

SEGUROS



# ECONOMÍA DE AMÉRICA LATINA EN TIEMPOS DE COVID-19

#aseguratedehacertuparte

## INTRODUCCIÓN

El mundo vive una crisis sanitaria sin precedentes y ninguna empresa, por grande o pequeña que sea, es inmune a sus repercusiones. Ante la propagación del COVID-19 los países entran en aislamiento preventivo para hacerle frente al contagio. Sin embargo, al buscar frenar la expansión de este virus, se afecta inevitablemente la actividad económica, pues el distanciamiento social implica la desaceleración de la producción o incluso su interrupción total, lo que conlleva a una economía cerrada y paralizada.

La afectación en las cadenas de suministros y en el mercado, y los cambios en la demanda y en la producción, son algunos de los retos a los que toda compañía se enfrenta actualmente. La importancia de estudiar el entorno y de prepararse para los escenarios que puedan afectar su buen funcionamiento es clave para garantizar su permanencia en el tiempo. Además, su capacidad para planear, gestionar y superar las crisis, les permitirá crecer más fuertes.

Sectores como el turístico, que comprende aerolíneas, agencias de viaje y hoteles, y aquellos que son dependientes de la cadena internacional de suministros, como la industria automotriz, de calzado y textil, de tecnología y de artículos del hogar, son los más afectados por la crisis de salud pública provocada por el nuevo coronavirus.

La preocupación por los efectos de la pandemia se extiende a todos los sectores de la economía latinoamericana, por lo que se hace necesario plantear cuáles son los principales retos para los que las empresas deben estar preparadas.

## ECONOMÍA EN AMÉRICA LATINA:

### ¿CUÁLES SON LOS SECTORES MÁS AFECTADOS POR LA CRISIS?

Según información de La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la economía de la región se verá impactada en distintos frentes: las exportaciones, el turismo, el precio de los productos y la inversión. Todo ello repercutirá en un aumento de hasta el 10 % en el desempleo.

Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de este organismo, señala que la pandemia del coronavirus pone en peligro la salud humana, y que tendrá impacto en una economía mundial ya debilitada, afectando tanto a la oferta como a la demanda, a través de la interrupción de las cadenas de producción, o por medio de la pérdida de ingresos y de rentabilidad debido al aumento del desempleo.

Expertos de Ernst & Young, compartieron un listado con los sectores más afectados ante la crisis del COVID-19:

- 1. Industria textil:** por el cierre de las fábricas, en Suzhou (ciudad de China), donde se producen el 80 % de los vestidos de novias que se venden en todo el mundo.
- 2. Industria tecnológica:** ha habido una caída del 50 % de la exportación de teléfonos inteligentes.
- 3. Turismo:** los hoteles, cruceros y, en general, la industria del turismo, ha tenido unos impactos enormes. Hoy en día, China es el mayor proveedor de turistas en el mundo, pues solo en 2018 los chinos hicieron casi 150 millones de viajes.
- 4. Aerolíneas:** la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) afirmó el pasado mes de febrero que las aerolíneas perderán US\$29.300 millones en 2020 debido al brote de coronavirus.
- 5. Industria farmacéutica:** han encendido sus alarmas debido a la importancia de China como proveedor de materias primas para muchos productos farmacéuticos.
- 6. Comercio y retail:** se afecta de manera significativa por el cambio en el comportamiento de la demanda de ciertos productos. Unos porque se disminuye la demanda y otros porque aumenta de manera desproporcionada.
- 7. Petróleo:** China es uno de los principales países consumidores de petróleo. Se reporta una caída de más del 20 % después del brote de coronavirus.
- 8. Sector industrial y manufactura:** el cierre de importantes fábricas en Italia podría afectar severamente la producción de autos europeos.
- 9. Industria del entretenimiento:** rodajes de películas y de series de televisión, conciertos y festivales musicales han tenido que ser pospuestos, e incluso cancelados. Además, las salas de cine a nivel mundial se encuentran cerradas, lo que ha generado pérdidas millonarias para la industria.

## ¿QUÉ HACER ANTE UNA CRISIS?



Aunque se tenga un plan de crisis establecido y claro, al momento de enfrentarse con un episodio inesperado y difícil, sobre el que no se tiene el control, la gestión de una empresa puede complejizarse. Dependiendo del tipo de problema, se deben tener en cuenta ciertas acciones inmediatas para garantizar su permanencia en el tiempo.

La competitividad de las empresas de América Latina se da a través de la correcta interrelación entre seis verticales que, al administrarlas bien en momentos de crisis, aportan considerablemente a su sostenibilidad. Estas verticales son:

- Financiera
- Talento humano
- Legal
- Mercados
- Tecnología
- Operación

Desde Empresas SURA, los expertos de cada vertical de negocios comparten algunos consejos para sobrellevar los momentos difíciles al interior de las compañías y gestionar de manera correcta una crisis:



### Desde la vertical financiera:

1. El primer paso debe ser la **disminución de los gastos**, pues reducirlos y optimizarlos es un tema estratégico. Enfocar los gastos a rubros claves sobre los cuales se tienen control sin afectar el negocio, es una de las primeras estrategias para las crisis, e incluso debería serlo anticipadamente.

#### Algunas estrategias:

- Proteger la liquidez y proyectar la caja. Los escenarios de flujo de caja deben contemplar adicionalmente duraciones diferentes de la coyuntura: a 1 mes, a 2 meses y a 6 meses.
- Poner en pausa todos los gastos innecesarios.

- Aplazar proyectos o inversiones.
- Pausar inversiones de mayor riesgo.
- Revisar cuáles son los ajustes laborales que mayor bienestar trae a la empresa y a los empleados.
- Suspender o disminuir dividendos.

**2. Incrementar ingresos:** aunque supone un escenario complejo, en una situación de crisis la reinversión empresarial y la resignificación de canales, productos, servicios, entre otros, podría capitalizar las dificultades.

#### **Algunas estrategias:**

- Establecer un plan comercial.
- Proyectar caídas de la demanda del 50 %.
- Definir un exhaustivo plan de ahorro.
- Gestionar la facturación y la cartera minuciosamente.
- Propiciar pagos fraccionados a proveedores, permitirlos como clientes y monitorear la salud financiera cliente – proveedor.
- Crear descuentos para motivar el pronto pago.
- Renegociar con bancos y aprovechar todas las oportunidades financieras vigentes para apalancar la liquidez, llevando los créditos a un largo plazo y negociando períodos para pagos a capital e intereses.



#### **Desde la vertical talento humano:**

- 1.** En tiempos de dificultades los colaboradores requieren un mayor liderazgo enfocado a la gestión de la incertidumbre. Por eso algunas de estas estrategias podrán ser de gran utilidad para la administración de los equipos:
- Comunícate de manera honesta pero optimista con los empleados priorizando siempre su bienestar y su salud física y mental.
  - Reconoce cuáles son tus empleados clave e incentívalos para que se comprometan emocionalmente con la compañía.
  - Evita las decisiones apresuradas que impacten a mediano plazo sobre la productividad y eficiencia. Todas las decisiones deben proyectarse a dos tiempos: al corto y al largo plazo.
  - Crea entornos más colaborativos, flexibles y globales que además permitan otros sistemas de remuneración y fortalecimiento de la cultura empresarial. El teletrabajo es uno de ellos.
  - Motiva, incentiva y propicia en los empleados la exposición de iniciativas de ahorro y reducción de gastos, con el fin de generar en ellos cultura de cuidado. Un gabinete de crisis también puede ser de gran utilidad.

