deberes, pero quienes no los hayan hecho pueden aprovechar el tiempo de confinamiento para completarlos. Las acciones posteriores se basarán en la información revelada en este primer paso del proceso.

“

Encaminar tu empresa hacia una recuperación sólida depende en parte de tu visión de futuro a la hora de afrontar la gestión de las operaciones. Jaume Ribera analiza las claves de los diferentes pasos que debes dar para superar una crisis.

”

- Haz un esquema de tu cadena de suministro (incluidos clientes, proveedores, proveedores de tus proveedores, dónde se encuentran y su actual capacidad, nivel de inventario y tasa de utilización).
- Ten clara cuál es la demanda real (sin las distorsiones de las compras que provoca el pánico).
Anticipa dónde es más probable que se produzcan disrupciones en tu cadena.
- Busca alternativas disponibles.
- Realiza *tests* de estrés en la cadena de suministro: no haberlos hecho antes es quizás uno de los grandes problemas de muchos Gobiernos a la hora de afrontar la pandemia del COVID-19.

2. DETECCIÓN

A continuación, monitoriza tu cadena de suministro en base a la información recabada.

- Distingue entre señales y ruido: presta especial atención al efecto látigo, que hace que el comportamien-

to inestable del comprador provoque fluctuaciones cada vez más pronunciadas a medida que subimos por la cadena de suministro.

- Utiliza modelos de conocimiento como la matriz con lo que sabemos que sabemos, lo que sabemos que no sabemos, lo que no sabemos que sabemos y lo que no sabemos que desconocemos.

3. SUPERVIVENCIA

En este punto, es necesario hacer todo aquello que tengas pendiente.

- Identifica planes de acción emergentes con respecto a personas, recursos, etc.
- Aprovecha al máximo los recursos escasos.
- Revisa tus prácticas de gobierno: evalúa los pros y contras de mantener un mando y control centralizado frente a la opción de hacer que la información sea transparente en la cadena para que las personas situadas en primera línea tomen las mejores decisiones.

4. RECUPERACIÓN

Es el momento de ajustar tus operaciones a la nueva normalidad: por ejemplo, tu nueva experiencia con el trabajo remoto te puede permitir ampliar su utilización.

- Traza tu plan de recuperación: no se trata simplemente de retomar las cosas donde las dejaste, necesitarás un plan concreto para que todo se ponga en marcha de nuevo.
- Revisa los pasos anteriores en busca de aprendizajes.
- Cuestiona tus decisiones previas: ¿es mejor fabricar o comprar lo que necesitas? En la actual situación, ¿tiene sentido ampliar los proveedores y la capacidad locales?

5. A COMPETIR DE NUEVO

Dicen que una crisis es una oportunidad, y en este caso la experiencia te permitirá innovar en tus operaciones y cadena de suministro.

- Articula tus aprendizajes de cara a la planificación de futuras disrupciones: esto es especialmente importante si se produce una segunda ola de infecciones por coronavirus.
- Decide cómo vas a competir en la nueva normalidad: ¿ha llegado el momento de volver a confiar en proveedores de proximidad o producir tú mismo?

¿A GRANDES MALES, GRANDES REMEDIOS?

Hay quien ha planteado que esta crisis podría marcar el fin del modelo de **producción lean y just-in-time**, así como un viraje hacia la **desglobalización**. Sin embargo, Jaume Ribera advierte que sería un error responder a la crisis dando la espalda a todo lo que ha sido válido hasta ahora. Además, parafraseando a Mark Twain, afirma que “la muerte de la globalización es una gran exageración”.

En esencia, la producción *lean* es una opción legítima destinada a eliminar todo lo innecesario, lo cual no es malo. En lugar de renunciar a ella sin más, analiza cuál es el principio útil que la sustenta y luego calcula qué coste tiene eliminarlo para tu empresa. Si eres capaz de reducir costes y suprimir lo innecesario con la misma eficacia de alguna otra forma, considera un enfoque diferente. “Pero no

“

Dicen que una crisis es una oportunidad, y en este caso la experiencia te permitirá innovar en tus operaciones y cadena de suministro.

”

tomes medidas drásticas basadas en el último evento extremo”, recomienda Jaume Ribera.

El mismo consejo es aplicable a la desglobalización: “Hay buenas razones económicas tras la globalización que hemos vivido en los últimos 20 años. Devolverlo todo a la casilla de salida no es necesariamente la respuesta”. En la práctica, costaría demasiado tiempo reconstruir una base productiva en cada país donde se ha deslocalizado. También sería más costoso. En algunos casos, simplemente no existen los **clusters** locales con las habilidades y conocimientos necesarios para hacer muchas de las cosas que **China** hace mejor y más barato.

Aunque reconoce que cierto grado de **diversificación** sería lógico para “repartir la

producción en diferentes partes del mundo”, Jaime Ribera cree que en general las cosas seguirán más o menos igual. Y para ilustrarlo, utiliza el ejemplo de los productos farmacéuticos: supongamos que, debido al brote de coronavirus, Europa decide recuperar toda su capacidad local de producción para evitar la dependencia de China. ¿Qué pasará si la próxima crisis se origina en Europa? No cometas el error de tratar de resolver un problema de la cadena de suministro generando otro.

Con respecto al dilema al que se enfrentan muchas compañías sobre si hacer efectivos los **pagos a los proveedores** o no, Ribera admite que es complejo: ¿les pagas a pesar del riesgo de quedarte sin **liquidez** y acabar quebrando? ¿Dejas de pagarles a corto plazo para mantener la empresa a flote y contribuir a la recuperación económica a largo plazo? Ninguna solución es buena.

