



Consejo Coordinador
Empresarial de Chihuahua

Ante el Coronavirus 12 consejos prácticos de empresas para empresas

basados en principios de buena gestión y alto humanismo
de compañías chinas.

Información de Martín Reeves *et al*;
“How Chinese Companies Have Responded to coronavirus”,
HBR, 10 de marzo de 2020

Estamos inmersos en una crisis de control y coordinación con motivo de un evento sanitario que podría escalar a proporciones insospechadas o reecontrar pronto su cauce en el ámbito de la normalidad. No obstante, se trata de un verdadero desafío para la correcta dirección de las personas y los recursos. Este es sólo uno de tantos riesgos que amenazan a nuestro mundo conmocionado, en pleno cambio de época. Vivir bien este momento, nos servirá para aprender a recibir el futuro que viene, en el que la falta de cohesión social, el cambio climático y los retos tecnológicos, nos están ya exigiendo una posición más inteligente y generosa en el ámbito empresarial y por supuesto más allá de él.

1 Prever y reencuadrar



La crisis son altamente dinámicas. Quienes superan más rápidamente la fase de *Shock* y comienzan pronto la reflexión y la definición del sentido de las cosas, también se apresuran a poner en marcha la planeación y la recuperación. La fabricante de fideos *Master Kong* anticipó los problemas de acaparamiento y desabasto, y así pudo gestionar mejor su sistema de distribución, logrando mantener atendidos a sus consumidores.

2 Adaptarse y reorganizar



Para responder coordinada y ágilmente a lo impredecible, se necesita un fuerte liderazgo que dé espacio a las iniciativas de los colaboradores. La cadena hotelera *Huazhu* creó un grupo directivo de crisis para dar orientación diaria a su gente y aprovechó su plataforma digital de comunicación interna para recibir información sobre la situación de las 400 ciudades en las que opera, de ese modo cada localidad pudo actuar con realismo, conforme a sus condiciones concretas.

3 Ofrecer seguridad y dirección



Ante la confusión y el caos, los directivos deben convertirse en referentes que ofrezcan un soporte claro y coherente. El fabricante de utensilios de cocina *supor* publicó pautas de actuación precisa desde las primeras etapas del brote, incluyendo indicaciones para situaciones extrañas y para las familias. Eso les permitió adquirir equipos preventivos con anticipación y reabrir sus operaciones en la segunda semana de febrero.

4 Reasignar tareas generosamente



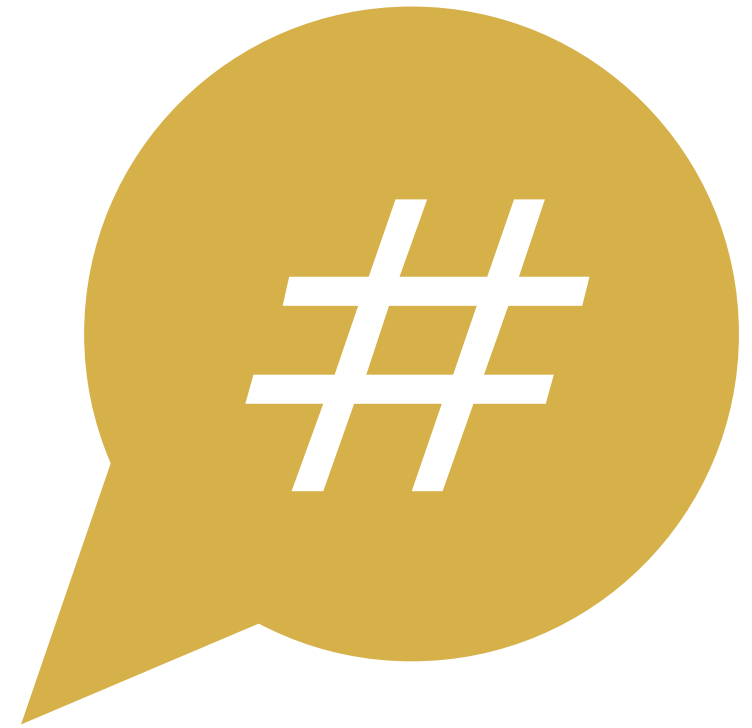
Las empresas más afectadas no ofrecieron permisos ni realizaron despidos, sino que establecieron mecanismos de colaboración para cubrir puestos desatendidos, brindándose ayuda incluso entre empresas diversas. A fin de abastecer las entregas de los crecientes pedidos *online*, los supermercados *Hema* recibieron el apoyo de colaboradores inactivos de restaurantes y cadenas de cine.

5 | Ajustar los canales de venta



Con la restricción de las ventas uno a uno, algunas empresas lograron moverse a esquemas B2C y B2B. Al verse forzados a cerrar tiendas, la compañía de cosméticos *Lin Qingxuan* convirtió en *influencers* a los 100 asesores de belleza que ya no podían atender en el mostrador. Esto se pusieron a vender por medio de *WeChat*, con lo cual las empresas no sólo no perdió presencia en el mercado, sino que creció sus ventas 200 % con respecto al año anterior.

6 Coordinarse a través de las redes



Las redes digitales están sirviendo para coordinar a colaboradores y socios. La empresa de lencería *Cosmo Lady* alistó al personal para promover sus productos entre sus seguidores en las redes. La estrategia incluyó al presidente y al CEO de la compañía, a fin de motivar a todos los colaboradores para participar activamente en las iniciativas.

7 Anticipar una recuperación veloz



Solo seis semanas después del brote inicial, China parece estar en las primeras etapas de recuperación y el movimiento de bienes y personas se está reanudando. Después de una caída del consumo al 1 % con respecto al 2019, ahora se encuentran en el 47 %. Una agencia de viajes premium, en lugar de reducir personal, alentó a su equipo a mejorar sus habilidades durante este lapso, lo cual les permitió diseñar nuevos productos para lanzar apenas sea oportuno.

8 Ubicar oportunidades por sector



Distintos sectores de productos se encuentran a diferentes velocidades. La industria del *software* y la salud se recobraron en pocos días, mientras que el transporte, el comercio minorista y la energía siguen cayendo o con poca recuperación. Un gran conglomerado de alimentos y bebidas utilizó este tiempo para acelerar su nueva mezcla de soluciones a largo plazo, incluyendo el aumento de productos importados y el uso de nuevos canales de venta.

9 Ver la adversidad positivamente



Aunque en términos generales, la crisis afectó negativamente a prácticamente todos los sectores, hubo áreas en las cuales aumentó la demanda, como el comercio electrónico B2B, los servicios de reuniones remotas, los productos de higiene y seguros de salud. La plataforma digital Kuaishou, en alianza con el Ministerio de Educación, promovió programas de formación en línea, mientras que una cadena de restaurantes diseñó productos semiacabados, capturando la creciente necesidad de cocinar en casa durante la crisis.

10 Tener una estrategia regional



La dinámica de recuperación varía según la ubicación, por eso la estructura geográfica de las empresas requiere adecuarse a ella. Una compañía láctea líder desarrolló un enfoque de relanzamiento segmentado por ciudad, incluyendo a su cadena de suministro y fuerza de ventas. Las actividades de *marketing* y la asignación de presupuestos están respondiendo diferenciadamente al sentimiento y necesidades expresadas por los consumidores.

11 | INNOVAR



La crisis está descubriendo nuevas necesidades y creando nuevas oportunidades para la innovación. En vez de centrarse en movimientos defensivos, las empresas pueden actuar de modo audaz y creativo. *Ant Financial* creó para sus productos una cobertura gratuita relacionada con el coronavirus, al tiempo que promovió nuevas ofertas en línea. La expectativa es que junto con una mejora de su reputación, sus ingresos por seguros crezcan 30 %.

12 Detectar hábitos emergentes



Algunos hábitos de consumo que han surgido durante la crisis podrían persistir. De hecho, la aceleración del comercio electrónico en China se atribuye al SARS. Algunas compañías ya están planeando estos cambios. Un fabricante mundial de dulces canceló las campañas fuera de línea para el Día de San Valentín, reinvertiendo en plataformas 020 (*offline to Online*) para aprovechar los comportamientos emergentes.

Nuestro ambiente es, de por sí, cada vez más volátil y cambiante.

La circunstancia actual no ha hecho sino evidenciar la necesidad de un enfoque más flexible y adaptativo por parte de nuestros líderes de empresa.

Lo que hoy nos toca ver, está acelerando las dinámicas propias de la economía 4.0, como el futuro del trabajo y del quehacer directivo.



**Consejo Coordinador
Empresarial de Chihuahua**

www.ccechihuahua.com.mx