COVID-19 ¿Cuáles decisiones deben tomar ahora las empresas?

The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY
Building a better working world

El impacto del COVID-19

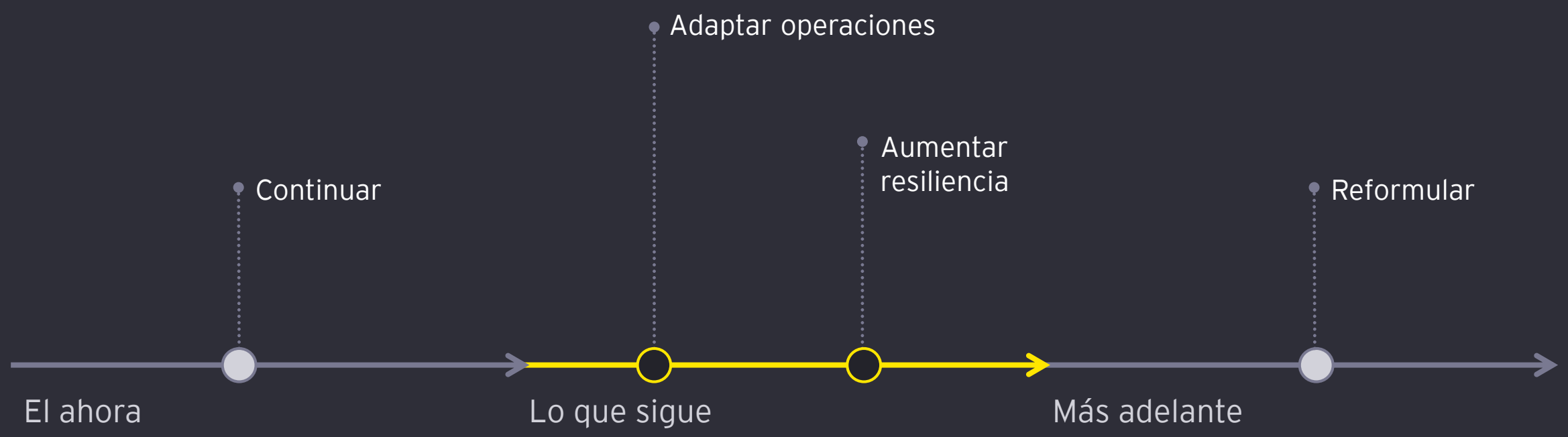
La pandemia del COVID-19 ha confrontado a gobiernos, empresas y personas con extraordinarios desafíos globales en el área humanitaria y de la salud. También ha ocasionado grandes trastornos en la economía global, creando una correlación invertida entre las acciones gubernamentales para "aplanar la curva" de los índices de infección y la profundidad de la disrupción económica.

Esta pandemia nos ha presentado tanto una oportunidad como un desafío: una oportunidad para pasar de una economía en crecimiento a una basada en el valor, marcada por un valor prioritario a largo plazo y por las necesidades de las distintas partes interesadas en el crecimiento a corto plazo.

Antes de la pandemia, se hizo el llamado a los líderes de negocios para que pensaran no solo en el ahora, sino también en lo que sigue y lo que vendrá más adelante. Actualmente, las empresas ya sufren la presión de actuar de forma más responsable y la crisis solamente va a acelerar eso. Deberán demostrar que ofrecen beneficios a la sociedad y al medio ambiente, no solo al resultado final.

El impacto del COVID-19

Por su parte, la fase inicial de la crisis, el "ahora", se enfoca en sobrevivir: salvaguardar la vida humana, asegurar la estabilidad financiera y establecer un centro de mando para riesgos. Una vez que acabe esta etapa inicial, las organizaciones comenzarán a concentrarse en la fase a mediano plazo, "lo que sigue".