A largo plazo, Jaime Ribera cree que los **consejos de administración** prestarán más atención a la **gestión de riesgos** en la cadena de suministro. Si bien no tiene claro que los consejos sean los únicos responsables de poner el foco en las ganancias a corto plazo, algo que hasta cierto punto está amplificando el impacto de esta crisis, admite que hay que dar más protagonismo en el consejo a los riesgos de la cadena de suministro.

Aunque puede ser demasiado tarde para algunas empresas, Ribera recomienda usar este tiempo sabiamente para repasar los cinco pasos mencionados. No hay mal que cien años dure y lo importante es asegurarse de prepararse para la recuperación y la siguiente crisis.

Más información en YouTube, en el video “Ongoing Challenges and Opportunities in Supply Chain and Operations”, con Jaime Ribera y Mike Rosenberg.

EL AUTOR

Jaume Ribera es profesor de Dirección de Operaciones en el IESE y es titular de la Cátedra Novartis sobre Excelencia Operativa en el Sector Sanitario. También obtuvo una beca Fulbright para proseguir con sus estudios de doctorado en los Estados Unidos. El Prof. Ribera tiene un MSc. en Investigación de operaciones y un Ph. D. en Teoría de sistemas matemáticos de la University of Florida, además de un doctorado en Ingeniería industrial de la Universitat Politècnica de Catalunya, donde ha sido Profesor Agregado (actualmente en excedencia).



Toxinas y antídotos en la comunicación (II)

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

En la edición pasada hablamos sobre la charla que M^a Pilar Casanova, coach ejecutiva y formadora en temas de comunicación efectiva y no violenta, dictó en el IESE de España. Ella mencionó que en nuestra comunicación suelen existir **toxinas** e identificó cuatro: la **crítica**, el **sarcasmo**, ponerse a la **defensiva** y el **amurallamiento**.

Es importante saber que las toxinas nunca mejoran. El proceso necesario para neutralizarlas siempre pasa por **IDENTIFICAR+STOP+ANTÍDOTO**. M^a Pilar nos explicó cuáles son los **antídotos** ante estos comportamientos tóxicos:

1. En el caso de querer criticar, **parar el pronto, escuchar, reconducir el tono**. Explicarnos, buscar otro momento. Detrás de una crítica siempre hay una

necesidad mal expresada, y conviene que **cambiamos el foco** desde el problema hacia la persona. Podemos convertir la crítica en una petición o preguntar: «¿Qué necesitas?»

2. En lugar de ponerse a la defensiva podemos preguntar «¿qué has querido decir? ¿A qué te refieres?» O bien, «¿qué has entendido»? Quizá lo que nos están diciendo es bueno, lo malo es la **envoltura del mensaje**.

3. Si nos sale un arranque sarcástico -que también es una manera de escondernos-, **frenemos**, no entremos en la guerra: **pensemos antes, respiremos hondo y tratemos de empatizar**. Cuando somos nosotros el objeto del sarcasmo podemos preguntar «¿para qué lo haces?», y no entrar en el juego.

“

Es importante saber que las toxinas nunca mejoran. El proceso necesario para neutralizarlas siempre pasa por **IDENTIFICAR+STOP+ANTÍDOTO.**

”

4. Si hay amurallamiento, es que hay **miedo**. Si es el caso, podemos preguntarnos «¿de qué tengo miedo?, ¿cuál es el riesgo?» Además, podemos **estimular la curiosidad** (para hacernos salir de nuestra fortaleza) preguntándonos «¿qué pasa?»

Estos comportamientos comunicativos tienen, como todo, **beneficios** (si no, no lo haríamos) y **costes**. La crítica me «beneficia» cuando desestabilizo al otro y me hace sentir mejor, pero conlleva un coste: dejamos al otro herido. Si nos ponemos a la defensiva, ganamos una careta y podemos, incluso, divertirnos, pero rompe la confianza entre las partes. El sarcasmo me ofrece autoprotección, elementos de defensa de mí mismo, pero corta la comunicación. Por último, si nos amurallamos, logramos una aparente protección. Si alargas esta situación, se puede llegar a romper la relación, ya que habrá demasiada distancia.

Para terminar, M^a Pilar nos dejó una **frase** que podemos rellenar según nuestra situación y necesidad:

CUANDO TÚ ____ (DATO OBJETIVO, por ejemplo gritas, desordenas)____, YO SIENTO ____ (EMOCIÓN, por ejemplo tristeza, frustración) ____, PORQUE TENGO LA NECESIDAD DE ____ (por ejemplo respeto, orden)____. ¿QUÉ TAL SI ____?

Ante esta **propuesta sin exigencias** a nuestro interlocutor, este puede reaccionar con un sí o un no, como es lógico. Si la respuesta es un no, quizá debemos hacer un duelo de nuestra necesidad...

Una participante añadió que, si se trata de una conversación en el seno familiar, podemos también preguntar «¿qué **consecuencias** tendrá para mí, para ti y para nuestra casa, si no lo hacemos?

¿Empezamos ahora mismo?



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

REBOOST

Repotencia tus habilidades directivas

**Explora nuevas formas de repotenciar tu equipo de trabajo
con estrategias actuales**

Programa exclusivo para egresados del PADE, PDD, PPE y Maestrías