

# COVID-19

## Plan de Acción para CEOs



ALZA  
CAPITAL PARTNERS

# Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. SITUACIÓN ACTUAL	4
III. PLAN DE ACCIÓN	5
IV. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	12

## Resumen Ejecutivo

En las últimas semanas las compañías de nuestro portafolio, y el universo empresarial, se han enfrentado a una crisis sin precedente. Aun cuando estábamos conscientes y preparados para una posible desaceleración después de más de 10 años de mercados alcistas, la situación actual no es comparable con recesiones históricas.

La rapidez en el contagio y la mortalidad del COVID-19, así como las medidas de contingencia implementadas por gobiernos alrededor del mundo, han afectado la habilidad de operar y hacer negocio de nuestras compañías. Nos queda claro que las medidas tradicionales de respuesta para afrontar una crisis no serán suficientes y lo más importante es actuar de manera rápida.

Estas semanas nos hemos enfocado en tomar las acciones necesarias, en ocasiones drásticas, con rapidez para resguardar el valor del negocio. Entre las metas más importantes están salvaguardar la salud de los empleados y mantener la liquidez. Las acciones para contener COVID-19 han afectado a la gran mayoría de las compañías, así que tomar medidas se ha vuelto imperativo en cualquier negocio.

En este documento hemos resumido el Plan de Acción enfocado en medidas específicas que se tienen que tomar en el corto plazo para maximizar las posibilidades de un desenlace “positivo”. Estas acciones son aplicables en cualquier negocio, y esperamos que les pueda ayudar en cualquier otro negocio que sea afectado por la inestabilidad económica y social que se avecina a nivel mundial, regional y nacional.

### RESUMEN DE NUESTRA EXPERIENCIA

- Efecto negativo en la economía creado por COVID-19 no puede compararse otras recesiones; planes tradicionales de respuesta no serán suficientes para afrontar la crisis
- Los planes de contingencia de los gobiernos continuarán creando grandes disrupciones que afectarán a la gran mayoría de los negocios
- Incertidumbre no permite planear con ningún nivel de certeza, ya que planes de gobiernos cambian constantemente y el mundo no ha vivido una infección similar en tiempos recientes
- CEOs deben de estar preparados para el peor escenario, el esperar no es una alternativa. Es mejor estar preparado y que el efecto sea menor al esperado
- El principal riesgo es perder la liquidez, muchas compañías van a tener una reducción importante de ingresos por los siguientes meses
- No se puede garantizar que la recuperación sea rápida, dependiendo del país es muy posible que la demanda tome varios meses en regresar a la “normalidad”
- Es muy probable que los empleados estén nerviosos por la situación
- Para ser eficientes en la reacción, se debe de tener a un equipo senior completamente dedicado a la implementación de medidas para mitigar el riesgo
- Es muy importante que los CEOs tengan planes de acción detallados para cualquier escenario, idealmente más agresivos que lo esperado por el resto de equipo
- Comportamiento de los clientes puede cambiar permanente, por lo cual es necesario tomar medidas drásticas y adaptarse rápidamente a las tendencias de la industria

# Situación Actual

## ¿QUÉ SABEMOS?

- Gran mayoría de los negocios se están viendo afectados de alguna manera por la crisis
  - Dependiendo de la industria, hemos vistos niveles de impacto variado: desde una baja importante en la cobranza (afectando liquidez) hasta el cierre total de las operaciones
  - A diferencia de otras recesiones, negocios se han visto afectados por la pandemia en sus cadenas de suministro aunado con una reducción importante en la demanda
- Todavía no hemos enfrentado la peor parte de la crisis
  - De acuerdo con BCG, pico de nuevos casos se espera para finales de Abril o principios de Mayo, y es probable que se estiren medidas de contingencia hasta Junio y Julio
- Dada su naturaleza relacionada con la salud, en algún momento se espera tener la crisis bajo control y la actividad económica se reactivará
  - Sin embargo, no hay visibilidad si las medidas están siendo exitosas en contener el virus y a largo plazo, será necesario la elaboración de una vacuna efectiva
- Liquidez es clave para sobrevivir
  - La viabilidad del negocio a largo plazo estará determinada por la habilidad del CEO en mantener efectivo durante el periodo de crisis
  - Apoyos gubernamentales varían por país y, aunque deben de ser aprovechados, no pueden ser considerados como la única alternativa para mantener liquidez
- Las compañías que sobrevivan la crisis estarán mejor posicionadas en sus respectivas industrias
  - En el futuro previsible la “normalidad” será diferente a lo que estamos acostumbrados, y las compañías deben de adaptarse a los cambios con rapidez