El impacto del COVID-19

Lo que sigue tendrá dos imperativos para las empresas: la necesidad de adaptar las operaciones y el aumento de la resiliencia. Las compañías deberán pensar en:

- Cómo volver a involucrar a su fuerza laboral
- Cómo solucionar las cadenas de suministro que se han roto
- Cómo asegurar el acceso de los clientes
- Cómo reducir los riesgos operativos
- Cómo lograr una base de costos menores y más ágiles

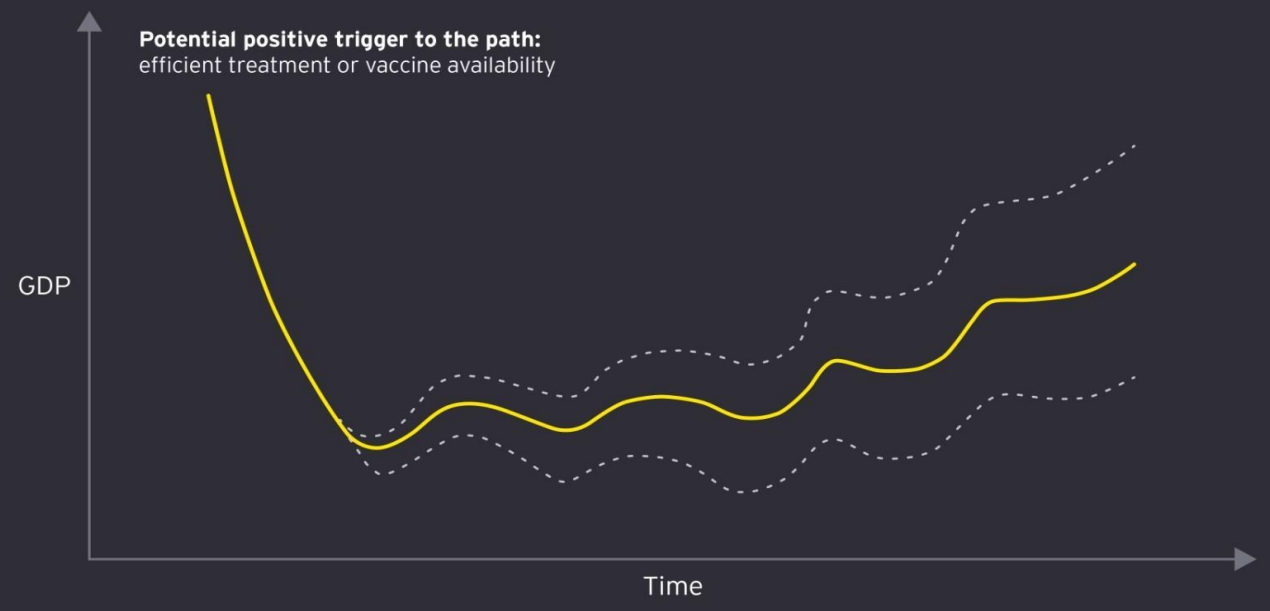
Los cambios en la economía global, la adopción de tecnologías, las normas sociales y el comportamiento de consumo darán forma conjuntamente al futuro. Así, las empresas tendrán que preguntarse: ¿Qué podemos hacer ahora para prepararnos para lo que hay más adelante?

Recuperación económica serrada

¿En forma de V? ¿En forma de U? ¿En forma de L? Hay una abundancia de trayectorias potenciales para la economía mundial. Aquí, vemos algo diferente: una recuperación en forma de sierra que se basa en la suposición de que no se encontrará ningún tratamiento efectivo generalizado para el COVID-19 en los próximos 12 a 18 meses. A medida que los gobiernos y los servicios de salud continuamente luchan contra los brotes, habrán descubierto formas más sofisticadas para erradicar futuros brotes.

COVID-19

Illustrative path



© 2020 EYGM Limited. All rights reserved. ED None.

Supuestos para la recuperación de dientes de sierra

En caso de cuarentenas más extendidas:

- aumentarán las pérdidas permanentes de la capacidad de producción
- la pérdida de trabajos
- la presión en el sector bancario.

El resultado de este escenario más pesimista será la escasez de liquidez generalizada y una curva en forma de L.

Las pruebas masivas realizadas por los gobiernos aliados a sólidos procedimientos de vigilancia pueden mitigar algunos de estos efectos y evitar lo peor de los futuros recesivos. Con un lento retorno del crecimiento en forma de sierra, podemos esperar alguna mejora tanto en la confianza del consumidor como de las empresas.

No obstante, un retorno cortado en forma de sierra exigirá que las organizaciones sean mucho mejores para manejar los cambios impredecibles en el entorno empresarial. Exigirá flexibilidad, resiliencia y rápidos reflejos.

Supuestos para la recuperación de dientes de sierra

“

Si bien los picos en las infecciones siguen siendo muy probables, las cuarentenas nacionales completas que han paralizado la actividad económica lo son menos. El resultado neto serán índices variables de crecimiento por sectores y geografías, con períodos de aceleración compensados por recaídas.

Patrick Winter
Socio Director de EY Asia Pacífico

“

La forma de la curva de recuperación variará según la habilidad de cada país para controlar los índices de infección de acuerdo con su capacidad de atención médica y según los distintos niveles de exposición a las cadenas de valor globales.

Marek Rozkrut
Economista Senior EY

Lo que las empresas deben esperar ahora

¿En que consiste esta fase?

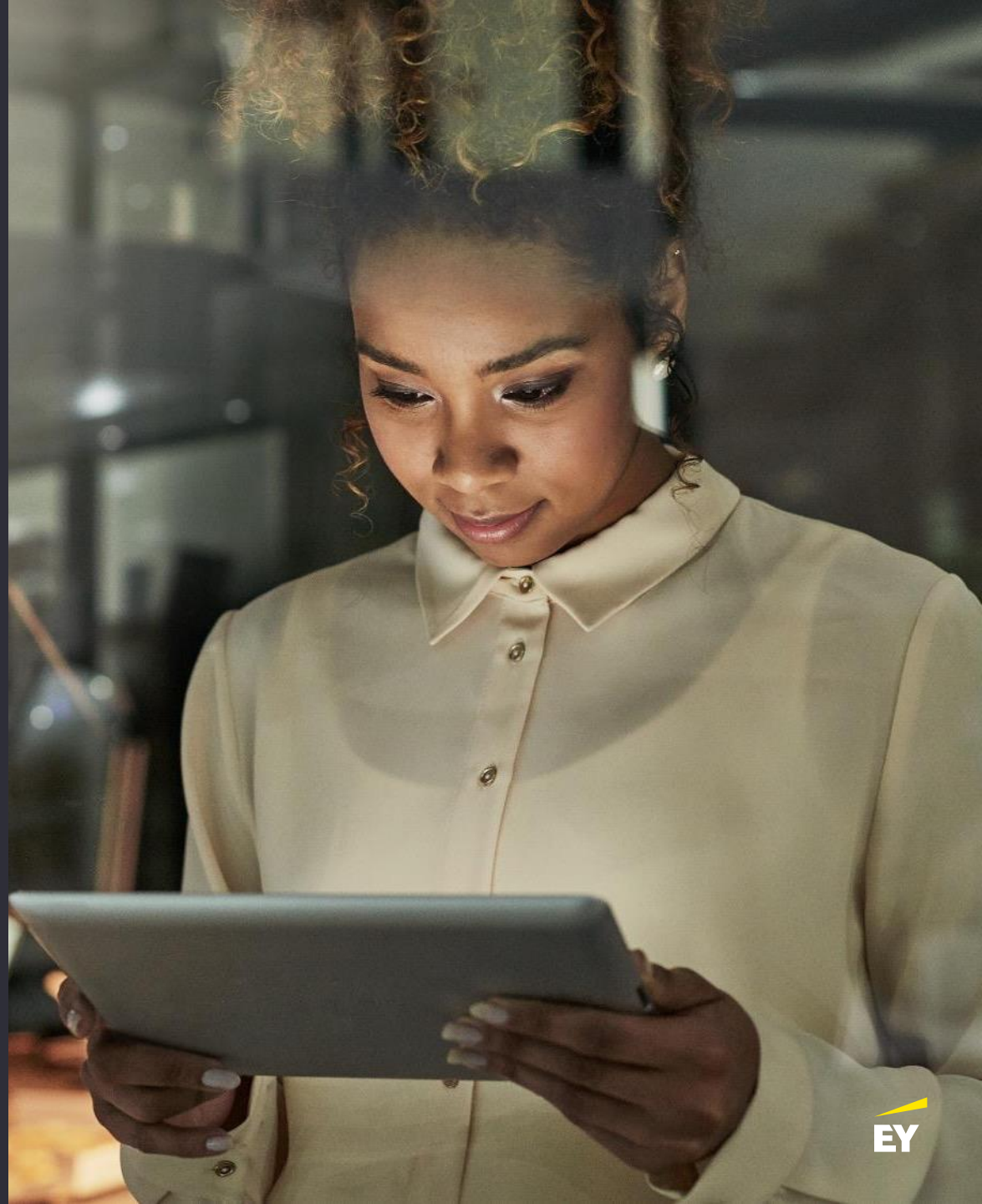
Esta fase no nos llevará de vuelta a donde estábamos. Esta pandemia ha causado cambios permanentes en el estilo de vida de las personas, en la forma cómo los gobiernos sirven a los ciudadanos y en la forma cómo las empresas operan. Las cosas nunca volverán a ser las mismas.

