

ESTRATEGIAS PYME ANTE COVID-19

I. RECOMENDACIONES GENERALES.

Mejor control de gastos (revisión exhaustiva de gastos) y eliminar los que no sean necesarios para que el negocio siga operando.

¿qué cosas no se requieren para que el negocio siga operando? v.gr. marketing, leasing de vehículos – sólo hay que invertir en canales de venta con retorno inmediato.

Suele acumularse mercancía que no se utiliza, se debe revisar, ver qué se puede liquidar para convertirlo en flujo de efectivo, buscar que el inventario circule más rápido.

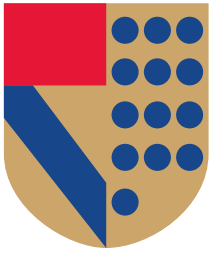
Ordenación de personal. Detener las nuevas contrataciones, a menos que sean necesarias. También hay que tener pláticas uno a uno con los colaboradores, informarles que la situación es crítica y que se podrían eliminar bonos o ser diferidos, pero que el sueldo seguirá a 100%, incluso llegar a negociaciones con los empleados y conocer sus inquietudes; darles certeza ante la contingencia.

En las empresas familiares, es importante que el fundador y su familia sean los primeros en poner el ejemplo; se debe dar un mensaje de concurrencia a los colaboradores.

Renegociar es una estrategia que les permite a las pymes tener liquidez, pues se puede dialogar con los proveedores para aplazar pagos o diferirlos.

Etapas de la crisis en micro y pequeñas empresas. 1) Ajustar los gastos de la empresas; 2) los miembros de la familia ajustan su sueldo y/o gastos; y, 3) negociar con los trabajadores para que haya un ganar-ganar, ya sea que tomen vacaciones, trabajen de forma escalonada o trabajen desde casa y en la medida de lo posible no llegar a la reducción de sueldos.

Nueva estrategia de negocios. En dos partes: **1)** actuar día con día y enfocarte en la operación del negocio, lo cual implica reducir las iniciativas a futuro; **2)** largo plazo, es decir, hacia donde tiene que ir el negocio para que a largo plazo los ingresos aumenten, ya sea que migre a e-commerce o adelantar ofertas y planes de servicios.



II. FLUJO DE EFECTIVO.

Manejar empresa con el estado de resultados y con el flujo de efectivo; ambos estados financieros serán guía para tomar decisiones prudentes que permitan la permanencia de la empresa en el mercado y, lo más importante, para evaluar el impacto, positivo o negativo, de las decisiones.

No tiene sentido esforzarse para incrementar las ventas, la gente no comprará porque prefiere guardar su dinero para cubrir sus necesidades básicas. Hay que enfocarse en las acciones que cumplan con dos objetivos básicos: reducir gastos y/o generar o ahorrar efectivo.

Se deben cancelar nuevas inversiones, contrataciones, proyectos y todos los gastos que no sean necesarios.

Habrá que actuar con prudencia y evaluar el impacto financiero de tus decisiones antes de tomarlas.

III. CRÉDITO EN COVID-19.

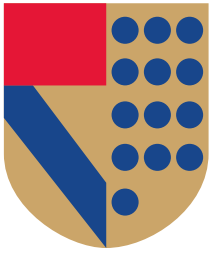
¿Cuánto dinero necesito? ¿En qué lo voy a utilizar? ¿Qué plazo necesito? ¿En qué voy a invertir el dinero? ¿Cuál es la tasa de interés, qué garantías voy a dar? ¿Qué flujos de efectivo voy a generar para regresar el préstamo?

La pregunta crítica es ¿en qué lo voy a invertir y si esa inversión me va a generar los flujos de efectivo suficientes para poder pagarlo?

En esta crisis económica, un crédito bancario “*para poder salir adelante*” se terminará invirtiendo en cubrir pérdidas operativas, financiar inventarios lentos u obsoletos o solventar cartera morosa e incobrable.

En este escenario, un crédito bancario puede ser la gota que derrame el vaso de agua y que orille a cerrar. Además, puede ocasionar que se pierdan las propiedades (patrimonio) dadas en garantía.

Antes de pedir el préstamo. Hacer un esfuerzo muy grande para reducir gastos, cobrar cartera vencida, bajar inventarios, vender equipo o maquinaria que no necesitas, todo con el propósito de: 1) no tener que pedir el crédito o 2) asegurar mediante esas eficiencias los flujos de efectivo suficientes para poder pagar.



IV. GESTIÓN DE RIESGO.

Los líderes empresariales saben que su trabajo no consiste en minimizar el riesgo, sino en gestionarlo. Iniciado COVID-19 muchos empresarios iniciaron tareas para lograr la continuidad de sus organizaciones, como por ejemplo la instalación de un comité de crisis, esquemas de trabajo remoto, la elaboración de planes de contingencia, o el planteamiento de escenarios financieros por si la crisis se extiende durante 60, 90 o hasta 180 días.

Prioridades: cuidar el flujo de efectivo (*cash is king*) ello permitirá cuidar la salud de colaboradores y preservar la supervivencia de la organización (negocio en marcha).

Entornos estables vs. Incertidumbre. En los primeros, los sistemas de control (presupuestos, proyecciones financieras o tableros de control) reducen incertidumbre, facilitan implementación de estrategias y ayudan a la consistencia en las operaciones. Ante escenarios de incertidumbre debemos cuestionar los métodos tradicionales de dirección; los presupuestos y los sistemas formales de control están diseñados para fomentar una inercia organizacional que puede amenazar la supervivencia de la empresa ante entornos precarios.

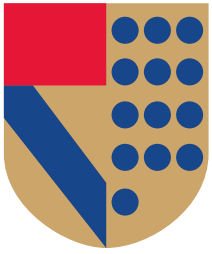
Clasificación de riesgos. **1)** Riesgos habituales: son útiles las herramientas tradicionales de gestión; **2)** Riesgos de desarrollo o de innovación, que enfrentan situaciones únicas; y, **3)** Riesgos externos: enfrentar incógnitas en terrenos desconocido.

La gestión de riesgos lo mantienen en un estado permanente de “adecuada paranoia”. Un esquema básico de gestión de riesgos se basa en cuatro preguntas: **¿Qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién?**

¿Qué? Identificar los riesgos. Estar preparado para que todo salga mal.

¿Cómo? Clasificar los riesgos. Priorizar riesgos en dos dimensiones: **1)** Probabilidad de que suceda (1 si es poco probable, 5 si es muy probable); y **2)** Consecuencia si sucede (1 poco grave, 5 consecuencias muy severas) Se trata de una clasificación subjetiva basada en las suposiciones del equipo de trabajo.

Con las matrices de riesgos se pueden generar reservas financieras que permitan hacer frente a las posibles contingencias. También se establece un “plan contra incendios”, es decir, el monitoreo del uso de dichas reservas conforme avanza el proyecto o la contingencia.



IPADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

¿Cuándo? La gestión de riesgos es una disciplina continua. Evaluar el riesgo en forma constante, como si fuera parte integral de cada etapa del proyecto.

Las matrices de riesgo pueden utilizarse como base para la discusión de los comités de crisis. A partir de dichas discusiones se pueden definir tácticas para mitigar los riesgos. Es importante establecer reuniones periódicas en donde se puedan evaluar las acciones que la organización ha tomado y cómo va cambiando el panorama. A pesar de que los riesgos fueron definidos subjetivamente y que estamos ante un horizonte incierto, la visualización gráfica de lo que puede salir mal y la discusión sistemática de un grupo multidisciplinario, puede ayudar a entender mejor la situación y a actuar en consecuencia.

¿Quién? Poner a la persona adecuada en la tarea correcta para gestionar los riesgos. En una coyuntura como la actual, valdría la pena invitar al comité de crisis a gente que no tenga miedo a cuestionar.

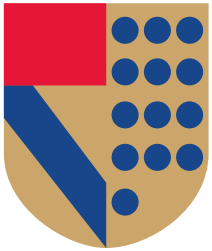
Mientras más interdisciplinario y con experiencia en manejo de situaciones difíciles, mejor.

V. ARRIESGAR PARA GANAR.

Derivad del COVID-19, hay una profunda transformación en muchos modelos de negocio, los cuales están experimentando una rápida evolución en su metodología de trabajo y también en su relación con clientes, proveedores y colaboradores.

Sin embargo, toda crisis abre nuevas oportunidades: **1)** el aprendizaje que podemos adquirir sobre nuestro negocio y sobre nosotros mismos; **2)** la capacidad de resiliencia que pueden desarrollar las personas clave de nuestra organización; **3)** el tiempo que tendrán los propietarios y accionistas para repensar su estrategia empresarial. Esas tres condiciones nos presentan una magnífica ocasión para robustecer nuestra empresa con cimientos más sólidos y, a su vez, para perfeccionar nuestras actitudes como líderes.

Son muchos los casos de emprendedores y directivos que están visionando esta crisis como una palanca para innovar su modelo de negocio, siendo así que, si no lo impide una saturación o mal funcionamiento de internet, tenemos múltiples ejemplos que nos muestran el camino a seguir en siete direcciones, todas ambiciosas y replicables, enfocadas a mejorar nuestra productividad, comunicación, capacitación, contenidos, digitalización, movilidad y compromiso social.



IPADE BUSINESS SCHOOL

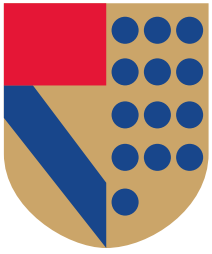
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Productividad. La necesidad de trabajar remotamente de la mayoría de negocios de oficina **ha multiplicado la demanda y usabilidad de plataformas tecnológicas** como Microsoft To-Do, Trello, Office Online, Dropbox o Google Drive, que permiten administrar tareas y documentos, sincronizando archivos con diversos dispositivos, para dar lugar a la gestación de equipos de trabajo más formales y productivos que orientan su labor hacia la colaboración permanente y el seguimiento de pendientes.

Comunicación y capacitación. La dificultad presencial para tener reuniones directivas, visitas a clientes y sesiones formativas, **ha impulsado a distintas instituciones y empresas, a voltear hacia canales virtuales** como Zoom, GoToWebinar, Skype, Whatsapp, Google Met o Tempo App para establecer un diálogo fluido con sus grupos de interés, velando por preservar el contacto y, en la medida de lo posible, también el calendario de citas y entrenamientos. En esta misma línea, **muchas compañías, universidades y asociaciones están aprovechando el momento para reinventar sus juntas y capacitaciones**, diseñando una comunicación a la medida con sus distribuidores, estudiantes, asociados o clientes con el objetivo de generar rutinas que les permitan compartir hallazgos y conocimientos.

Contenidos. El temor de la población a los riesgos de salud que entraña esta pandemia **ha impulsado la creatividad de grandes aseguradoras, hospitales privados, laboratorios médicos y corredurías de seguros y fianzas**, quienes han diseñado una batería de actividades de mercadotecnia y publicidad como páginas web, videos, infografías, newsletters, podcasts, call centers y estrategias de alto impacto en redes sociales, valiéndose del apoyo de agencias y de aplicaciones como Canva, Mailchimp, Hootsuite o Spotify no teniendo reparos en invertir en anuncios con Google, Facebook o Instagram con el propósito de divulgar sus propuestas y recomendaciones.

Digitalización y movilidad. La petición gubernamental de evitar la confluencia de personas está afectando seriamente a restaurantes y tiendas cuyos establecimientos físicos han tenido que cerrar o permanecen abiertos con escaso tráfico de clientes. Esta coyuntura es **un llamado a reinventarse, eliminando gastos superfluos y apostando por la comercialización electrónica y el desarrollo de una logística que permita la entrega a domicilio**. En el aspecto de la venta digital no pueden estar mejor posicionadas firmas y proveedores como Shopify, Amazon o Mercado Libre, mientras que en la distribución han tomado fuerza empresas de mensajería como DHL, UPS o Estafeta, además de las pujantes Uber Eats, DiDi Foods o Rappi.



IPADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Compromiso social. Los problemas de flujos de efectivo en algunas empresas, castigadas por el descenso de la producción y la caída de los ingresos, no ha sido indiferente para la mayoría de las entidades financieras, las cuales con Banorte, Banamex, BBVA y HSBC a la cabeza han creado **programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas para que éstas puedan diferir determinados pagos que les permitan disponer de más liquidez.** A esta iniciativa se han sumado también algunas entidades federativas como el estado de Jalisco o el de Nuevo León que no han dudado en poner recursos a disposición de los empresarios para mitigar el impacto de esta enfermedad apenas se estaba iniciando. Nos hallamos inmersos en una **época propicia para elaborar campañas solidarias y de responsabilidad social que nos recuerden el espíritu heroico y generoso de muchas mexicanas y mexicanos.**

Las empresas citadas anteriormente están llamadas a convertirse en algunas de las grandes triunfadoras de las crisis del COVID-19, pudiendo ser excelentes aliadas para que nuestro negocio resista y se fortalezca. No ignoremos el inmenso reto que se cierne sobre nosotros, nuestras empresas también pueden ser ganadoras si aprovechan esta contingencia para forjar una nueva identidad más eficiente, rentable y sustentable.