

Gestión de Negocio: ¿Cómo convivir en su nueva realidad de negocio?

El presente boletín, es el primero de una serie de cuatro (1/4) que hemos estructurado y que tiene por objeto contribuir con nuestros clientes y relacionados, para hacerle frente a la pandemia (Covid-19), tomando en cuenta la gestión del negocio en la nueva realidad. En tal sentido, estos boletines contendrán las acciones y buenas prácticas a tomar en cuenta en cada etapa del enfoque metodológico que sugerimos para tal fin.

Introducción

En la historia de la humanidad, las epidemias y pandemias han sido frecuentes a lo largo del tiempo, sin embargo, en muchos de esos casos no existen registros de fiar acerca del número de contagiados y fallecidos. Desde antes de Cristo y a posteriori el mundo ha sufrido de este tipo de eventos, unos más graves y extensos en las regiones que cubrían que otros. Una de las características que están presentes como causas comunes del contagio masivo, es la actividad económica y social. Por otro lado, y tal como afirmaba un especialista en esta materia "... existía una probabilidad muy alta de que nuestra generación

fuese testigo de una gran pandemia particularmente letal. Terminó llegando, ya ven, y con ella hordas de opinadores, tweets y análisis apocalípticos sobre cómo el Covid-19 impactará en nuestras vidas. Pero si le preguntáramos a un historiador su opinión sobre cómo afectará el virus a nuestra economía, es probable que éste nos dijera: estén tranquilos, sonrían aliviados, hagan los cambios que ameritan y sean solidarios..."

Número de muertes causadas

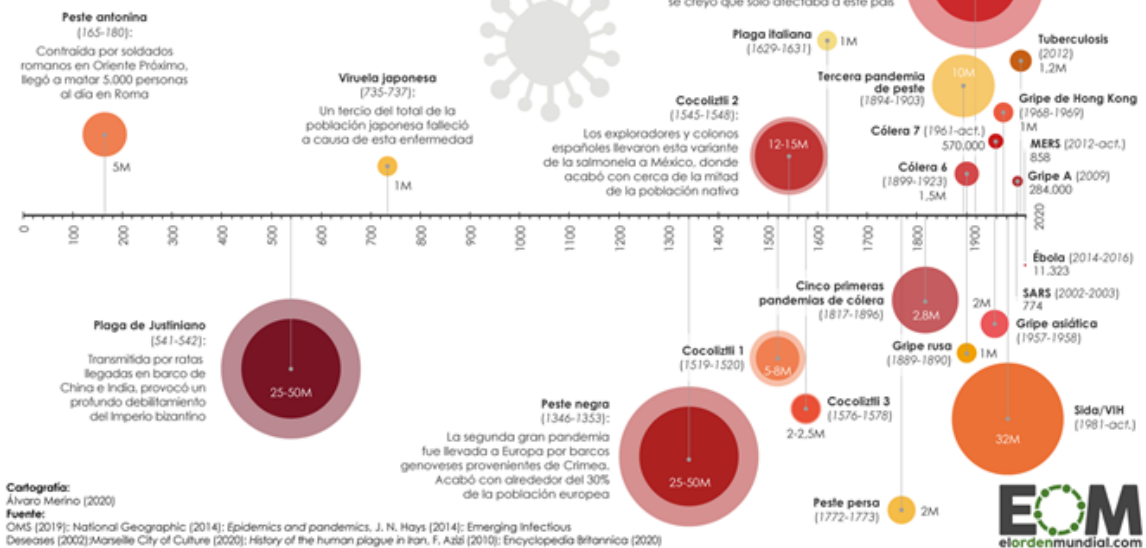


Figura No. 1. Grandes Epidemias de la Historia.

En la Figura No. 1, se muestra una pequeña recopilación de las principales pandemias que han azotado a la humanidad en los últimos 2000 años. Desde luego, debemos aclarar que las cifras que se referencian en cada uno de estos, son estimaciones y que mientras más antiguos son los eventos más imprecisiones existen.

En este sentido, las epidemias han tenido un impacto fundamental en la trayectoria económica a muy largo plazo de las sociedades, lógicamente casi siempre para mal. Estos eventos fueron un rasgo habitual en la transición del mundo clásico al medieval y, de hecho, se ha venido atribuyendo a la llamada 'plaga de Justiniano' el derrumbe definitivo del Imperio Romano. Los siglos XIV a XVII fueron una época especialmente virulenta, sobre todo en el sur de Europa. La gran peste de Milán de 1629-31, que afectó especialmente a Lombardía y se extendió por todo el norte de Italia. Esto mismo ocurrió con el virreinato español de Nápoles de 1656. Ambas casos, fueron los más importantes no sólo por su impacto inmediato (falleció una de cada tres personas), sino por sus consecuencias económicas a largo plazo. Para esa época, en el contexto decreciente de la competencia internacional, la importante pérdida de trabajadores y la subida de los salarios hizo a la industria textil italiana mucho menos competitiva frente a los británicos y a los holandeses. Como consecuencia de esto, fue precisamente en esa época cuando comenzó a hacerse más y más visible la divergencia económica entre unos vecinos países europeos ricos y otros pobres.

De hecho, sólo la peste negra parece haber sido excepcional por sus efectos positivos. Importada desde Asia a Italia en una época de grandes contactos comerciales (¿les suena esto parecido a lo que está ocurriendo con China?), lo que al principio parecía una gripe fue capaz de acabar en apenas cinco años (1346-1351) con hasta el 60% de las poblaciones europeas, sin distinguir grupos ni clases sociales. Fue tal el impacto que las ciudades se quedaron, literalmente, sin trabajadores y los campos sin campesinos. El poder de negociación de unos y otros (mayores salarios, más libertades) aumentó de tal manera que la desigualdad se redujo como nunca antes. El feudalismo recibió un golpe de muerte, el nuevo mundo urbano y las nuevas destrezas técnicas se hicieron indispensables por completo; hasta la posición de la mujer se vio muy favorecida. Por paradójico que resulte, la peste negra ayudó a situar a Europa en una posición de poder que no la perdería hasta seis siglos después. En otras palabras, lo que había llegado a consecuencia de

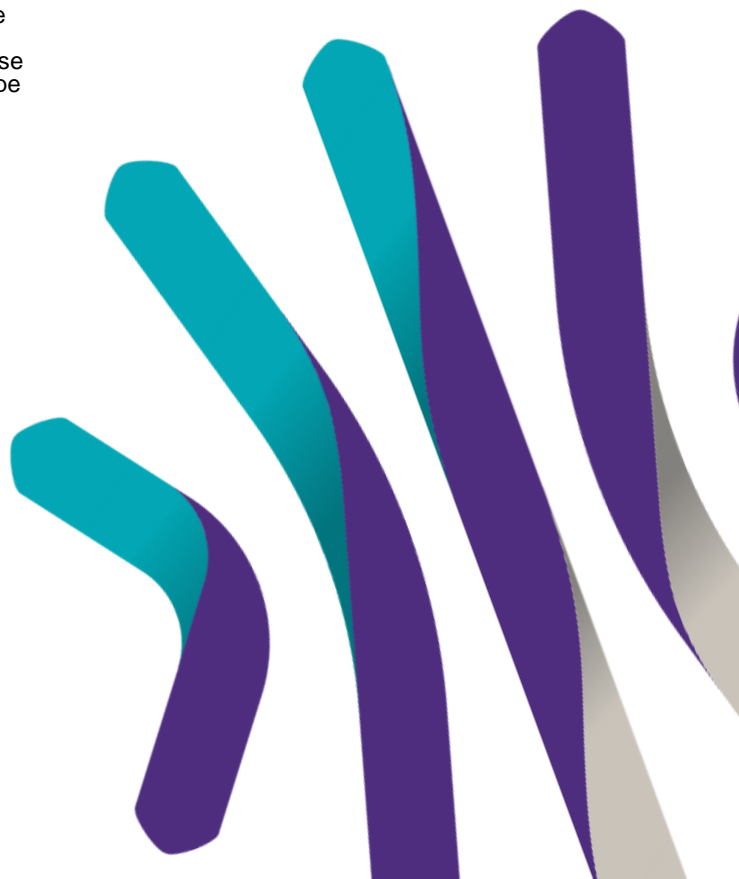
intercambios comerciales intensos, se fue antes gracias también a una mayor integración económica.

La pregunta en estos tiempos y conociendo lo antes mencionado, ... ¿Tendrá un impacto comparable la Covid-19? Pareciera que NO. Aun siendo conscientes de la incertidumbre que la rodea, una primera comparación con estos episodios históricos sugiere que es muy improbable que el nuevo virus pueda crear, por sí mismo, una nueva era económica. Sin embargo, su impacto fomentará e impulsará cambios en el modo y forma de gestionar y hacer negocios.

En Latinoamérica, la situación es muy diferente ya que las economías de los países se encuentran caracterizadas por ser dependientes y en vías de desarrollo, con pocas excepciones, donde los sistemas de salud se encuentran en crisis y tal vez en muy pocas condiciones de efectividad (ausencia de equipamiento, personal médico y de enfermería, infraestructura, entre otras) para enfrentar esta pandemia o cualquier otra.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que Latinoamérica experimentará una contracción económica este año equivalente a lo sucedido tras el crack del 29. En concreto, se prevé una demoledora caída del PIB de un 5,2 % en 2020, frente a un crecimiento esperado del 1,8 % en las estimaciones pre-covid-19. Sin embargo, las perspectivas pos-covid pueden no ser tan catastrofistas. Existen dos motivos que explican la dramática caída de 2020, pero también la posible recuperación en 2021 para así evitar la maldición de otra década perdida.

El primer motivo, tiene que ver con la evolución de los efectos económicos propios de una pandemia, los cuales son mucho más rápidos que en las crisis derivadas de otras razones (por ejemplo, crisis financieras cuyos efectos se dejan ver durante períodos prolongados).



El segundo de los motivos, se debe a razones intrínsecas a la región, como su fuerte dependencia del precio de las materias primas (principal exportación de la región), el turismo (sobre todo en el Caribe) y la vinculación China-Latinoamérica. Es decir, **cuando China estornuda, Latinoamérica se constipa**, y en mucha mayor medida que lo que sucede en otras regiones.

La mayoría de los países latinoamericanos son importantes exportadores de materias primas. El colapso en los mercados de productos, sobre todo en el precio del petróleo, pone en serias dificultades a Venezuela, Ecuador, México, Colombia, Brasil y Argentina. Los países sabían de los avances tecnológicos en materia de Realidad Virtual, internet de las cosas, digitalización, y estaban en un proceso moderado de aplicación de estas soluciones, pero con la pandemia, esta adopción se aceleró. Así como también se aceleró la adopción del teletrabajo. Por tanto, la brecha existente entre los países en vías de desarrollo y las economías desarrolladas, se abrirá aún más, comenzando por las infraestructuras tecnológicas y de comunicación en general (telefonía móvil, internet, G5, electricidad, robótica y tele-robótica, tele-educación, tele-medicina, inteligencia artificial, entre otros). **Todo lo anterior se traducirá en una alta migración de cerebros de los países en desarrollo a economías desarrolladas.**

TENDENCIAS EN LOS NEGOCIOS

Conocer las tendencias de los negocios es importante, porque le permite a las empresas, no sólo reaccionen ante la crisis, sino que desarrollen estrategias comerciales, operativas y tecnológicas mediante un plan de acción, para superar con éxito y adaptarse a la nueva realidad de su negocio. A continuación, se detalla las tendencias que están siendo establecidas en los negocios.

- **Incrementar la higiene y el cuidado de la salud**
La consultora Skift prevé algunas tendencias mundiales en materia de Seguridad/Salud, como las siguientes:

- El deseo por cuidar la salud es más fuerte que nunca, por eso en todos los sectores económicos se aplicarán elementos para el cuidado de la higiene y protección de las personas. Por ejemplo: las medidas que tomen las empresas del sector turismo (uno de los más afectados) podían ir desde instalar dispensadores de alcohol en gel hasta sistemas de filtrado de aire
- Cristal International Standards, ofrece la certificación de un estándar de higiene y prevención, con el objetivo de identificar, priorizar y gestionar el riesgo. Certificación Internacional que incluye: comodidad, atención, lugar seguro, un experto que no sólo le dé el aval, sino también acompañamiento
- Adecuaciones en la infraestructura de restaurantes, hoteles, cines, entre otros, para cumplir con las políticas de distanciamiento social
- **Gestionar la complejidad de riesgos y regulaciones**
 - Leyes vigentes de seguridad y ambiente del trabajo que son ajustadas o actualizadas en muchos países, como consecuencia de la pandemia
 - Regulaciones de gobiernos regionales o locales
 - Regulaciones específicas de la industria
- **Acelerar el impacto digital y tecnológico**
 - Las empresas de entretenimiento e incluso el turismo, podrían beneficiarse del uso de la tecnología definiendo planes de acción para nuevos servicios y productos mediante equipos de realidad virtual o realidad aumentada, para mostrar sus instalaciones y áreas turísticas de su zona
 - Las compras en línea evolucionan para fusionar las compras en línea y el comercio en tiempo real dando así una atención personalizada y mostrar productos, servicios, mostrar instalaciones a sus clientes, entre otros mediante vídeos
 - Las compras en línea han llevado a aprovechar la disponibilidad de recursos de otras industrias que han tenido que paralizar sus actividades, por ejemplo, en Perú las tiendas por departamentos están utilizando los vehículos de transporte o movilidad escolar para hacer entregas de productos vendidos vía internet, con ello se evita la presencia física de personas en las tiendas

- El teletrabajo y la educación a distancia han incrementado el uso de aplicaciones de audio y video llamadas grupales (Zoom, Google Meet, Teams de Microsoft, entre otras)
- Uso de la Asistencia Virtual: Durante el aislamiento las personas han buscado herramientas digitales que faciliten su vida, esto no lo abandonarán aunque pase el Covid-19. La implementación de canales de video consultas en redes sociales, páginas web, serán clave para los negocios
- Los consumidores preferirán a las empresas que disminuyen los procesos generadores de estrés, los negocios deberán agilizar sus procesos, al implementar buscadores inteligentes en sus webs o aceptar todo tipo de pago durante las ventas
- Incremento del aprendizaje en línea: Las personas buscarán que sus horas en línea sean más productivas, por lo que cada empresa podrá aportar un valor de su producto o servicio mediante sus canales digitales y/o mediante plataformas educativas

- Transformar el Talento Humano

- El teletrabajo o trabajo a distancia requiere que las organizaciones apoyen a su talento humano en el desarrollo o reforzamientos de competencias orientadas a esta modalidad, así como apoyar los procesos de monitoreo y supervisión de actividades, enfocándose en seguimiento por objetivos de muy corto plazo. Por ejemplo, seguimiento semanal por tipo de proyectos, que permita identificar el cumplimiento oportuno de las actividades
- También se deben incorporar actividades de mensajería específica para las actividades que dependan de documentos físicos firmados. Este esquema debe garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad y distanciamiento físico
- Identificar y planificar actividades de adiestramiento en el uso de las nuevas tecnologías. Ejemplo: Herramientas para audio/video llamadas, gestión y uso de espacios en las redes de la empresa para compartir documentos de trabajo, trabajo colaborativo con herramientas de telemática, por ejemplo uso de funciones de revisión de Word. Utilización de calendarios compartidos por grupos de trabajo o del uso de la función de planificación de reuniones visualizando los tiempos disponibles de los invitados a fin de evitar invertir mucho tiempo en los grupos de chats para ponerse de acuerdo en la fecha y hora más conveniente para una reunión a distancia

- Estimular la innovación

Muchas empresas deben reinventarse a fin de poder subsistir, ente sentido, a continuación se mencionan casos de innovación

- Algunos pequeños comercios, que no cuentan con páginas web que les permitan tomar pedidos, están utilizando grupos de chats en redes sociales para tomar pedidos de sus clientes y luego hacer entregas puerta a puerta
- Uso de la Asistencia Virtual. Durante el aislamiento las personas buscan herramientas digitales que faciliten su vida, esto no lo abandonarán aunque pase el Covid-19. La implementación de canales de video consultas en redes sociales y páginas web, serán claves para los negocios
- Los consumidores preferirán a las empresas que disminuyen los procesos generadores de estrés, los negocios deberán agilizar sus procesos, al implementar buscadores inteligentes en sus webs o aceptar todo tipo de pago durante las ventas

- Crear una experiencia única para los clientes

Este es un elemento que, así como en condiciones de normalidad, se debe mantener presente a fin de dejar huellas en los clientes. Particularmente las empresas del sector turismo deben mantener este enfoque y reforzarlo considerando las condiciones requeridas de seguridad, higiene y distanciamiento social. Seguidamente, se plantean algunos casos vinculados con este componente. En el área de hotelera, por ejemplo, el presidente Grupo Royal Holiday, Pablo González Carbolnell mencionó en una entrevista reciente que ha planteado a sus trabajadores que deben mantener: Sonrisas limpias, tomar precauciones de seguridad e higiene, conservar la tranquilidad.



En resumen, al conocer las tendencias se vislumbran nuevas oportunidades para los negocios, las cuales mencionamos a continuación.

- Mantener foco en productos y servicios digitales
- Aprovechar la inclinación y experiencia de muchas más personas utilizando herramientas de compra digital
- Iniciar un proyecto de transformación digital a fin de lograr las ventajas que ofrecen tecnologías como inteligencia artificial, learning machines (ML) y análisis predictivo
- Utilizar las ofertas de servicios en la nube. Desde infraestructura como servicios, software como servicios, entre otros

CÓMO GESTIONAR EL NEGOCIO EN LA NUEVA REALIDAD

Los negocios deben reflexionar sobre el sentido de la propia misión empresarial, fomentar una comunicación transparente que involucre a todos los accionistas, y buscar siempre ser consistentes en cualquier decisión que se tome.

La mirada estratégica de los accionistas y la alta gerencia, es la clave de éxito para enfrentar el reto que impone el momento para orientar la gestión del negocio en la nueva realidad, de tal forma que se pueda ir de lo general a lo particular. Por tanto, se debe tomar en cuenta las áreas funcionales dentro de la organización, es decir, el marco de 360 grados de cobertura en cuanto a la gestión de la organización, analizando el panorama completo desde una lógica funcional, lo cual obliga a adoptar una actitud proactiva y de alto compromiso que necesariamente debe ser compartida con el resto de los colaboradores.

Es importante que este aspecto se debe concretar en el diseño de un plan de acción, que en algunos casos se ha denominado como Plan de Emergencia, que reúna las etapas, fases y actividades que permita y oriente los esfuerzos para gestionar el negocio tomando en cuenta la nueva realidad y que incluya los cambios y/o ajustes a aplicar en un tiempo relativamente rápido. Es decir, la velocidad de reacción de la organización ante la pandemia y sus consecuencias en el ámbito donde se desenvuelve la organización, requiere de esfuerzos concretos para hacer que el negocio permanezca activa y con niveles razonables de rentabilidad dada la situación identificada en la economía del país y su sector natural.

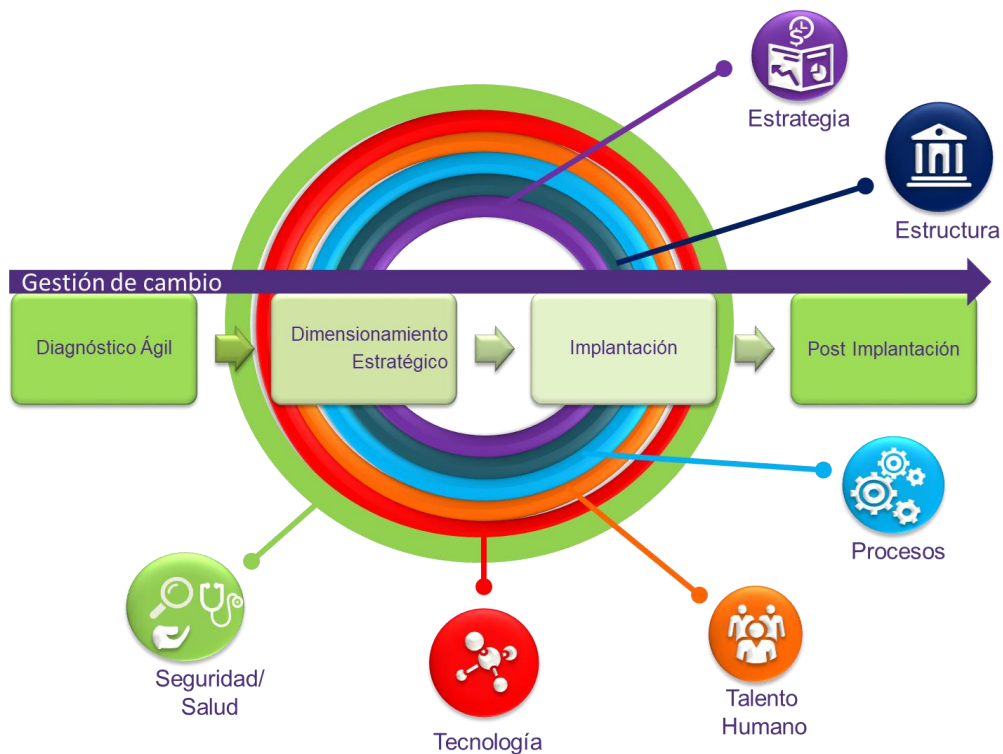
Cabe destacar que el pánico generado se ha trasladado a la economía que afecta a las empresas y por ende a las economías. Esta pandemia, como otras en la historia de la humanidad, afecta al 100% de las empresas y se vislumbra es una fuerte contracción económica, los que crezcan y se vean favorecidos, no compensarán las organizaciones que cierren.

En general, la misión de los empresarios es tomar decisiones que lleven a la empresa a continuar operando y responder rápidamente a esta nueva realidad. Profundizando el alcance de nuestro enfoque metodológico, se deben identificar las áreas clave y vitales para iniciar la operación del negocio y determinar el grado de preparación de las áreas funcionales, como son:

- Ventas, mercadeo y servicio al cliente
- Operaciones y Logística
- Recursos Humanos
- Administración y Finanzas
- Tecnología de la Información
- Cumplimiento
- Cadena de Suministros
- Entre otras

Para ello se deben tomar en cuenta los “Drivers o disparadores”: Estrategia, Estructura, Procesos, Talento Humano, Tecnología y Seguridad/Salud.

Figura No. 2. Enfoque metodológico para enfrentar el reto en la nueva realidad



En tal sentido, en la **Figura No. 2** se muestra el enfoque metodológico para enfrentar el reto de gestionar el negocio en la nueva realidad. Como se puede observar, la metodología está estructurada en cuatro etapas, a saber:

- **Etapa No. 1: Diagnóstico Ágil.** El objetivo de esta etapa está orientado a llevar a cabo una evaluación de las acciones definidas y establecidas por la organización haciendo énfasis en las mejores prácticas y las tendencias que, en el marco de la pandemia, los negocios, en general, están implementado. Todo ello, tomando en cuenta los “Drivers o impulsores”, con lo cual se tendrá la visión de 360 grados y una visión amplia del estatus de la organización y su respuesta (cambios y/o ajustes) para actuar ante la nueva realidad. Un elemento importante a tomar en cuenta en esta Etapa, es la definición de un órgano que gobierne este proceso de cambio y/o ajuste, lo cual es fundamental, por lo que es necesario la creación del Comité de Cambio, con una definición clara de su rol y responsabilidades, que identifique el impacto de la “Nueva Realidad” sobre el negocio y las acciones a tomar en materia de cada uno de los “Drivers o impulsores”, y en general teniendo en cuenta los grupos de interés. De allí en adelante, se definen los roles y responsabilidades de los equipos de trabajo que estudiarán las consecuencias, riesgos, las vinculaciones entre las funciones del negocio y crearán los diseños e implantarán esos cambios o ajustes.

- **Etapa No. 2: Dimensionamiento Estratégico.** En esta segunda etapa, se lleva a cabo la identificación, en conjunto con la Alta Gerencia, de las acciones a seguir para aquellos “Drivers o Impulsores” que ameriten según los resultados obtenidos en la Etapa No. 1. Asimismo, se asignan los responsables y/o colaboradores a los Comités correspondientes en los niveles de la organización que llevarán a cabo las acciones a emprender orientadas a enfrentar la nueva realidad y tomando en cuenta los “Drivers o Impulsores” y el diseño de los planes correspondientes que incluyan las acciones a ejecutar, entre otros elementos. Desde luego, en complementación con los planes de acción a ser ejecutado, se definen los esquemas de seguimiento correspondientes a la Etapa No. 4 (Post-Implantación), y los indicadores o KPI’s para la toma de decisiones que conducen a realizar las correcciones en cada caso en esa última Etapa de la metodología.

- **Etapa No. 3: Implantación.** Una vez que el diseño de las acciones han sido aprobadas por la Alta Gerencia, las cuales se encuentran en los planes de acción definidos en la Etapa No. 2, entonces, se procede a su implantación.
- **Etapa No. 4: Post-Implantación.** En esta Etapa, se lleva a cabo un seguimiento o monitoreo de los ajustes o cambios implementados en los diferentes “Drivers o Impulsadores” y que ameritan la definición previa de indicadores de gestión o KPI’s (por sus siglas en inglés) con los cuales se medirán la efectividad y el cumplimiento de metas y objetivos que se identificaron en las Etapa No. 1 y Etapa No. 2 de esta metodología. En este sentido, y de acuerdo con los valores de estos indicadores se determinan las medidas a tomar y las correcciones que ameriten en cada caso.

Es de resaltar que en la actualidad, se ha generado una **gran disrupción** causada por la **pandemia Covid-19**, produciendo el **cierre de operación presencial** en las organizaciones, ciudades y países completos para evitar su propagación, en donde se impulsa el **trabajo remoto** como **alternativa** de gestión para aquellas funciones y procesos que sean posibles acometer. Cualquier **Organización** puede implementar un **Esquema Remoto** en todos o parte de sus Departamentos ante una **situación adversa**. Por ejemplo, las tiendas de consumo masivo, requieren personas en sus tiendas; pero su equipo de marketing o administración podrían implementar un esquema remoto y confortable. En tal sentido, estos son ejemplos o casos que son tomados en cuenta en la metodología.

Enfoque Fast Track vs. Enfoque Tradicional

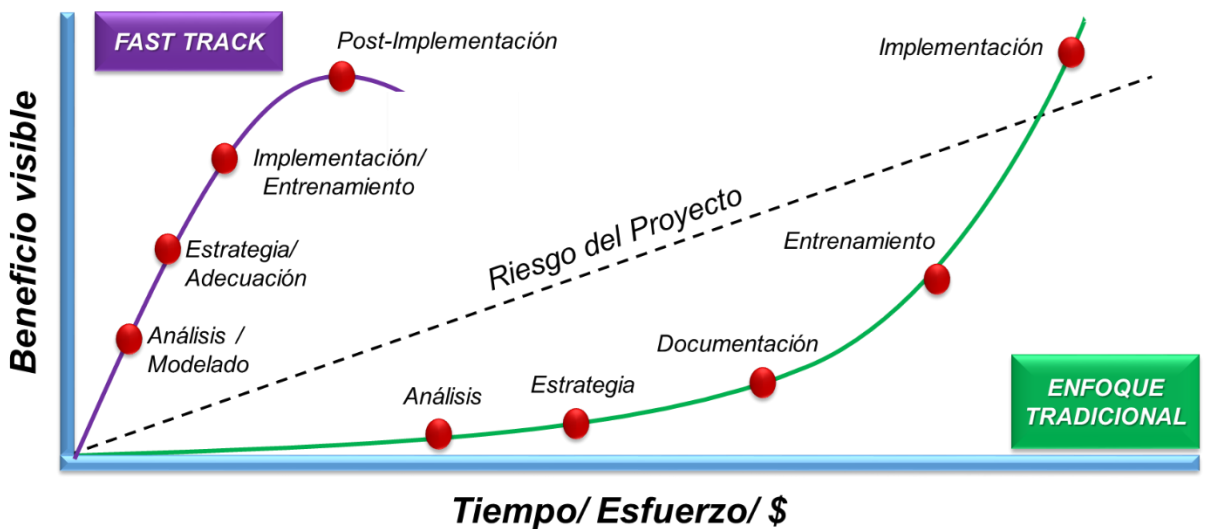


Figura No.3. Enfoque en proyectos de cambios y ajustes (Enfoque Tradicional vs Fast Track)

Por otro lado, como se puede observar en la **Figura No.3**, el enfoque que se debe aplicar en proyectos de cambios y ajustes que amerita un negocio, y asumiendo que la “Normalidad” era la vivida antes de la declaración de la pandemia, entonces estamos hablando de proyectos que se ejecutarían en un periodo de 6 a 12 meses, dependiendo del tamaño del negocio y su complejidad. No obstante, la nueva realidad exige resultados en un periodo razonable de acuerdo con la urgencia que amerita el negocio. Como le dijo Napoleón Bonaparte a su ayudante o criado personal quien apresurado por abotonarle la chaqueta, no lo hacía correctamente, “...*No hay tiempo que perder, Vísteme despacio que estoy apurado...*”. En otras palabras, la urgencia es necesaria en las cosas que hagas pero deben ser bien ejecutadas sin cometer errores. Sobre la base de este marco de actuación y con el compromiso de los Accionistas, la Alta Gerencia y los Colaboradores, se lograrán los objetivos sin perder tiempo y dinero, siguiendo un enfoque **Fast-Track**.

CONCLUSIÓN

Las consecuencias de la pandemia en los negocios, ha traído consigo una decisión urgente de cambio que obliga a repensar el negocio y/o revisar y/o reformular y/o ajustar su Estrategia, la Estructura, los Procesos, las necesidades del Talento Humano (colaboradores en general), la Tecnología y la Seguridad/Salud de todos. Para alcanzar el cambio que nos ocupa, entonces, exige que cada individuo en la empresa acepte e internalice el cambio. Por ejemplo, un nuevo proceso de negocio podría, en la teoría, ponerse en práctica en semanas o meses, sin embargo, debido a la urgencia que amerita la situación actual, será necesario que en lugar de semanas, el cambio se establezca e implante en días. En una relativa normalidad, antes de la aparición de esta pandemia, los cambios o ajustes en los procesos del negocio requerían de análisis rigurosos que conllevaban acciones de convencimiento y capacitación del Talento Humano y que comprendía tiempos prolongados.

Esto último, en el caso que nos atañe, no es así, al menos hasta que los factores que están en la pandemia no se mitiguen, como por ejemplo la aparición de una vacuna. Usualmente, las transiciones toman tiempo, pero esto es algo que no tenemos por los momentos. No obstante, hay que reconocer que pasar de hacer las cosas de la manera anterior y una nueva, crea dificultades que habrá que lidiar y enfrentar con mayor rapidez y dedicación por parte de todos en el negocio, desde la alta dirección hasta el nivel más bajo de sus colaboradores.

Por lo antes mencionado, este es el rol de la gestión del cambio en la transición, en cuanto a entender, aceptar e implementar los cambios o ajustes requeridos, y para ello es necesario el involucramiento de los Accionistas y la Alta Gerencia, acompañado del compromiso de todos los colaboradores.

Debido a todos estos factores, es fundamental contar con un enfoque metodológico que cubra todos los “Drivers o Impulsadores”, tome en cuenta una visión de 360 grados sobre la organización y ofrezca resultados con la urgencia que amerita la situación actual y con el acompañamiento de especialistas de gran experiencia que apoyen al negocio en tan importante proyecto.



¿Cómo puede ayudar Grant Thornton?

Los encargados de preparar los estados financieros deberán ser ágiles y receptivos a medida que se desarrolle la situación. Es fundamental tener acceso a expertos, conocimientos e información precisa lo antes posible, pero sus recursos pueden verse limitados en este momento.

Podemos apoyarlo mientras navega sobre el impacto de COVID-19. Nuestros especialistas le proporcionan a nuestros clientes y relacionados el apoyo y asesoramiento independiente.

Ahora más que nunca la necesidad de que las empresas, su auditor y cualquier otro asesor contable trabajen en estrecha colaboración es esencial. Si desea discutir sobre alguno de los puntos planteados, contáctenos:



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.