## ¿QUÉ ESTAMOS MONITOREANDO?

- Efectividad y duración de medidas de contingencia en Italia
  - Italia fue el primer país occidental donde se impuso una cuarentena agresiva a nivel nacional
  - Efectividad de medidas puede dictar la manera de actuar de otras naciones (e.g., EEUU)
- Trayectoria de infecciones en Latinoamérica y Sudamérica
  - Estudios recientes sugieren que la transmisibilidad se reduce en climas cálidos; lo cual puede beneficiar a Europa y Estados Unidos en los siguientes meses
- Posible resurgimiento de infecciones en China y Corea del Sur
  - Se ha visto un comportamiento similar con el virus del SARS y H1N1; un regreso de la enfermedad puede afectar la actividad económica por mayor tiempo del esperado
- Nivel de éxito en el desarrollo de vacunas y aplicaciones de medicamentos existentes
  - Cloroquina ha mostrado resultados positivos y hay más de 30 vacunas en desarrollo
- Mejoras e implementación de pruebas de detección
  - Brindará mayor visibilidad sobre la tasa de mortalidad y éxito de medidas de contingencia

## Plan de Acción

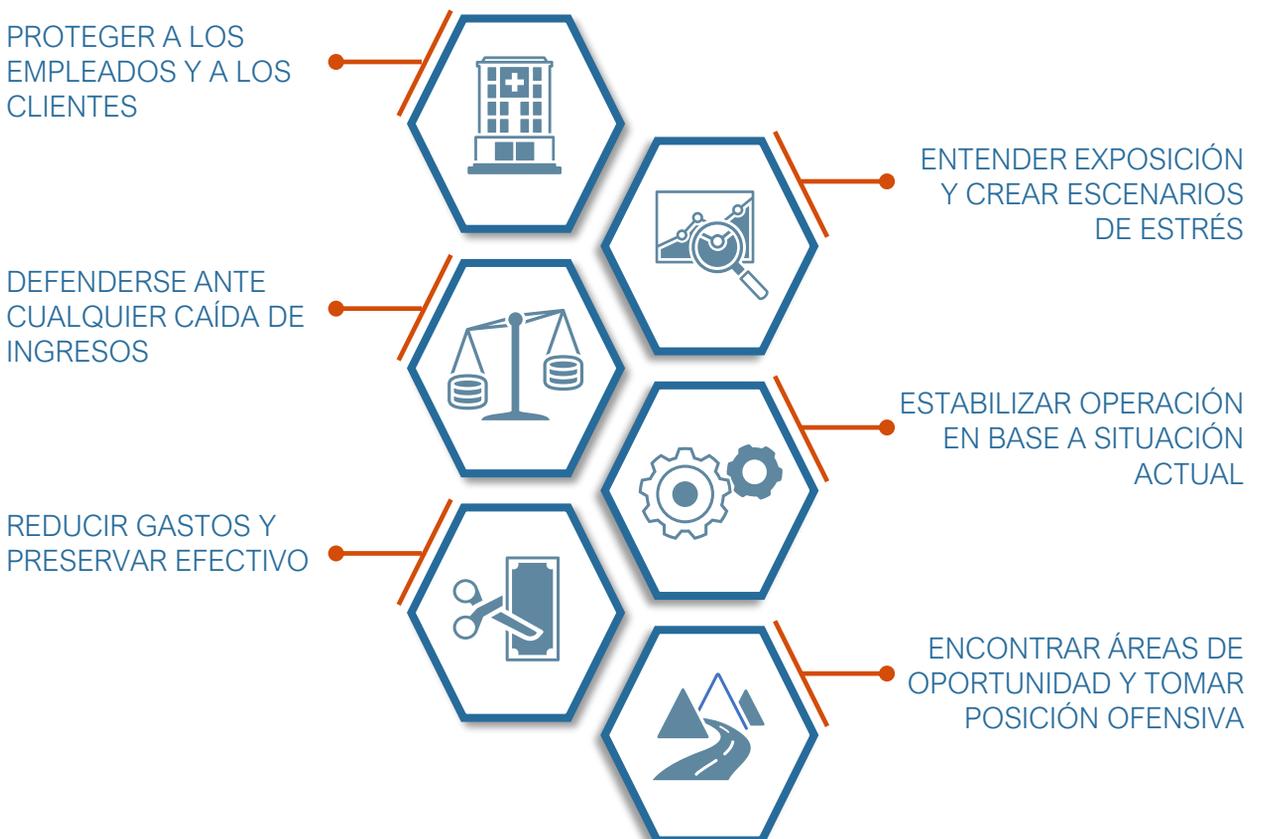
El Plan de Acción es un resumen de las recomendaciones que hemos buscado implementar en las compañías del portafolio. Las iniciativas que se derivan de dichas recomendaciones pueden ser categorizadas en 6 áreas del negocio. Ninguna es específica por industria, por lo cual pueden ser aplicadas a cualquier negocio que se esté viendo afectado por el COVID-19.

Las iniciativas están pensadas para el corto plazo, durante los siguientes 90 – 180 días, o por un periodo mayor en caso que la crisis se extienda. El tomar una posición pasiva a la crisis no es una opción; inclusive si el negocio no se ha visto afectado hasta la fecha. Todavía falta mucho camino por recorrer y creemos firmemente que es mejor estar preparado para el peor de los casos.

Cada “área de acción” tiene objetivos específicos enfocados en 3 pilares principales para el corto plazo: (i) **administración de caja y liquidez**, (ii) **comunicación clara con todos los stakeholders** y, (iii) **continuidad del negocio**. Cualquier objetivo pensado en crecimiento y largo plazo debe de ser puesto en pausa para dedicar toda la atención en navegar la incertidumbre que se mantendrá en los siguientes meses.

El CEO debe de tomar la posición del liderazgo y, junto con su equipo senior, dedicar gran parte de su tiempo en el manejo de la crisis hasta que la situación vuelva a la “normalidad” y se tenga mayor certeza a nivel de salubridad, regulación y negocios.

### ÁREAS DE ACCIÓN



# 1 Proteger a los Empleados y Clientes

## OBJETIVO PRINCIPAL

Los principales activos de los negocios son los empleados y las relaciones comerciales con los clientes. Por lo mismo se debe priorizar su bienestar, y en una emergencia sanitaria como COVID-19, se deben de tomar medidas preventivas necesarias para garantizar su salud.

## ACTIVIDADES CLAVE

- Implementar las recomendaciones de autoridades competentes (i.e., WHO) para actividades que involucren a los empleados y a los clientes
- Monitorear cambios en las recomendaciones y tomar como referencia otras compañías será un proceso iterativo hasta llegar a un protocolo definitivo
- Mostrar total transparencia en la comunicación y evitar dar promesas que no se puedan cumplir
- En caso que sea posible, proveer asistencia a iniciativas para combatir la epidemia (i.e., manufactura de mascarillas en caso de contar con línea de producción)

## CHECKLIST PARA CEO

- Realizar limpieza profunda y sanitización de áreas más usadas en la operación (e.g., oficinas, planta); esto puede ser considerado como esencial para la operación
- Establecer alternativas para la operación diaria, como el trabajo remoto para el personal administrativo y/o alternar turnos en la operación
  - Dependiendo de la legislación aplicable, se puede sugerir a los empleados tomar vacaciones adelantadas durante el periodo de contingencia
- Establecer protocolos para mantener a la gente separada ~2 metros en todo momento
- Proveer de material de protección personal a los empleados (e.g., gel antibacterial, mascarillas, guantes, toallitas desinfectantes)
- Reiterar la importancia de que los empleados se queden en casa en caso de tener síntomas
  - Considerar examinar a los empleados al llegar al área de trabajo (e.g., medir la temperatura)
- Cancelar cualquier junta presencial y eliminar viajes
- Dependiendo del negocio, se debe ajustar embalaje de productos o forma de servicio para evitar exponer a clientes a un posible contagio
- Comunicar a los clientes de manera constante las actividades que la compañía está realizando, para garantizarles que se están adoptando las medidas adecuadas
- Organizar llamadas de conferencia para proactivamente comunicar a los empleados sobre los esfuerzos que se están tomando, así como resolver dudas
- En caso de algún contagio, comunicar a los empleados para que cualquier expuesto tome las medidas de cuarentena necesarias

## 2 Entender y Medir la Exposición del Negocio

### OBJETIVO PRINCIPAL

Para la toma de decisiones drásticas, es necesario entender de manera detallada las diferentes interrupciones que se pueden enfrentar el negocio desde un punto de vista de cadena de suministro, así como las afectaciones en la demanda de corto y mediano plazo.

### ACTIVIDADES CLAVE

- Desarrollar escenario macro por mercado/industria, y traducir el efecto en diversos escenarios de reducción de ventas y generación de efectivo
  - Ideal incluir supuestos de volumen, costos/gastos, capital de trabajo (i.e., habilidad de conseguir inventario, cobranza), liquidez y servicio de deuda
  - Proyecciones con detalle semanal por los siguientes tres meses
- Preparar escenarios llegando al extremo más negativo, aun cuando hoy no sea esperado, así como contar con sus respectivas medidas de mitigación para cada uno
  - Estrategias de mitigación deben de ser categorizadas entre temporales y permanentes

### CHECKLIST PARA CEO

- Calcular el punto de break-even de las operaciones
  - Separar costos/gastos fijos y variables; si el modelo de negocio comprende una porción importante de fijos, las medidas de mitigación deben de ser más agresivas
- Hablar con clientes y proveedores de manera constante para entender el impacto de la crisis en sus respectivos negocios
  - Importante tener claridad de las cadenas de suministro
- Medir el impacto en la compañía en base a la situación de principales clientes y proveedores
- Monitorear medidas de contingencia implementadas por los diferentes gobiernos y posible impacto en las cadenas de suministro y la demanda
- Definir las medidas de mitigación y posibles ramificaciones de implementar cada uno
  - Adicionalmente, se debe de tomar en cuenta la rapidez de implementar cada medida y no esperar hasta el último momento (i.e., iniciar negociaciones con el propietario de las oficinas)
  - Medidas pueden ser ofensivas (e.g., promociones para mover inventario)
- Comunicar escenarios con accionistas para recibir retroalimentación
- Revisar y ajustar los escenarios de manera constante
  - En adición a flujos semanales, es importante tener una proyección a largo plazo asumiendo un efecto negativo por un periodo indeterminado para determinar viabilidad del negocio
- Mantener involucrados a las cabezas de los negocios en la elaboración de los escenarios
- Identificar productos/negocios no rentables

### 3 Defenderse ante Reducción de Ingresos

#### OBJETIVO PRINCIPAL

Ante una reducción de la demanda, es importante enfocarse en los clientes y sus necesidades, asumiendo que puedan generar liquidez a la Compañía. También es clave mantener una comunicación constante para poder incorporar al modelo de planeación.

#### ACTIVIDADES CLAVE

- Proactivamente hablar con todos los clientes para asegurarles que el negocio continua operando y se están tomando medidas extraordinarias para continuar atendiéndolos
  - Se deben de entender y dar seguimientos a sus necesidades
- Enfocarse en mantener el mayor nivel de cobranza posible, siempre manteniendo un buen tacto en la comunicación con clientes
- Reforzar el área comercial y cobranza con recursos de otras áreas (i.e., empleados)
- Crear medidas comerciales específicas a la situación que beneficien la liquidez del negocio

#### CHECKLIST PARA CEO

- Evaluar acuerdos comerciales que se puedan implementar con principales clientes (e.g., descuentos, contratos de exclusividad, apoyo financiero)
- Crear confianza con los clientes desde cosas pequeñas, como tener gel antibacterial en el punto de venta y que los empleados usen mascarillas
- Implementar seguimiento focalizado con los principales clientes en base a sus necesidades
- Enfocarse en áreas más rentables y menos afectadas del negocio, redirigiendo esfuerzos y atención (i.e., online vs. retail)
- Revisar el resumen de prospectos de venta de manera diaria
  - Se debe de considerar certidumbre de cobro en cualquier venta
- Dar seguimiento a *leads* que no han tenido seguimiento en tiempo
  - Es posible que la competencia pueda estar teniendo afectaciones mayores
- Considerar estrategias de precio diferenciadas, pero evitar descuentos indiscriminados de todos los productos o servicios
  - Reducciones generalizadas toman mucho tiempo en normalizarse
- Buscar nuevos canales de distribución (e.g., e-commerce)
- Evitar capitalizar en el corto plazo por situaciones relacionadas a las crisis
  - Abusar de los precios puede tener repercusiones a largo plazo
- Alinear incentivos variables de empleados comerciales a necesidades de liquidez
  - Bonos en base a cobranza y no en ventas

## 4 Estabilizar Operaciones ante Situación Actual

### OBJETIVO PRINCIPAL

Debido a que medidas de contingencias de gobiernos han creado obstáculos para manejar las compañías de la manera “tradicional”, es importante implementar las herramientas que permitan comunicación constante y habilidad de operar el negocio con empleados de manera remota

### ACTIVIDADES CLAVE

- Planificar cómo trabajar de manera remota por un periodo extendido
  - Tomar medidas para proteger nuevos riesgos relacionados con trabajar de manera remota (e.g., phishing, fraude telefónico)
- Crear facilidades para priorizar comunicación entre empleados y equipo *senior*
- Clarificar responsabilidades y entender redundancias en el equipo clave
- Identificar proveedores de reemplazo para productos o servicios relevantes para la operación
- Asegurar el equipo financiero cuenta con equipos importantes en todo momento (e.g., tokens)

### CHECKLIST PARA CEO

- Establecer llamadas diarias con equipos funcionales para entender impactos en el negocio, poner metas y maximizar productividad
- Implementar tecnología nueva (e.g., Skype, Zoom, Slack) para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre equipos
  - Considerar que mayoría de empleados les tomará tiempo aprender y utilizar la tecnología
  - Asumir qué herramienta se utilizará en el largo plazo, es probable que trabajo remoto dure más de lo esperado
- Revisar protocolos de ciberseguridad (e.g., VPNs y autenticación de dos factores) y comunicar de manera constante a los empleados las mejores prácticas y riesgos relacionados
  - Asegurar que hay redundancias en el equipo de TI y maximizar disponibilidad del mismo
- Crear relaciones con nuevos proveedores de productos o servicios relevantes en caso que actuales sufran alguna disrupción inesperada
- Estar preparados para reducciones o aumentos acelerados en procesos productivos
- Evaluar maneras para flexibilizar el uso de mano de obra durante el periodo de incertidumbre
  - Considerar ajustar los días y horas de operación; redistribuir personal entre las áreas, dependiendo de las necesidades; o despidos
- Retrasar cualquier cambio en el proceso de producción, así como implementaciones de nuevas herramientas no esenciales
- Implementar redundancias en puestos clave, para poder delegar en caso de enfermedad
- Renegociar dispensas en *covenants* con instituciones financieras

## 5 Reducir Gastos y Preservar el Efectivo

### OBJETIVO PRINCIPAL

En la búsqueda de preservar la mayor liquidez posible, se debe de reconocer que cualquier gasto no esencial o discrecional se debe detener o recortar. Adicionalmente, se deben de tomar las medidas necesarias para garantizar un buen nivel de cobranza.

### ACTIVIDADES CLAVE

- Establecer un comité de gastos para revisar cualquier salida de efectivo
- Identificar y cortar todos los gastos no esenciales para la operación
  - Definición de esencial puede modificarse constantemente, en base a evolución de situación
- Utilizar el total de las líneas de capital de trabajo disponibles; si situación empeora es posible que no estén disponibles y es preferible tener el efectivo en el balance en caso de ser necesario
- Extender cuentas por pagar lo más posible para mantener liquidez
- Priorizar cualquier inversión necesaria para asegurar la continuidad del negocio

### CHECKLIST PARA CEO

- Evitar hacer nuevas contrataciones y eliminar vacantes anunciadas
- Cancelar viajes, conferencias, consultorías o cursos de formación que no sean críticos para la operación
- Poner pausa en gastos de marketing, sólo utilizarlo selectivamente en casos necesarios
- CEO debe de reducir su salario de manera inmediata y cancelar pagos a Consejo (donde sea aplicable)
- En base a legislación dependiente, realizar despidos temporales, permanentes y reducciones de salario a la fuerza laboral
  - Idealmente, despidos deberán de realizarse al mismo momento, el hacerlo por fases puede crear más daño en la productividad y operación
  - Conseguir opinión legal antes de ejecutar ésta medida
- Cancelar cualquier inversión de capital que no sea necesaria para la operación actual
- Renegociar con entidades financieras el pago de intereses y principal, idealmente obtener un diferimiento de los pagos
  - Adicionalmente se puede aplicar para líneas de capital de trabajo
- Buscar una reducción en gastos fijos (i.e., reducción o condonación de la renta)
- Aplicar a programas de apoyo de gobierno (e.g., CARES Act en EEUU)
- Evitar esperar para tomar acciones drásticas, se debe de preservar la mayor cantidad de efectivo dada la incertidumbre
- Analizar oportunidades para salir de compromisos (e.g., cláusula de *Force Majeure*)

## 6 Preparar Plan para Salir a la Ofensiva

### OBJETIVO PRINCIPAL

Las decisiones que se tomen en la crisis tendrán repercusiones futuras y definirán el posicionamiento de la Compañía en un entorno competitivo nuevo. Es necesario adaptarse rápidamente al nuevo panorama y tomar ventaja de la oportunidad.

### ACTIVIDADES CLAVE

- Definir oportunidades para capturar participación de mercado y mantener la compañía bien posicionada en base al comportamiento de la competencia
- Entender nuevas ventajas competitivas que se pueden generar dada la situación actual
  - Ajustar modelo de negocio en base a nuevo “normal”
- Estar preparado para una reactivación acelerada de la economía
- Adaptarse rápidamente a un cambio importante en el comportamiento de los clientes y los proveedores

### CHECKLIST PARA CEO

- Monitorear desempeño e iniciativas de la competencia durante la crisis
  - Entablar conversaciones para posibles fusiones o adquisiciones en caso de ser necesario
- Entender agilidad de la compañía para adaptarse a una nueva realidad y reforzar áreas que se volverán clave en el futuro cercano (e.g., función de TI)
- Crear diversificación en canales de distribución, proveedores, clientes y redundancias en cualquier proceso relevante de la operación
- Ajustar modelo de negocios de manera permanente en casos de baja demanda prolongada
- Mantener siempre una posición de liquidez robusta
  - Buscar socios financieros con acceso a capital
- Observar tendencias macro y realizar un plan de negocios en base a la nueva expectativa
- Invertir en herramientas y sistemas que permitan operar en tiempos de crisis
- Buscar flexibilidad en la operación, para que procesos productivos puedan adaptarse a una posible volatilidad en la demanda
  - Hacia adelante se debe de buscar mantener una organización esbelta, ágil y frugal
- Implementar presupuestos en base a metodología de base cero (*zero-based budgeting*)
- Evaluar inversiones en base a incremento en resiliencia que puedan brindar al negocio
- Crear un análisis post-mortem de cada una de las iniciativas, definiendo si cumplieron con las expectativas de ahorro y cuáles fueron los efectos secundarios

# Estrategias de Comunicación

En tiempos de crisis la comunicación es una de las áreas más importantes del negocio, en especial dada la incertidumbre que se vive en la situación actual. Para ser eficiente, la comunicación debe de contar con tres componentes esenciales en todo momento: (i) clara, (ii) consistente, y (iii) constante. Dicha tarea no es fácil dada la cantidad de *stakeholders* (e.g., empleados, accionistas, clientes, proveedores) con posibles intereses encontrados.

## RECOMENDACIONES A CONSIDERAR

- Tomar decisiones importantes de forma rápida y, por lo tanto, comunicación será en base información limitada, por lo cual es clave siempre mostrarse visibles, calmados e involucrados para mantener la confianza con sus empleados, clientes, proveedores, acreedores e inversionistas
- Agendar llamadas diarias con los empleados más importantes (líderes de equipos) y establecer medios de comunicación continua (e.g., llamadas, boletines) con toda la empresa
- Cuidar el tono y buscar el equilibrio entre la urgencia y la calma
- Mantener la transparencia y comunicar rápidamente cualquier información sobre empleados expuestos al coronavirus y las medidas que han tomado
  - Necesario para fortalecer la confianza con todos los otros empleados
  - Estar preparados para recibir preguntas difíciles.
- Estar al tanto de las normas y leyes sobre ausencias de enfermedad y otras políticas importantes durante periodo de contingencia sanitaria

## PASOS IMPORTANTES

1. Organizar videollamada con el equipo *senior* para comunicar la severidad del tema, aun cuando la compañía no haya sido afectada, y alinear las prioridades de corto plazo
  - Salud es la primera prioridad, la segunda es mantener la liquidez
  - Nadie puede estar a la espera, tomar acciones es lo más importante en tiempos de crisis
  - Empleados van a estar nerviosos, es necesario comunicar un mensaje unísono
2. Establecer un equipo dedicado al manejo de la crisis, toma de decisiones y comunicación con el personal
  - Control centralizado brindará mejor visibilidad a la situación de la compañía
  - Facilita la toma de decisiones importantes de manera rápida y efectiva
3. Crear canales de comunicación transparentes con los empleados, clientes y proveedores
  - No se debe de crear expectativas, existe mucha incertidumbre
  - Instituir una mentalidad de equipo, lo que significa establecer medidas similares en todos los niveles de la organización
4. Utilizar al Consejo de Administración como una fuente de retroalimentación y apoyo sobre iniciativas a implementar y planes de mitigación
5. Mantener ritmo de comunicación; es mejor comunicar “en exceso” que dejar pasar mucho tiempo en silencio con los *stakeholders*