

“
MARCO PARA LA
GESTIÓN EN TIEMPOS
DE CRISIS
”

BIZIRAUN
BERRERAIKI
BERRITU

B3R

RESISTIR
RECONSTRUIR
RENOVAR

Algunas consideraciones:

En este documento se recogen acciones para Resistir (corto plazo), Reconstruir la organización (medio plazo) y Renovarse (mirando al largo plazo). Son por tanto acciones que, independientemente del sector y tamaño de la organización, habría que considerar de cara al corto, medio y largo plazo, para hacer frente a la crisis. Cada organización debe decidir en función de sus circunstancias, cuáles son las acciones prioritarias de esta guía.

A pesar de que este documento surge en 2020, en un contexto de crisis muy concreto (con una dimensión social, sanitaria y económica), hemos intentado que las acciones y propuestas tengan sentido en cualquier otra situación de crisis e incertidumbre.

Este marco complementa al Modelo de Gestión Avanzada de EUSKALIT. El Modelo es un documento más exhaustivo e integral, con aspectos de la gestión a tener en cuenta por todas las organizaciones, independientemente del momento en el que se encuentren. En este marco, en cambio, hemos tratado de priorizar los más urgentes para dar respuesta a las 3R.

En el documento se proponen acciones en los ámbitos de negocio y de gestión, como dos elementos complementarios y necesarios para alcanzar resultados sostenibles. En el ámbito del negocio, los cambios a realizar y la respuesta requerida resultan más evidentes y sus efectos son más inmediatos. También resulta más fácil reaccionar con agilidad para responder a las oportunidades y amenazas.

En cuanto a la gestión, esta crisis debe traer consigo cambios en la gestión de la organización. Es importante no perder de vista el medio y largo plazo, tener en cuenta las consecuencias de las decisiones, y consolidar en el tiempo las acciones que sean positivas. De esta forma, desarrollaremos una Gestión Avanzada para que nuestra organización añada valor a los clientes y consiga abrirse paso en nuevos entornos, atienda y motive a las personas, innove para hacer frente a los retos de la estrategia e impacte positivamente en la sociedad.

ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN PARA LA ESTRATEGIA

Para tomar las decisiones adecuadas es imprescindible contar con información actualizada, precisa y fiable.



Para ello, podemos:

- Recopilar datos sobre el efecto de la crisis en los grupos de interés, especialmente en las estrategias y resultados de clientes, personas, proveedores, socios y socias, accionistas y entidades financiadoras.
- Revisar nuestros indicadores internos, principalmente los más relevantes en la situación actual, así como las capacidades y los resultados de nuestra organización.
- Identificar y gestionar las fuentes clave de información externa con relación a la crisis: económicas, tecnológicas, políticas, legislativas, sanitarias, sociales, etc.

RENOVAR LA ESTRATEGIA

Adaptar el proceso para actualizar o realizar la reflexión estratégica incorporando más agilidad y flexibilidad; establecer nuevos objetivos y las responsabilidades para asegurar el avance y la consecución de los cambios. Y, además, ser coherentes en cuanto a la Misión, Visión y Valores, aun cuando debamos revisar los aspectos relativos al negocio y centrar el esfuerzo en la eficiencia, rentabilidad y otros aspectos clave para resistir y reconstruir.



Para ello, podemos:

- Analizar el Plan Estratégico, el Plan de Gestión, los recursos (económicos, humanos, tecnológicos...) adaptándolos a las nuevas circunstancias.
- Revisar el modelo de negocio a raíz de los cambios provocados por la crisis: nuevas necesidades, oportunidades, tendencias, cambios de hábitos sociales, restricciones...
- Definir qué productos, servicios, segmentos de clientes, líneas de negocios o personas empleadas son los más críticos para la organización, tanto en el escenario actual como en el futuro próximo.
- Diseñar escenarios posibles: impactos en los principales grupos de interés, en los principales procesos, incluyendo logística y aprovisionamientos, etc. Concretar amenazas y oportunidades y establecer planes de contingencia.

