



Planificación en tiempos de crisis

A raíz de la crisis provocada por el COVID-19, los mercados latinoamericanos se han visto profundamente afectados. Según lo señala el informe especial COVID-19 No 5 de la CEPAL, “la región evidenciará una caída del producto interno bruto (PIB) de -9,1% en 2020, con disminuciones de -9,4% en América del Sur, -8,4% en América Central y México y -7,9% para el Caribe”, asimismo, según el Observatorio Laboral COVID-19 del Banco Interamericano de Desarrollo, entre febrero y julio del 2020, la región perdió 23,9 millones de puestos de trabajo, lo que representa un 12,5 % del empleo total. En momentos en los que la realidad económica y de mercado han cambiado tan drásticamente, se hace fundamental que las empresas de todo el continente revisen sus planes estratégicos. Hoy más que nunca la planificación es fundamental, tanto para enfrentar el aquí y ahora como la recuperación que se avecina.

Este es el momento en que los empresarios de la región deben sacudirse del shock de los últimos meses, y entregarse de lleno a planear el futuro de sus empresas. Las organizaciones que han tenido la suerte y oportunidad de sobrevivir a la crisis encontrarán en el análisis de mercado, y la planificación, las mejores armas para asegurar no solo su continua supervivencia, sino también su viabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Este proceso incluye tanto la implementación de estrategias de corto plazo, para sobrevivir, como el diseño de las estrategias de mediano plazo que les permitirán a las empresas adaptarse y ser más competitivas a la luz de las nuevas condiciones del mercado.

Los cambios y ajustes en las estrategias empresariales no pueden esperar, especialmente en empresas ubicadas en países donde la economía ya se empieza a abrir. Dar tiempo a que la pandemia haya pasado para empezar a actuar y planificar para la nueva normalidad es un error estratégico. El empresario que decida esperar a que la tormenta pase para hacer los ajustes necesarios a su organización, les estará dando oportunidad a sus competidores directos de sacudirse del golpe recibido (planificando y mejorando sus capacidades para competir) y, con ello, la posibilidad de adelantarse en la carrera por la supervivencia y el logro de un posicionamiento dominante en el nuevo mercado que nos espera a todos.

La planificación requerida en estos momentos demanda un análisis detenido de la realidad actual y esperada, con especial enfoque en el seguimiento al mercado local, y a los mercados de referencia del país donde se encuentra la empresa, así como a las tendencias que se han manifestado o acelerado producto de la crisis del COVID-19 (teletrabajo, digitalización, sostenibilidad, etc.). Asimismo, en un mundo globalizado, es fundamental poner atención a las decisiones que están tomando y los planes que están implementando las naciones del G-20, los organismos financieros internacionales y las entidades geopolíticas que dictarán la dirección que tomará la recuperación de la economía mundial.

Panorama de mercado

Las condiciones de mercado a las que se enfrentan las empresas en la actualidad pueden estar enfocadas desde dos puntos de vista: pueden considerarse como



una amenaza constante para la supervivencia de la organización, o puede vérselas como la oportunidad de aprovechar una coyuntura inesperada para separarse de la competencia y prosperar. A sabiendas de que todas las empresas de la región están en el mismo barco, la posición que asuma el empresario determinará si puede aprovechar, o no, las oportunidades generadas por los cambios fundamentales más importantes del mercado, entre los que destacan:

1. Gasto e inversión: es indudable que la confianza empresarial ha disminuido drásticamente en toda la región, aún en las economías que ya se están abriendo, lo que ha llevado a recortes de gastos, cancelación de proyectos e inversiones y a una mayor aversión al riesgo. Justificado o no, lo anterior ha generado un alto nivel de desempleo y afectará el crecimiento de las economías en el muy corto plazo. Este es, si se quiere, el efecto inmediato y más visible de la crisis económica provocada por el COVID-19, y es el que más ha afectado a los empresarios y hogares de la región. Eventualmente, cuando el mercado encuentre su nuevo rumbo, la confianza empresarial retornará y, con ello, las inversiones y el gasto; sin embargo, estos serán canalizados hacia rubros planes y proyectos, nuevos y diferentes, con el objetivo de aprovechar las tendencias y oportunidades generadas por la crisis.

2. Consumo: el consumo de bienes y servicios básicos aún se mantiene. Sin embargo, el encierro ha afectado no solo los patrones de consumo de la población, sino que también está transformando sus estilos de vida y comportamiento como consumidores, así como la valoración que realizan con respecto a sus necesidades reales y al impacto de sus decisiones de consumo. Una vez finalizada la pandemia, la demanda habrá sido transformada, se espera que el consumidor vaya a ser más consciente de sus necesidades reales, así como de las necesidades del ambiente y de su comunidad, demandando un comportamiento similar de empresas y gobiernos. Este cambio se consolidará, una vez que la economía haya recuperado los empleos perdidos y el poder de consumo de los millennials y Gen Z se consolide. En general, va a ser un consumidor y un tipo de consumo muy diferente al que dejamos atrás.

3. Modelo económico: el COVID-19 como evento de mercado es una experiencia a la que ningún gobierno

Planeta Carbono Neutro

en el mundo está dispuesto a volver a enfrentar, de allí que el consenso entre las naciones del G-20, la Unión Europea, los países de la región, las grandes multinacionales y los bancos y organismos financieros y de desarrollo internacional que financiarán la recuperación es que la reactivación de la economía será verde. Ello implica decir que se acerca un esfuerzo mundial para mover las economías hacia modelos sostenibles y bajos en carbono, lo que forzará a los empresarios que deseen prosperar en este nuevo ambiente a replantear la sostenibilidad ambiental de sus empresas y gestionar la huella de carbono de sus operaciones. Si bien, no ha sido foco de atención a causa del coronavirus, la crisis climática se sigue agravando, y este año ha aumentado o provocado grandes desastres ambientales en todo el mundo (sequías, tifones y huracanes, mega incendios forestales, inundaciones, olas de calor, etc.), a un costo de miles de vidas y miles de millones de dólares. Si a esto se le aúna el peligro de que el cambio climático sea la causa de subsecuentes pandemias, es lógico pensar que el camino más obvio y seguro para la humanidad es aprovechar las inversiones requeridas para reactivar la economía mundial y corregir las deficiencias del actual modelo económico.

Planificando para el futuro

De forma adicional al cambio en los fundamentales del mercado, cada empresa enfrenta desafíos propios de su país e industria, los cuales también deben ser analizados con atención para poder planificar las estrategias requeridas para enfrentar lo que los analistas han denominado “la nueva normalidad”. Para ello, es necesario realizar un análisis concienzudo de la realidad de la organización versus la realidad del mercado, con el objetivo de responder a las preguntas: 1) ¿cuáles son las debilidades propias y amenazas externas que más están afectando a la empresa?, y 2) ¿qué oportunidades están surgiendo durante la crisis y cómo debe ser fortalecida la empresa para aprovecharlas? Entre las áreas que se recomienda analizar y planificar se encuentran:

1. Comunicación: con los clientes y el mercado, informando no solo de las medidas que ha tomado la organización para servir a sus clientes con mayor seguridad, sino también las nuevas facilidades y avances que haya implementado para mejorar su producto o servicio y,



por supuesto, de toda actividad de RSE que se haya implementado para ayudar a la comunidad en tiempos de crisis, así como otras noticias que le permitan a la organización ser visible y mantenerse vigente en la mente de los consumidores.

2. Modelo de negocio: algunos lo llaman reinventarse. Si bien, este puede no ser el momento adecuado para grandes inversiones, la oportunidad se presenta para que la innovación le permita al empresario crear un mejor modelo de negocio para su organización, una versión de empresa más apetecible para el mercado, lo que le permitirá no solo satisfacer las demandas de consumidores (nuevos y existentes), sino también lograr mayores niveles de eficiencia y, de paso, ajustarse al cambio en los fundamentales de mercado.

3. Manejo de clientes: se refiere a la implementación de estrategias de negocios que permitan conservar la base de clientes existentes sin debilitar a la organización. Este tema es fundamental para las empresas B2B, pero también alcanza a aquellas que llegan al consumidor masivo. La actividad incluye el análisis de los cambios en los estilos de vida y tendencias de consumo durante la crisis, así como de los cambios esperados post pandemia.

4. Equipo de trabajo: incluye todas las medidas que deben ser implementadas para manejar el estado anímico de los colaboradores, brindándoles el acompañamiento y confianza necesaria para que sigan gestionando la empresa con eficiencia. Este tema incluye ser transparente, con respecto al estado de la organización, los desafíos actuales o que se avecinan, y las medidas que se están tomando para lograr que la empresa sobreviva y prospere a pesar de la crisis.

5. Recursos: implica gestionar eficientemente los recursos de la organización, particularmente el flujo de efectivo, posponiendo los proyectos que no aporten a la competitividad inmediata de la empresa, dándoles prioridad a aquellas inversiones que van a aportar al logro de una mejor competitividad de mercado en el corto y mediano plazo. Esta actividad incluye un análisis de consciencia tendiente a eliminar el desperdicio, los gastos realmente innecesarios y, en general, todo aquel lastre que afecte la capacidad de supervivencia de la organización. Por su parte, los gastos e inversiones que hacen a la empresa competitiva o mejoran su competitividad deben mantenerse a toda costa.

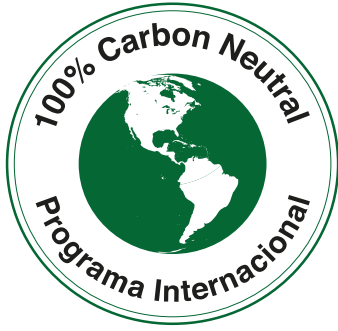
6. Proveedores: las empresas deben revisar el estado y sostenibilidad de sus cadenas de suministro durante y

Planeta Carbono Neutro

post pandemia, buscando asegurar y reconsolidar las relaciones con los proveedores y terceros interesados (asociados, bancos, etc.) de mayor valor estratégico, pues va a necesitar de ellos tanto durante los momentos actuales de crisis como en los esfuerzos por volver a consolidar a la empresa durante la etapa de recuperación económica que se avecina.

7. Oportunidades – Sector gobierno y mercado: toda crisis trae consigo nuevas oportunidades para quienes están atentos y preparados. Tomando en cuenta que en nuestros países el mayor comprador es el Estado y es este quien tiene a su cargo dirigir la reactivación de la economía, es importante mantener un ojo vigilante a las decisiones de gobierno y a sus políticas de reactivación. En aquellos países en donde existen programas de compras públicas sustentables las empresas deben invertir en generar las ventajas competitivas que les permitan participar con éxito en concursos y licitaciones (desempeño ambiental y social), ya que el sector público será uno de los pocos compradores estables durante los próximos dos años. Las oportunidades también van a surgir producto de las políticas de recuperación verde implementadas en Europa y Asia que permearán a toda la región, así como por las inversiones realizadas por los organismos internacionales con interés en reactivar la economía del continente, y producto de los cambios en los fundamentales de mercado mencionados con anterioridad.

De más está decir que los planes que surjan de este ejercicio no deben escribirse en piedra, ya que la crisis sanitaria aún no pasa y la incertidumbre persistirá hasta que la población no haya retornado a sus actividades cotidianas con plena libertad (estudio, trabajo, entretenimiento, etc.). La realidad es que aún no sabemos qué tan grande va a ser el golpe final para la economía, de lo único de lo que podemos estar seguros es que quienes no se preparen tienen una mayor probabilidad de sucumbir, mientras que quienes se preparen y estén listos para ajustar sus planes y capacidades en el momento que se requiera son los que tienen la mayor posibilidad de sobrevivir y prosperar bajo esta nueva realidad.



Editores

Programa Internacional 100% Carbon Neutral®

100% Carbon Neutral® es un programa internacional de carbono neutralidad –No Gubernamental-, patrocinado, avalado, y representante en Costa Rica de CarbonFund.org Foundation, New York, USA; y CO2Balance LTD, Londres, UK; dos de los neutralizadores de carbono más importantes del mundo.

El Programa, basado en Costa Rica, ha sido diseñado y actúa sobre la base del Protocolo GHG, creado por el World Resource Institute y el World Business Council for Sustainable Development a petición del Panel Intergubernamental de Expertos sobre el cambio Climático de las Naciones Unidas.



Diseño y Arte Final
Sr. Jonathan Chanto Segura

Edición y Análisis de Datos
Sr. Javier Segura Mora

Artículos y Contenido
Sr. Jorge Segura Mora

Corrección de Estilo
Sra. Margarita Chaves Bonilla

Tel: (506) 22289696
Email: info@100carbonneutral.com



Miembros Asociados Internacionales Programa 100% Carbon Neutral®



Fundación Carbonfund.org: Organización sin fines de lucro con sede en Nueva York, Estados Unidos, especializada en Educación sobre Cambio Climático, así como en programas de compensación y reducciones de carbono. La organización es reconocida por la calidad de sus clientes, conocidos como Carbonfree® Partners, que incluye a:



CO2balance LTD: Miembro fundador de ICROA y una de las empresas líderes a nivel mundial en su rol como empresa de gestión global de carbono; la firma tiene oficinas en Kenia, Etiopía, Ghana, Sudáfrica, Japón, Italia y el Reino Unido. Su prestigio se refleja en la calidad de sus clientes, miembros del Carbon Zero Federation:

