

## MANEJO DE CRISIS

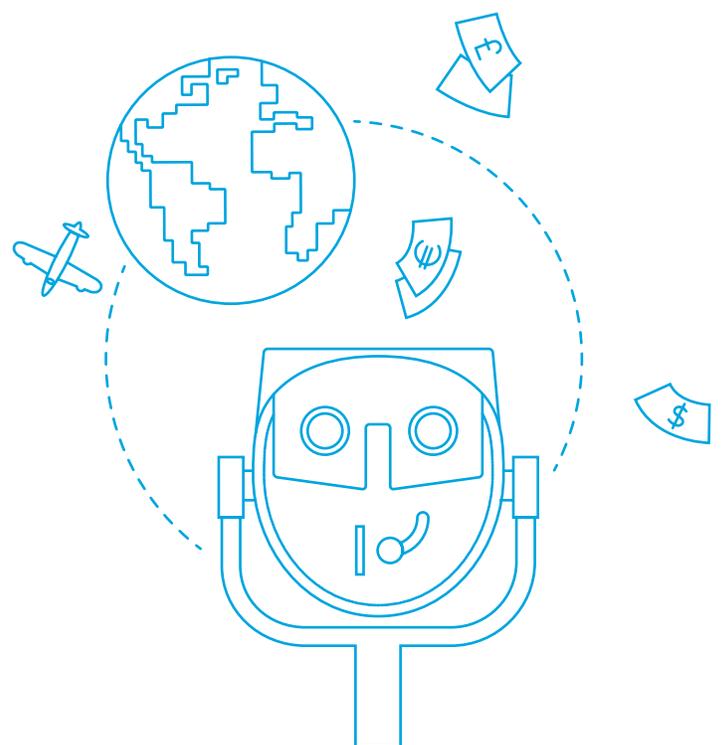
# LA CRISIS YA ESTÁ AQUÍ, APRENDE A MANEJARLA

La pandemia del COVID-19 ha generado cambios profundos en la economía global. A finales del 2019, las empresas fijaron metas y presupuestos que en el primer trimestre de 2020 se dieron cuenta que no se iban a poder cumplir.

La crisis económica está afectando fuertemente a empresas de servicios como hotelería, restaurantes, transportación, entre otras, y a las compañías manufactureras cuya integración global con China, Europa y Estados Unidos en la cadena de suministros con Latinoamérica va a causar paros técnicos. La consecuencia lógica será un “efecto dominó” en el resto de las industrias con el paso del tiempo.

Nos estamos enfrentando a dos pandemias: la que ataca a la salud pública y la que ataca a la salud financiera de las empresas. Por lo anterior, es de esperarse que estas pandemias, como en otras crisis, traigan cambios profundos en los hábitos del consumidor que difícilmente van a regresar al estado en el que los conocíamos.

La crisis, además de generar problemas económicos, nos ponen en muchos sentidos en un estado de vulnerabilidad, donde con nuestras decisiones y en



algunas circunstancias, no sólo nos dificulta salir de la crisis, sino inclusive llevar a la empresa a una situación peor, por lo que recomendamos tomar en cuenta:

- ¿Qué nuevas acciones de corto plazo debemos desarrollar y sin descuidar lo indispensable de nuestra estrategia de largo plazo?
- ¿Qué recursos debemos retener en efectivo, talento, así como procesos comerciales y operativos?
- ¿Qué acciones deben ser tomadas de inmediato, como recortes, cambio del modelo de negocio, buscando alcanzar las nuevas necesidades de nuestros clientes?
- Adecuar la gestión de negocio para administrarlo en modo de crisis.
- Es importante en este período de crisis, hacer priorizaciones de lo que es urgente e importante.

Es importante enfocarse en atender lo urgente e importante para ser menos vulnerables y salir de lo apremiante. Sin embargo, lo importante pero no urgente no debe descuidarse, para que no se convierta en urgente e importante y nos genere mayor caos.

Acciones rápidas y de corto plazo

- Aumentar ingresos (buscar alternativas)
- Atender al cliente en sus nuevas necesidades relativas a la seguridad e higiene, inclusive puede ser que esté dispuesto



a pagar más, y esto toma mayor relevancia si la competencia no lo está haciendo. Por lo tanto, hay que actualizar nuestros procesos de producción de servicios.

Manejo de los gastos e inversiones

- Cuidar ante todo la liquidez, tenemos que privilegiar el flujo más que las utilidades.
- Evitar al máximo contraer gastos fijos.
- Considerar transformar gastos fijos a variables (outsourcing, pagos con base en entradas de efectivo, etc.).
- Reducir al máximo los inventarios.
- Separar personal no clave o hacerlo independiente.

Hay ciertas acciones no menos importantes que se deben de tomar en cuenta:

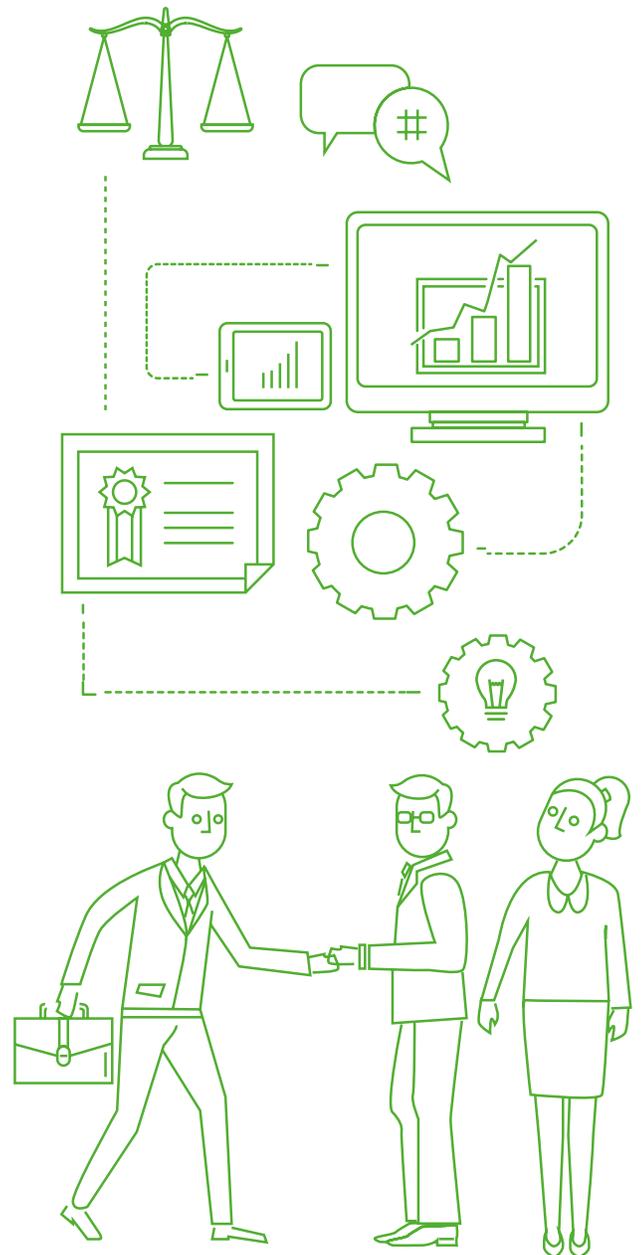
- Trabajar en alianzas con clientes y proveedores.
- Retener al máximo al personal clave.
- Considerar nuevos estímulos fiscales, tanto federales como estatales y municipales, que te permitan retener flujos.
- Capitalizar la lealtad de tu personal, enfocarse en lograr las cosas.
- Formar un Comité de Crisis que esté monitoreando el estatus de la empresa.
- Considerar reforzar los canales de denuncias, ya que en época de crisis aumentan las conductas inapropiadas, incluyendo el riesgo de fraude.

Nos estamos enfrentando a dos pandemias: la que ataca a la salud pública y la que ataca a la salud financiera de las empresas. Por lo anterior, es de esperarse que estas pandemias, como en otras crisis, traigan cambios profundos en los hábitos del consumidor que difícilmente van a regresar al estado en el que los conocíamos.

- Observar los cambios en la forma de trabajar, por ejemplo, "Home office" es un cambio en los procesos, por lo que pueden surgir vulnerabilidades nuevas en el control interno, por ejemplo, debilitar la seguridad informática y ser más vulnerable a los hackers.

Con el fin de llevar las cosas a mejores términos y no retroceder en forma innecesaria, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Tomar decisiones basadas en datos duros.
- No descuidar puntos clave de la estrategia original.
- Considerar escenarios que van a prevalecer al terminar la crisis y cómo vas a prepararte ante ellos.
- Pueden haber nuevas oportunidades a raíz de la crisis, tu competencia está posiblemente sufriendo lo mismo.
- Los hábitos del consumidor pueden cambiar permanentemente, tómalo en cuenta.
- Si logras eficiencia, procura mantenerla al salir de la crisis.
- Manejar con cuidado la comunicación interna y externa, ya que en estas crisis las personas están muy sensibles y es importante no desmotivarlas.



ARTURO LARA | [arturo.lara@rsmmx.mx](mailto:arturo.lara@rsmmx.mx)

MAURICIO LARA | [mauricio.lara@rsmmx.mx](mailto:mauricio.lara@rsmmx.mx)

ÓSCAR DÁVILA | [oscar.davila@rsmmx.mx](mailto:oscar.davila@rsmmx.mx)

RISK ADVISORY SERVICES – RSM MÉXICO



RSMLatinAmerica

rsm.global

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
AUDIT | TAX | CONSULTING