Los próximos 12 a 18 meses representan una oportunidad para que los líderes de negocios planifiquen cómo adaptarse y fortalecer la resiliencia mientras vuelven a dar forma a sus empresas para que estén listas para la nueva economía basada en el valor que vendrá después.

Característica 1: Más digital que nunca

Antes de la pandemia, la digitalización era un "puede ser". Ahora es un "tiene que ser". El COVID-19 ha dado a muchos un curso intensivo de lo digital, lo cual crea oportunidades significativas.

Asimismo, las empresas deben acelerar sus acciones para automatizar los procesos desde la manufactura hasta los administrativos. Por ejemplo, la robótica ayuda a optimizar las operaciones, reducir los costos y aumentar la velocidad.



Característica 1: Más digital que nunca

Dos ejemplos de cómo la robótica ayuda a las empresas:

El programa Medicare de los Estados Unidos habilitó las visitas en línea a pacientes. Una de las firmas globales de seguros de vida se asoció con distintos proveedores de exámenes médicos para ofrecer este tipo de exámenes de manera virtual a futuros pacientes. Esto involucra la interacción con enfermeras que responden preguntas médicas mediante video llamadas y pruebas de sangre las cuales se enviarán a laboratorios para ser evaluadas.

Un banco centroamericano ha implementado la tecnología de RPA para acelerar los procesos de su programa de préstamos de indulgencia por el COVID-19, mientras que algunas de las aerolíneas más grandes del mundo han utilizado bots para gestionar la creciente demanda de clientes que cancelan sus reservaciones de viaje.

Característica 2: Más colaborativo

El escenario posterior al COVID-19 es probable que se caracterice por una difuminación de los límites del mercado (de nuevas colaboraciones para compartir riesgos, codesarrollar y cooperar) por más intimidad con los clientes.

Aquellas compañías que han mostrado liderazgo y agilidad durante esta crisis pueden construir sobre la base de sus acciones positivas para así crear una lealtad del cliente más sólida

Muchas compañías respondieron a la crisis rápidamente, desde el equipo alemán de Fórmula 1 patrocinado por automóviles, el cual utilizó unidades de potencia de ingeniería inversa para ofrecer máquinas de CPAP a pacientes con COVID-19.

La empresa francesa de maquillaje, la cual produjo desinfectante para manos debido a la escasez en el mercado.

Característica 2: Más colaborativo

La agilidad y habilidad para transformar operaciones y cumplir con las nuevas exigencias brindan a las compañías una experiencia que pueden aplicar en lo que viene.

Asimismo, reformular el propósito y transformarse para aprovechar las oportunidades en una nueva realidad mientras que se buscan formas de compartir los conocimientos y recursos proporciona ventajas competitivas a aquellos que logren manejar estos aspectos.

Los modelos colaborativos que comparten recursos no solo tienen el potencial de mejorar la resiliencia de las empresas, sino también de reducir riesgos.

El COVID-19 reveló las deficiencias que existen en las cadenas de suministro lineales y remotas y en la gestión de inventarios. Mediante el desarrollo de redes de valor, buscando la reorganización, distribuyendo dependencias y construyendo grupos para la investigación y el desarrollo, las empresas pueden acelerar la innovación y resguardar a la empresa de posibles sacudidas.

Característica 3: Empleados y clientes en constante cambio

De qué manera las empresas, junto con el gobierno, pueden mejorar la agenda ambiental? ¿Qué oportunidades tiene esto?

Por ejemplo, una de las compañías de alimentos y bebidas más importantes del mundo se ha asegurado de que su respuesta a la crisis actual no termine cuando salgamos de ella. Además de donar más de $40 millones para proveer alimentación a la población en riesgo, recientemente se comprometió a reducir emisiones en toda su cadena de valor.

Las aplicaciones de equipos y de video conferencias se han convertido en la norma para muchos empleados que trabajan desde sus hogares. Para algunos, su productividad se disparó y han recuperado tiempo que perdían al transportarse a sus lugares de trabajo y han podido integrar su vida laboral y familiar de forma más fácil.

Característica 3: Empleados y clientes en constante cambio

Las empresas en sectores que han sido extremadamente afectados por la pandemia ya se han concentrado en reconstruir la confianza de sus clientes. Por ejemplo, algunas aerolíneas han comenzado a mejorar sus regímenes de limpieza entre vuelos, desinfectando puntos de alto contacto e instalando sistemas de filtración HEPA (Detención de partículas de alta eficiencia, siglas en inglés) de nivel hospitalario los cuales extraen agentes contaminantes del aire como el COVID-19.

Por otra parte, el consumo sostenible se ha convertido en una necesidad aun mayor durante la crisis la cual parece que tendrá un impacto duradero. La prerrogativa del crecimiento económico anterior al COVID-19 también está cambiando para adoptar otras ideas: mejor distribución de las riquezas, menor impacto ambiental, mayor seguridad y balance para todos. Podemos ver el reequilibrio de las compensaciones entre las ganancias financieras y la calidad de vida.

Lo que las empresas deben hacer ahora

Los cuatro imperativos.

¿Qué deben hacer las empresas ahora?

En el “ahora” de la crisis del COVID-19, algunas compañías siguen en modo de supervivencia, enfocadas en el bienestar de sus empleados, la estabilidad financiera y el establecimiento de un centro para gestionar los riesgos.

Lo que sigue es desconocido, pero casi de seguro será volátil. Para prepararnos para esto, vemos dos imperativos: adaptar las operaciones y aumentar la resiliencia.

Por otra parte, la lista de actividades por hacer para “lo que sigue” no será uniforme para todas las empresas en cada sector o geografía. Por ejemplo, para las aerolíneas y las empresas del sector de petróleo y gas y hotelería, la fase "siguiente" se ve diferente que para las compañías de ciencias de la vida, alimentos y tecnología. No obstante, no todos los países han sido afectados de la misma manera por el COVID-19: algunos no han experimentado cuarentenas mientras que otros están más propensos a tener restricciones más severas durante varios meses.

¿Qué deben hacer las empresas ahora?

“

En este período de incertidumbre sin precedentes, la opcionalidad, agilidad y decisión son vitales. Planificar escenarios que puedan brindar oportunidades que se puedan aprovechar rápidamente como respuesta a los cambios ayudará a las empresas a manejar la continua incertidumbre.

Kelly Grier
Presidente y Socia Directora de EY US LLP y Socia Directora de EY Américas

“

La flexibilidad siempre ha sido una ventaja para los negocios, sin embargo, ahora es crítica para sobrevivir. Contratos de empleo flexible, poseer versus comprar, diversificar el riesgo de la cartera de sitios, hacer que las cadenas de suministro sean ágiles a través de modelos de recursos compartidos, asegurar necesidades sostenibles de capital de trabajo, todo esto es fundamental para hacer frente a las repentinas fluctuaciones de la oferta y la demanda.

Julie Teignland
Socia Directora de EY EMEIA

¿Qué deben hacer las empresas ahora?

- Las empresas deberán adaptar sus operaciones para habilitar la reapertura y viabilidad comercial
- Deben reparar la cadena de valor
- Efectuar el "near-shoring" cuando corresponda
- Reducir la complejidad de la cartera
- Optimizar las funciones

La pandemia ha expuesto las debilidades de la arquitectura de muchas operaciones de negocios: aunque eran magras y eficientes, eran también era inflexibles y difíciles para adaptarse a un ambiente que cambia rápidamente.

Las organizaciones también deben diseñar su resiliencia para el período de recuperación con disrupciones recurrentes, no solo con negocios habituales. Deben enfocarse en disminuir la base de costos, aumentar la flexibilidad de la fuerza laboral y reducir los riesgos en toda la operación.

Con el fin de estar en la mejor posición para aprovechar lo que sea que la recuperación serrada pueda ofrecer, las empresas deben contar con las personas correctas, el poder financiero y la habilidad para moverse rápidamente.

1. Crear una fuerza laboral flexible

Las compañías deben enfatizar en lo siguiente:

Crear una fuerza laboral más flexible, enfocándose en contratos adaptables, empleados contingentes y explorar las eficiencias del trabajo remoto.

Concentrarse en cómo y cuándo volver a contratar personal que fue suspendido, cómo involucrar a los empleados en la transición hacia la nueva normalidad y cómo atraer talento con las habilidades correctas para lo que viene.

Las respuestas innovadoras a la crisis en sí pueden proporcionar un plan para incorporar flexibilidad en el empleo:

Algunas farmacias y supermercados reconocidos en los Estados Unidos, en su respuesta al aumento en la demanda de personal de entregas y estantería, han establecido nuevos acuerdos colaborativos con compañías en algunos de los sectores más afectados (por ej., hospedaje, restaurantes y ventas al por menor) para satisfacer dichas necesidades

1. Crear una fuerza laboral flexible

Las empresas deben ser abiertas y transparentes en sus comunicaciones con los empleados, involucrándolos en la recuperación a la vez que reconocen que puede haber restricciones continuas de movilidad y distanciamiento físico que deberán tenerse en cuenta cuando se regrese a los lugares de trabajo

Las videoconferencias se han convertido en el estándar para las reuniones de negocios, y ésta, junto con otras tecnologías de eficiencia en el trabajo, pueden proporcionar opciones a más largo plazo para el trabajo remoto y flexible, mientras que fortalecer los protocolos y controles de ciberseguridad para reducir el riesgo es primordial.

2. Plan para una red de suministro ágil

Las cadenas de suministro globales lineales deben someterse a pruebas de resistencia frente a riesgos geopolíticos, con las vulnerabilidades minimizadas.

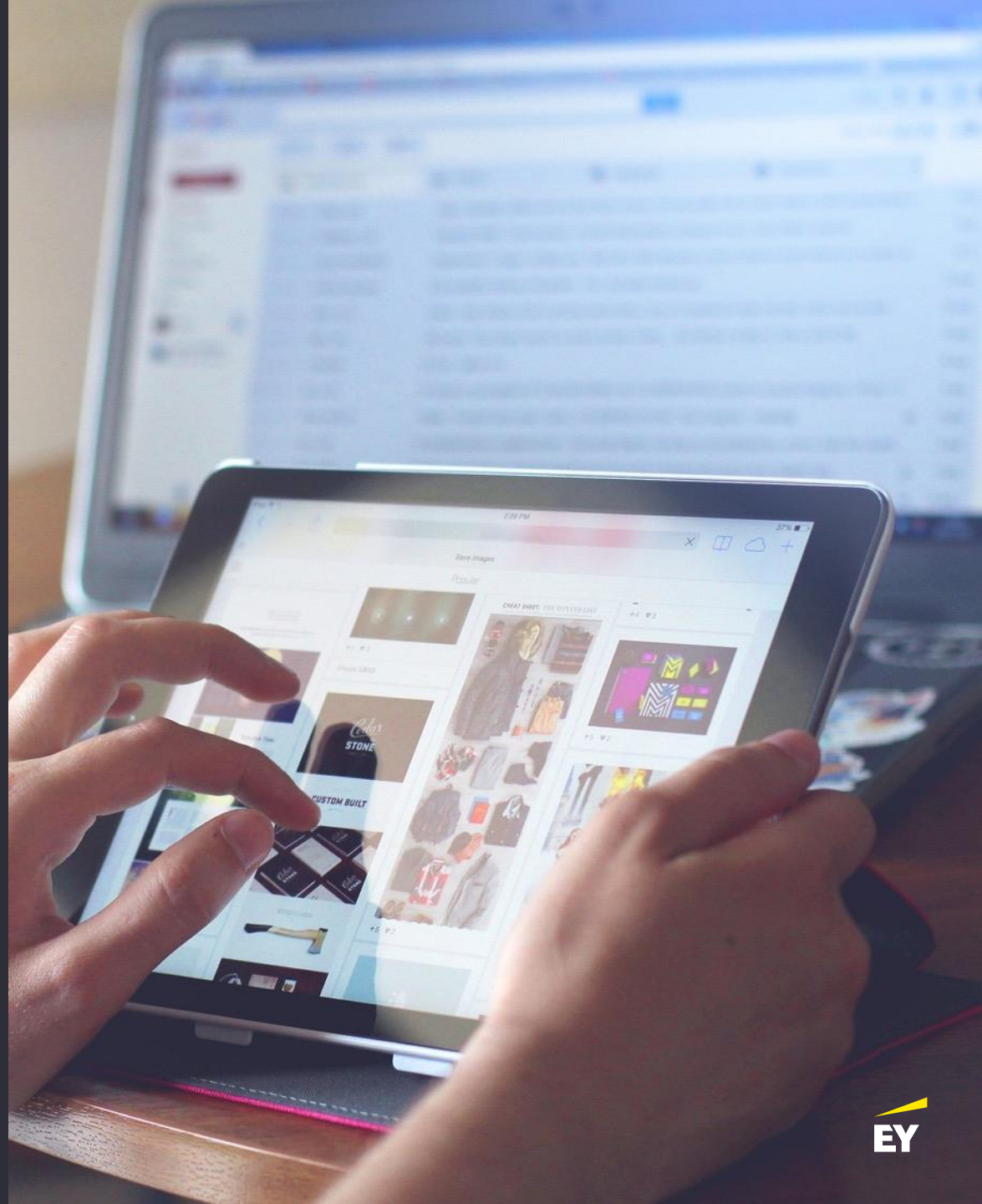
La planificación de la demanda y el modelo de generación deben ser un proceso iterativo integrado en todo el negocio; no debe realizarse de forma aislada en diferentes funciones, cada una con un conjunto diferente de variables. Debido a que un retorno al crecimiento entrecortado crea fluctuaciones rápidas en los patrones de demanda, la planificación de la oferta debe ser flexible y receptiva.

Las compañías de servicios públicos en varios países están utilizando inteligencia artificial y aprendizaje automático para comprender estos cambios y pronosticar nuevas cargas de consumo. Esto ayuda a reducir costos y mejorar la confiabilidad de la entrega.

3. Espere un nuevo tipo de cliente

Las empresas necesitan aumentar el acceso digital de los clientes y garantizar que el análisis de datos esté optimizado en todas las fuentes de datos. Los sistemas antiguos incompatibles que no se comunican entre sí serán debilidades costosas que la organización que es resiliente no puede permitirse.

Analizar el comportamiento del cliente proporcionará oportunidades para reconsiderar las carteras de productos y servicios a mediano plazo, mientras que ofrece oportunidades a corto plazo.



3. Espere un nuevo tipo de cliente

Una compañía de transporte basado en aplicaciones ha respondido a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores, no solo pivotando para entregar alimentos a las personas que se refugian en sus hogares en Brasil, Francia y España, sino también ofreciendo servicios telefónicos a clientes que pueden no sentirse cómodos usando aplicaciones.

Un importante banco indio, por ejemplo, lanzó un conjunto de servicios básicos a través de una aplicación de mensajería segura, mientras que un banco nigeriano ha introducido una nueva función de banca de autoservicio a través de su plataforma en línea y un sistema interactivo de respuesta de voz.

Un resultado significativo del Índice de EY sobre el futuro consumidor, publicado en abril de 2020, descubrió que el 62% de los encuestados tienen más probabilidades de comprar de compañías que hacen el bien a la sociedad. Construir relaciones cercanas con los clientes mediante una comunicación abierta y frecuente, así como construir una reputación positiva a través de las acciones correctas durante la pandemia, son estrategias ganadoras para lo que viene después.

4. Desarrollar finanzas sostenibles

La capacidad de recuperación financiera fluirá al reducir la base de costos a largo plazo, aumentar la liquidez a corto plazo y utilizar la planificación de escenarios virtuales para hacer frente a las recesiones y subidas en el mediano plazo. Los equipos financieros y de riesgo deben continuar trabajando juntos en el desarrollo de planes, en la comunicación de pronósticos, por difícil que sea, tanto a los equipos de auditoría interna como externa, así como a los inversores.

A medida que las medidas de apoyo del gobierno disminuyen, las empresas deben monitorear las necesidades de capital de manera conservadora a medida que continúa el entorno incierto. Asimismo, a medida que el papel del estado se ha expandido para proporcionar ayuda de emergencia durante lo peor de la crisis, se espera que los gobiernos continúen buscando estímulos para ayudar a reiniciar la economía durante la próxima fase y veremos una nueva colaboración entre la industria, los reguladores, los prestamistas y el gobierno para revivir la economía.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Consulting

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades. EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. En ey.com/piracy podrá encontrar la información sobre la forma en que EY recolecta y utiliza los datos personales junto con una descripción de los derechos que disfrutamos bajo la legislación sobre protección de datos.

Para más información sobre nuestra organización, por favor visite ey.com.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

© 2020 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Great Place To Work.
Certificación 2020
CA&C

Organización Regional: Costa Rica - Tel. (506) 2208-9800 | **El Salvador** - Tel. (503) 2248-7000 | **Guatemala** - Tel. (502) 2386-2400
Honduras - Tel. (504) 2232-9100 | **Nicaragua** - Tel. (505) 2253-8430 | **Panamá** - Tel. (507) 208-0100 | **República Dominicana** - Tel. (809) 472-3973