- 2.** Para las empresas con estructuras familiares: deben tener en cuenta mecanismos de cohesión en donde toda la familia accionista comprenda la realidad empresarial y sus efectos a corto, medio y largo plazo, en distintos términos:
- **Financieros y emocionales:** los miedos de perder la base familiar pueden desestabilizar a los miembros. Es momento de estar unidos y de ser optimistas estableciendo focos claros.
  - **Identificar y escuchar la realidad financiera y emocional de todos los miembros:** establecer mecanismos de solidaridad más allá de lo económico, que generen mayor sentido de pertenencia y percepción colectiva de la realidad.
  - **Recordar y revisar las historias de resiliencia y perseverancia familiares:** los mecanismos de superación, la capacidad de resistencia y los pilares de fortaleza familiares, como los líderes naturales, que no propician las peleas de poder.
  - **Definir mecanismos para la conversación y la toma de decisiones frecuentes y sistemáticas:** consejos de accionistas, juntas familiares y comités de crisis para mejorar la comunicación y gestionar la ansiedad.



### **Desde la vertical legal:**

En los momentos empresariales complejos, las decisiones con respecto a lo laboral son fundamentales para gestionar la crisis. Sin embargo, no siempre son las mismas, ni siempre son extremas. Algunos puntos intermedios pueden funcionar.

- **Medidas de flexibilidad interna:** modificar sustancialmente las condiciones de trabajo como las distribuciones de las jornadas y los cambios de turnos. El teletrabajo es una alternativa.
- **Otorgamiento de vacaciones concertadas colectivas y anticipadas.**
- **Revisión de las leyes para causales de suspensión o terminación, cláusula penal, indemnización.** La suspensión de contratos de trabajo o despidos individuales o colectivos con justa causa con pago de la indemnización deberán ser de atención cuidadosa.
- **Identificar oportunidades de administración en tesorerías, impuestos, retenciones en la fuente y otros según directrices gubernamentales.**
- **Revisión de obligaciones contractuales con el fin de encontrar alivios.**



### **Desde la vertical de mercados:**

Una crisis es también una oportunidad de reestructuración de modelos de negocio como los conocemos. Mantener una mirada optimista sobre el mercado es fundamental para enfocarse en la innovación y no en el temor. Algunos de los puntos fundamentales que podrán ser de gran utilidad para que las empresas puedan definir sus estrategias de sostenibilidad en momentos complejos son:

- **Crear una estrategia de mercadeo a conciencia:** identificar los posibles escenarios de oferta y demanda, segmentando los productos y servicios empresariales y los posibles clientes potenciales, revisando implicaciones sobre los presupuestos y las prioridades de los equipos de ventas.
- **Evitar crear una sola estrategia:** en momentos de crisis se requieren muchas intenciones en diferentes vías al mismo tiempo.
- **Establecer mecanismos de comunicación estrecha y relacional con los clientes:** escuchando y respondiendo ágilmente a sus necesidades, haciendo que el equipo comercial se dedique a la fabricación de estrategias para mitigar el segundo semestre. Además, gestionar los clientes estratégicos y definir planes colaborativos con estos para la coyuntura y la post coyuntura como una apuesta societaria a largo plazo.
- **Considerar tácticas dinámicas de precios:** la creación de descuentos para motivar el pronto pago, el diseño de cupones de solidaridad de uso posterior a la crisis sin afectar la resonancia emocional de su marca o empresa, la generación de promociones comerciales marginando menos pero que muevan la caja y las ventas financiadas con meses de gracia (ventas a cuotas).
- **Revisar reestructuración de canales comerciales:** respondiendo a las preguntas: ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde comprarían mis clientes?



### **Desde la vertical de tecnología:**

La tecnología es uno de los rubros de mayor inversión en las compañías, pero en momentos de crisis estos proyectos muchas veces pueden esperar. Actualmente existen muchas maneras de tener un impacto tecnológico importante, que no requieren desarrollos propios, sino el conocimiento de las herramientas correctas para potenciar la conectividad y la eficiencia empresariales.

### Algunas estrategias:

- La digitalización de documentos y el uso de la tecnología, el trabajo remoto y la implementación de estrategias para aliviar el trabajo rutinario serán foco que la tecnología deberá resolver.
- Fortalecer los equipos y las herramientas digitales que permitan incursionar en nuevos canales de comercialización que no requieran de mayor inversión. La activación de redes sociales, participación en comunidades solidarias, presencia en marketplaces de terceros y activación de canales virtuales son algunas de éstas.



### Desde la vertical de operación:

La gestión operativa es fundamental en las crisis. Las operaciones livianas desde el costo y el gasto, manteniendo los mínimos operativos y una capacidad de producción con el escenario mínimo en ingresos, son una estrategia prioritaria para gestionar las coyunturas. Así también se visualizan las siguientes tácticas:

- Gestionar los proveedores, inventariando los estratégicos, los no estratégicos y los posiblemente débiles ante la coyuntura.
- Hacer seguimiento a la cadena de suministros.
- Establecer planes de pago con los proveedores débiles y vulnerables ante la crisis de manera anticipada.
- Establecer roles fundamentales en la compañía, mecanismos de gestión de la crisis y de toma de decisiones urgentes.

En ese sentido, las empresas tienen el deber moral de dar las indicaciones oportunas a sus trabajadores. Es un momento para ser optimistas pero realistas, lograr transformaciones, resignificar el modelo de negocio y fortalecer la compañía a través de la diversificación de canales, productos y servicios.

## ¿CÓMO PREPARARSE PARA AFRONTAR FUTURAS CRISIS?

La revista de negocios *Harvard Business Review* publicó algunos consejos para que todas las compañías se anticipen a las próximas crisis, pues si bien la del COVID-19 fue inesperada, los planes de contingencia siempre deberían estar sobre la mesa para afrontar los momentos de coyuntura a nivel mundial.

Para los expertos de esta universidad, los empresarios deben estar capacitados para las fases posteriores de la pandemia, pues se espera que sus efectos en la economía se perciban por el resto del año. Por eso, desarrollar un plan eficaz de respuestas a las crisis organizacionales les podrá garantizar más orden y preparación al finalizar por completo este periodo.

Igualmente, aconsejan reflexionar sobre las lecciones de la crisis, ya que es una oportunidad de aprendizaje muy valiosa. Los dueños de pequeñas, medianas y grandes empresas deben recoger las respuestas, los hallazgos y las acciones que desarrollaron durante esta situación para revisarlos más adelante y evidenciar las posibilidades de mejora para futuros escenarios.

Además, esta crisis mundial debe llevar a que las compañías revisen su cadena de suministro, pues el COVID-19 ha dejado en evidencia la vulnerabilidad de este proceso. Para los expertos de Harvard, es necesario un nuevo tipo de procesos que permitan a las empresas reconfigurar rápidamente sus cadenas de suministro y ser más ágiles y sensibles a las cambiantes políticas globales del comercio, las dinámicas de la oferta y las interrupciones inesperadas de los mercados.

Por último, las empresas deben prepararse para un mundo en constante cambio, pues esta pandemia va a transformar tanto a las empresas, como a las sociedades y sus formas de consumo. Replantear actividades y ajustar los presupuestos son los retos primordiales que deben gestionar las compañías, con miras a lo que podría ser la recuperación de la economía, aún cuando la pandemia pase.

Ante los distintos desafíos que plantea la economía mundial en la actualidad, las empresas tienen la obligación de revisar sus planes y proyectos de acuerdo con el escenario en el que se encuentran actualmente, cuidando las decisiones que toman para que estas los ayuden a sobrellevar el presente sin afectar su continuidad en el futuro.



LA SALUD ES RESPONSABILIDAD DE TODOS.  
¡CONSERVEMOS LA CALMA, ACATEMOS Y AUMENTEMOS  
LAS MEDIDAS SANITARIAS!  
**ENTRE TODOS, PODEMOS SUPERARLO.**

Para más información visita  
[www.segurossura.com/covid19](http://www.segurossura.com/covid19)

[#asegúrate dehacertuparte](#)