

Metodología para medir el impacto de COVID-19 en la empresa

Evaluar la situación, defender la generación de cash-flow e identificar oportunidades de negocio son las tres misiones del CEO.

Por Juan José Del Campo Gorostidi, Doctor Ingeniero de Minas y Socio Director de CORDES

1. UN GOLPE SUBITO

Hay una propiedad de los materiales metálicos que destaca por encima de las demás: la **Tenacidad**, que expresa su capacidad para absorber la energía de un impacto. En la empresa y en la vida, esta propiedad también es importante. Se conoce como **Resiliencia**.

Covid-19 ha supuesto para las empresas un golpe súbito, una transferencia del mando a la autoridad gubernativa, que con sus decisiones para contener la expansión de la pandemia pararon la economía, situándolas ante un escenario desconocido, no contemplado en los análisis de riesgos de la inmensa mayoría de las compañías.

El Gobierno, ante el error de predicción y la falta de medidas preventivas eficaces, se vio en la necesidad de hibernar la economía y dictar el confinamiento social para evitar el colapso del sistema sanitario. La comunidad científica y la medicina, no disponían ni de fármacos, ni de protocolos menos invasivos, para hacer frente a un virus de rápida propagación, como Covid-19. Las empresas, han sufrido un impacto brutal, un terremoto súbito que afecta a su supervivencia.

El fracaso de la política ha sido rotundo, no sólo en España. La tenacidad del sistema de gobernanza mundial era la del vidrio: la misma que la sociedad que habíamos construido. Basada en la Imagen y el Relato, trufada de los mismos defectos que condujeron a la humanidad a crisis anteriores. Incapaz de soportar la primitiva y agresiva terapia que se ha aplicado: detener la vida social y parar la economía.

¿Cuál es la tenacidad de su empresa?. El test de estrés que supone Covid-19, le permitirá determinar, a través de la evaluación de sus efectos, si su Modelo y Plan de Negocio tenían bases sólidas; y lo que es más importante, si su organización es ágil y tiene capacidad de adaptación al cambio permanente, única certidumbre esperable.

La gran empresa que cotiza en bolsa, está sometida al escrutinio permanente de los mercados, que aprueban o rechazan las decisiones y los resultados de la gestión empresarial, modificando el valor de su capitalización. No pocas de ellas, se ven en la necesidad de solicitar ayudas públicas para sobrevivir. El resto, la inmensa mayoría del tejido económico, la red neuronal de riqueza de un país; se enfrenta, con escasos y tardíos apoyos, a las consecuencias del impacto de Covid-19.

Confiar en la providencia del Estado para superar la situación, puede ser comprensible, pues fue el Estado -encarnado en los mandatarios electos- quien con sus decisiones creó la perturbación económica. Por ello, resulta exigible que proceda a colaborar en la reparación del daño producido, con equidad y proporcionalidad, en el marco de la nueva regulación europea de Ayudas de Estado. Ello no obsta para que, quien en ello ponga sus últimas esperanzas, pueda ser objeto de frustración. Podrán producirse transferencias de renta, pero nunca del conocimiento y de la valía personal necesarias para superar una situación tan grave como la actual. La Tenacidad no se transfiere, se tiene, o se genera.

2. UN GOLPE DESIGUAL

Aún siendo universal y súbito, el impacto no ha golpeado por igual a todos los países. Ya se vislumbran países ganadores y países perdedores, al igual que sectores y empresas. En el momento de la extrema dificultad, se aprecia con mayor nitidez el valor de los líderes y de las organizaciones, de todo orden: mandatarios, gobiernos, políticos, empresarios, ONG's, medios de comunicación, CEO's, profesionales y ciudadanos en general. Cada vez habrá más estudios y análisis al respecto, si bien las consecuencias no serán modificadas; unos habrán ganado y otros habrán perdido, si bien todos quedaremos afectados, unos más, otros menos.

Sectores enteros como el aeronáutico, la industria del automóvil y de las motocicletas, el sector energético; ya vivían el calvario de una transición ecológica acelerada desde la política y el lobby verde. El comercio, afectado por la moda de comprar sin tocar ni socializar. El turismo y los viajes, primera prioridad para tantos. El ocio y la cultura, afectados por la atractiva levedad de las pantallas. La restauración y otros muchos sectores y sus cadenas de valor, de un día al siguiente, han visto modificadas las bases sobre las que diseñaron sus modelos y planes de negocio.

2

Covid-19 ha sido una bomba biológica que ha parado el mundo, socavando el valor de los activos, en su esencia: la expectativa de negocio. Se perderán millones de empleos siendo incierto tanto el cómo y el cuándo se recuperarán. ¿Retornará la confianza y el consumo a niveles pre-Covid, o entraremos en una nueva etapa;¿ el Postcapitalismo?. El foro de Davos, este año, se centraba en el análisis del Capitalismo de los Stakeholders frente al Capitalismo de los Shareholders. Yo me uno a los que piensan que lo nuclear para la empresa es el **Capitalismo del Cliente**, como ya lo señaló Peter Drucker en su obra publicada en 1954: *The Practice of Management*.

3. DIRECTRICES DE ACTUACION PARA EL CEO

En el contexto descrito, las actuaciones del CEO han de dirigirse al cumplimiento de tres hitos:

- Hito 1: medir el impacto de Covid-19 en la empresa
- Hito 2: defensa del cash-flow. **Cash is King**

- Hito 3: identificar nuevas oportunidades de negocio



Figura 1. La misión del CEO ante el impacto del coronavirus

4. METODOLOGIA DE EVALUACION DEL IMPACTO COVID-19 EN LA EMPRESA PROPUESTA POR CORDES

3

Para evaluar el impacto de Covid-19 en su empresa proponemos que utilice el cuadro y la representación gráfica del resultado que le mostramos en la figura 2. Reúna a su equipo de dirección y proceda a guiar la evaluación respondiendo a las preguntas que se plantean.

- Utilice una escala de puntuación de 0 a 10, creciente según mayor sea el impacto del factor en su empresa.
- Utilice en caso de duda la metodología de comparación de pares: mejor-peor.
- Facilite la participación de sus directivos.
- No imponga sus ideas preconcebidas, deje fluir los sentimientos y percepciones de su equipo. Estimule el debate. Equilibre los puntos de vista. Corrija los excesos.
- Esté atento a los protagonismos y modere el debate aportando una visión global e interrelacionada.
- Evite la parálisis por el análisis.
- Determine el punto final de las discusiones: lo mejor es enemigo de lo bueno
- No eleve a Categoría lo accesorio.
- Finalmente, tras escuchar: DECIDA y COMUNIQUE CON EMPATIA.
- Alinee la Organización y empodere la EJECUCION ESTRATEGICA.

METODOLOGIA PARA MEDIR EL IMPACTO DE COVID-19 EN LA EMPRESA													
Cuestionario desarrollado por Juan José del Campo Gorostidi. Corporate Development Services, S.L.													
										NO/Bajo \longleftrightarrow SI/Alto			
Area Clave	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Resultado
CLIENTES	Impacto de Covid-19 en la cartera de clientes actual												
	Impacto de Covid-19 en el presupuesto de ventas 2020												
	Impacto previsible de Covid-19 en las ventas de 2021												
	¿Interrumpimos el servicio a nuestros clientes?												
PROVEEDORES	¿Tuvimos retrasos en la entrega de pedidos?												
	¿Afecta Covid-19 a nuestros proveedores?												
	¿Tuvimos problemas de suministro?												
	¿Tuvimos que ayudar a nuestros proveedores?												
FINANZAS	¿Se han visto afectados nuestros costes de compra?												
	¿Corren riesgo nuestros suministros esenciales?												
	¿Cuál está siendo el impacto de Covid-19 en el Cash-Flow?												
	¿Estamos teniendo retrasos en cobros?												
OPERACIONES	¿Tenemos que modificar nuestro Plan de Negocio?												
	¿Necesitamos nuevas líneas de financiación?												
	¿Está en riesgo la supervivencia de la empresa?												
	¿Hemos podido teletrabajar con eficacia?												
ESTRATEGIA	¿Tenemos debilidades en sistemas y ciberseguridad?												
	¿Hemos tenido algún caso de contagio Covid-19?												
	¿Está nuestro personal motivado?												
	¿Se ha visto afectada nuestra producción, calidad o productividad?												
RESULTADO DE LA EVALUACION	¿Hemos tenido que retrasar/descartar proyectos por CAPEX?												
	¿Necesitamos revisar nuestro Modelo de Negocio?												
	¿Estamos peor que nuestros competidores?												
	¿Covid-19 ha destruido valor para el accionista?												
	¿Está en riesgo nuestro modelo de Gobernanza?												
Copyright. Autorizado el uso sin alterar la autoría del documento													
www.cordes.es													

Criterios de valoración: 0 = impacto nulo / 10= gran impacto
 Introducir la valoración numérica en cada casilla y llevar al gráfico el resultado por Área Clave
 ACTUAR con determinación para alcanzar el cumplimiento del Hito 2 y pasar al Hito 3.



Figura 2. Tabla de evaluación y representación gráfica del resultado

5. AGILIDAD Y TENACIDAD

Analizada la situación, céntrese en la ejecución del plan que permitirá mejorar la posición de su empresa, monitorice el progreso y retome el análisis cuando existan razones para ello.

Manténgase alerta ante las señales que le lleguen de sus clientes, del mercado y del entorno. La crisis Covid-19 no está superada. De su capacidad para definir el rumbo adecuado en tiempos de incertidumbre, y de la virtuosidad que alcance su organización en la alineación y ejecución estratégica, dependerá el futuro de su empresa. Si su empresa es Ágil y Tenaz, será merecedora de la confianza de sus Clientes y perdurará en el tiempo.

Acerca del Autor

Juan José del Campo Gorostidi es Doctor Ingeniero de Minas y Socio Director de CORDES.

Copyright

Autorizada la difusión citando a la fuente.

CORDES ESTUDIOS

Facilita el acceso a información y datos relativos a un Área de Práctica en la que CORDES se posiciona en el marco de sus actividades de consultoría especializada en Innovación, Talento e Industria.

www.cordes.es