DESPLEGAR, COMUNICAR Y HACER SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MANERA EFICAZ

Adaptar los procesos y actividades y el modelo organizativo a las nuevas circunstancias, teniendo en cuenta especialmente las personas, la disponibilidad de recursos, la agilidad y la comunicación. Explorar la posibilidad de nuevas alianzas en base a las estrategias y planes.



Para ello, podemos:

- Evaluar la conveniencia de crear un equipo específico de gestión de crisis, para liderar la situación y facilitar la toma de decisiones con eficacia y considerando las perspectivas relevantes.
- Desarrollar un plan detallado de relanzamiento (sitio por sitio, cliente por cliente y por producto y servicio) para priorizar las oportunidades de recuperación y orientar las acciones de marketing y ventas.
- Dar prioridad a los procesos y proyectos críticos y dotarlos de recursos. Dejar temporalmente en segundo plano los de menor prioridad, planificando su posterior recuperación.
- Establecer y desplegar a todos los niveles los nuevos objetivos e indicadores, procurando contar con la participación de las personas afectadas.
- Implementar dinámicas ágiles para revisar la estrategia y su evolución, monitorizando las tendencias del sector al que pertenece la organización.
- Reforzar los mecanismos de comunicación de la nueva estrategia a todos los grupos de interés; ser claros sobre la realidad actual y a la vez, dibujar un escenario futuro convincente.



ADECUAR LOS RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Debemos identificar, evaluar y utilizar las herramientas económico-financieras específicas para las circunstancias actuales, y que permitan afrontar los nuevos planes y retos y materializar la estrategia.



Para ello, podemos:

- Articular los diferentes escenarios económicos en los que la organización puede verse envuelta, escalando desde el leve, al moderado y finalizando con el severo y predecir su impacto financiero en la rentabilidad y liquidez de la organización.
- Realizar un análisis de costes: dar prioridad a los procesos y/o proyectos críticos y dotarlos de recursos. Dejar temporalmente en segundo plano los de menor prioridad, planificando su posterior recuperación. Replantearse y gestionar las inversiones, reevaluar las actividades externalizadas, en vista a su posible internalización, etc.
- Atender especialmente la gestión del fondo de maniobra para garantizar que los flujos de efectivo sean suficientes para hacer frente a los choques de la crisis y la recuperación, independientemente del escenario que ocurra. Plantear la situación financiera en cada escenario e identificar sistemáticamente los factores que podrían afectar a la liquidez. Para cada uno de estos factores, hay que determinar las medidas apropiadas para preservar la capacidad de recuperación financiera.
- Revisar los contratos de crédito o deuda existentes (renegociándolos en la medida de lo posible), y evaluar la conveniencia de hacer un mayor uso del largo plazo.
- Revisar, redefinir, actualizar, optar a subvenciones y a fuentes de financiación alternativas que no habíamos contemplado anteriormente, establecer una vigilancia que nos permita acceder a nuevas fuentes, buscar acuerdos con clientes y/o proveedores que nos sirvan de herramienta financiera...

REFORZAR LA RELACIÓN CON CLIENTES

Es imprescindible conocer las nuevas necesidades surgidas a raíz de la crisis a clientes actuales y potenciales, buscando cómo aportarles valor en estas nuevas circunstancias.



Para ello, podemos:

- Identificar y aprovechar nuevas oportunidades y mecanismos para fortalecer la proximidad con clientes.
- Explorar posibles colaboraciones para afrontar de forma conjunta retos y dificultades.
- Establecer los protocolos de actuación (de salud y/o seguridad) con clientes, para darles garantías y confianza.
- Comunicar de manera proactiva las acciones, proyectos o medidas implementadas para garantizar la producción y el servicio (especialmente aquellas que pueden no ser obvias o visibles).

CREAR NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS Y REDISEÑAR LOS ACTUALES Y LA FORMA EN LA QUE LOS DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS

Identificar nuevos productos y servicios que den respuesta a nuevas necesidades. Poner en marcha nuevos canales de venta, comercialización y marketing o potenciar los que hasta ahora eran secundarios o alternativos. Adaptar los sistemas de planificación de la producción a las nuevas circunstancias. Optimizar los procesos productivos y relacionados (compras, subcontrataciones, mantenimiento, logística...), adaptándolos a los nuevos requerimientos y recursos disponibles.



Para ello, podemos:

- Adaptar los productos y servicios actuales para que aporten valor en la nueva situación, y analizar la posibilidad de ofrecerlos a través de nuevos canales, gestionándolos de forma que se puedan mantener, en la medida de lo posible, los estándares logrados en los canales tradicionales.
- Fortalecer la capacidad de la organización para anticipar y satisfacer la demanda de clientes (para atender un incremento o concentración de la demanda, así como una bajada de la demanda en otros servicios), equilibrando cargas de trabajo de procesos y personas.
- Elaborar una hoja de ruta tecnológica orientada a acelerar la transformación y construir nuevos negocios, servicios y procesos digitales. Garantizar en todos los procesos la ciberseguridad.
- Traccionar a entidades proveedoras y clientes para que avancen en el uso de tecnologías de información y comunicación. Conocer sus limitaciones y ayudarles a superarlas.
- Optimizar el marketing y asegurarse de que la oferta esté en línea con el cambio de demanda relacionado con la crisis. Crear condiciones comerciales favorables para un repunte del consumo y revisar o ajustar nuestra política de precios.
- Fortalecer y construir marca y reputación. Aprovechar este tiempo para trabajar contenido de utilidad para clientes (blog, webinars, videos), además de activar y explotar canales de comunicación online.
- Asegurar la cadena de suministro en compras estratégicas, así como para los procesos operativos que son críticos.
- Evaluar la fortaleza a corto, medio y largo plazo de nuestros proveedores y la necesidad de actuar (utilizando una matriz de riesgo, identificando alternativas, etc.) e identificar posibles colaboraciones para afrontar de forma conjunta retos y dificultades.
- Proporcionar asistencia a clientes y proveedores en dificultades financieras, proporcionándoles facilidades de pago o extensiones de plazos, flexibilizando condiciones de cancelación u ofreciendo servicios no incluidos.
- Comunicar a proveedores la información clave sobre cómo nos ha afectado la nueva situación: necesidades, dificultades, etc.

REFORZAR LA ATENCIÓN A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Adaptar los ámbitos de la gestión de personas que pueden ser más importantes en momentos de crisis: prevención, conciliación, comunicación, igualdad, salida, etc. Identificar el nuevo conocimiento clave necesario y dar preferencia a la adquisición y gestión de competencias relacionadas. Diseñar cómo abordar en esta situación la participación, el compromiso y motivación de las personas, asegurando la justicia, la equidad y la igualdad ante situaciones derivadas de la crisis. Detectar los retos y cambios en los que se requiere liderazgo y apoyar a las personas responsables en el ejercicio del mismo.



Para ello, podemos:

- Identificar y gestionar el estrés que la situación de crisis puede provocar sobre las personas. Por ejemplo: evaluar y comunicar hasta qué punto los cambios y las nuevas formas de trabajo pueden afectarles. Escuchar a las personas sus dudas, miedos, aportaciones y apoyarlas en lo que necesiten.
- Garantizar la seguridad de las personas en todos los ámbitos laborales. Reforzar la formación sobre seguridad, establecer directrices contrastadas de autoprotección y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos. Definir e implantar el plan de trabajo con las medidas preventivas para las personas de nuestra organización, para la relación con personas de otras organizaciones, y para las personas externas que se encuentren en nuestras instalaciones.
- Reforzar la comunicación interna efectiva, especialmente ante el aumento del teletrabajo. Poner en marcha mecanismos para informar a las personas (por ejemplo, un comité multidisciplinar). Mantener conversaciones periódicas con las personas para interesarnos por su situación, su desempeño y su desarrollo.
- Establecer un plan de atención de las personas teniendo en cuenta las situaciones particulares con planteamientos flexibles, coherentes y acordados en la organización.
- Garantizar que las personas disponen de los recursos adecuados para el cambio en las formas de trabajo (teletrabajo), utilizando nuevas herramientas para la comunicación, participación, trabajo en equipo... de una manera que sea eficiente y cibersegura, regulando su utilización y asegurando la “desconexión digital”.
- Reconfigurar los equipos de personas para garantizar que se dispone de todas las competencias necesarias, fortaleciendo las capacidades para los desafíos y retos. Aprovechar los momentos de menor actividad para que las personas se formen.
- Aumentar las competencias de las personas en el uso de las nuevas herramientas y soluciones tecnológicas implantadas. Desarrollar habilidades para manejar conversaciones y reuniones en remoto.
- Analizar opciones alternativas que minimicen el impacto en las personas; incluyendo, por ejemplo, posibilidades de recolocación interna o externa, apoyo formativo...
- Gestionar la salida de las personas de la organización, cuidando la comunicación, buscando un feedback que ayude a identificar mejoras, manteniendo canales y facilitándoles las gestiones que necesiten realizar y su futura inserción laboral.
- Establecer cauces de diálogo específicos con representantes de las personas trabajadoras, instituciones, etc.
- Reforzar los mecanismos para cuidar las relaciones formales e informales de equipos y personas.
- Promover un liderazgo que transmita confianza, cercanía, y que tenga en cuenta las necesidades emocionales de las personas, clientes, alianzas y organizaciones proveedoras, sin perder de vista la misión de la propia organización.

REAFIRMAR NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Reflexionar sobre la aportación que podemos hacer a la sociedad en estos momentos de crisis y sobre si es necesario reenfocar nuestro compromiso con la sociedad hacia nuevos ámbitos, necesidades o colectivos.



Para ello, podemos:

- Mantener contacto con las entidades del entorno, para compartir buenas prácticas frente a la crisis.
- Conocer las iniciativas sociales y comunitarias promovidas en este periodo, y ofrecer colaboración buscando reducir el impacto de la crisis en la sociedad, mejorar el bienestar y la recuperación.
- Analizar la capacidad de transformar la producción o los servicios para aplicarlos a la lucha contra las consecuencias de la crisis o los factores que la provocan.
- Desarrollar medidas para concienciar e impulsar el consumo local y responsable de todo tipo de bienes y servicios.
- Evaluar el impacto medioambiental y social de las medidas anti crisis adoptadas por la organización (consumo plásticos, reciclaje, políticas de empleo, cadena de suministro, etc.), buscando alternativas para minimizar los efectos negativos.

IMPULSAR LA INNOVACIÓN PARA CONSEGUIR LOS RETOS DE LA ORGANIZACIÓN

Revisar los planteamientos y objetivos que teníamos sobre innovación y en línea con la nueva estrategia, clarificar los retos a corto y medio plazo en todos los ámbitos (tecnología, mercados, modelos de negocio, productos y servicios, metodologías, formas de hacer, reducción de costes, etc.) y definir actuaciones, objetivos, responsables y recursos para llevarlas a cabo. Para alcanzar estos retos, necesitaremos activar todo el talento de nuestras personas, así como el de otras personas y organizaciones (entidades aliadas, proveedoras, sociedad), con una puesta en marcha, seguimiento y evaluación sistemática y ágil.



Para ello, podemos:

- Potenciar la captura y el análisis de fuentes de información e ideas que nos permitan introducir elementos de innovación en el modelo de negocio, en los productos y servicios, y en la gestión, para adaptarnos a la realidad de cada momento.
- Valorar la posibilidad de rescatar iniciativas innovadoras propias que pueden ser aplicables en la nueva situación, observar prácticas que ponen en marcha otras organizaciones y localizar nuevos recursos para innovar que pueden haber aparecido en el entorno de la organización.
- Agilizar y reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos procesos, productos y servicios.
- Determinar cuál de los nuevos desarrollos realizados en la crisis (aunque algunos hayan podido ser impuestos por las circunstancias) puede haber generado valor; hacer un inventario e integrar los nuevos logros y buenas prácticas en los nuevos estándares operativos posteriores a la crisis.
- Aprovechar las lecciones aprendidas, propias y ajenas, para elaborar planes de contingencia (compartidos con clientes, personas usuarias, empresas proveedoras) que ayuden a reaccionar más rápido y mejor en caso de que la situación se repita, reduciendo las improvisaciones.

ERR



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE