

ANÁLISIS PARA LA ACCIÓN

#ATREVIACovid19

Belén Romana:

“En la crisis desatada por la pandemia, las empresas deben identificar los servicios críticos y asegurar que se cumplen en beneficio de toda la sociedad”

Belén Romana, técnico comercial y economista del Estado y consejera del Grupo Santander y de Aviva, juzga que en la crisis desatada por la pandemia global las empresas deben identificar los servicios críticos y asegurar que se cumplen en beneficio no solo de clientes y empleados, sino de toda la sociedad. “Las empresas tienen también que ser más generosas de lo normal” en una coyuntura extraordinaria, subraya la ex presidenta ejecutiva de Sareb. Para Romana, es el momento de usar el sentido común y contemplar esta situación como una crisis de corto plazo, sin olvidar el medio plazo mediante un manejo prudente de la caja y el mantenimiento de la reputación. En momentos tan delicados como los actuales, los errores pueden ser muy graves y los aciertos extraordinarios, indica, para añadir que de la crisis va a emerger un mundo distinto, al que las compañías deberán adaptarse.



Belén Romana,

Consejera de Grupo Santander y Aviva
Ex presidenta ejecutiva de Sareb
Experta independiente



P.- ¿Cómo deben las empresas abordar esta crisis desatada por el Covid19?

R.- Lo deben hacer desde tres planos temporales diferentes: corto, medio y largo plazo. Un corto plazo que es muy volátil; un medio plazo que va a estar marcado por un 'shock' económico, que veremos cuánto va a durar, pero que es inevitable y

un largo plazo en el que se van a producir dos cosas: la cristalización de tendencias que ya estaban presentes, pero que eran apenas evidentes, y la aparición de otras nuevas.

P.- ¿Cuál debe ser el centro de atención de las empresas en esta coyuntura?

R.- Las empresas deben, ahora mismo, hacer dos cosas: centrarse en el corto plazo y prepararse para el medio término. A corto, las empresas deben activar sus protocolos de gestión de crisis y dar prioridad en ellos a los aspectos operacionales. Es decir, deben tener claro cuáles son los servicios críticos, el personal imprescindible y qué no se puede dejar de hacer como

empresa. Centrarse en lo que no se puede dejar de hacer y no en lo que se quiere hacer. Ser conscientes de quiénes son los clientes y cuáles son los servicios críticos que demandan. Y en qué debes hacer para ayudar a tus empleados. Pero, sobre todo, es el momento de utilizar el sentido común.

P.- ¿Eso implica capacidad de adaptación y ser flexible, sobre todo?

R.- Sí, porque la población se volcará en consumir lo más básico en estas semanas. Así que, si eres 'retailer', tienes que centrarte en los productos básicos. Olvidarte de los artículos sofisticados, porque la demanda se

moverá hacia lo más elemental. Hay que entender que hay servicios críticos y servicios no críticos. Las empresas deben ahora identificar los críticos y asegurar que se cumplen en beneficio de clientes y empleados.

P.- ¿Qué otros puntos son indispensables para las empresas dentro de este ese protocolo de gestión de crisis?

R.- Sin duda, desde el punto de vista financiero, el manejo prudente de la caja es fundamental. Es un momento en el que la caja vuelve a ser una de las claves. Y por último, dentro de este protocolo de gestión de crisis, se encuentran todos los aspectos reputacionales. Son importantísimos.

En estos momentos tan delicados, los errores pueden ser muy graves y los aciertos, extraordinarios. Estar a la altura de lo que la sociedad necesita eleva el prestigio de una empresa. Pero defraudar o estar por debajo de las expectativas, la deja marcada para cuando todo esto pase.

P.- ¿Cómo debe manejarse en esta crisis la comunicación de las empresas y de los responsables públicos?

R.- Hay que tener un equipo, un mensaje y una única fuente de información y reacción. No es posible enfrentarse a una comunicación en silos. Hay que mantener un mensaje unitario dirigido al mundo, a los clientes y a los empleados. Aunque los canales sean distintos, el mensaje debe ser el mismo.

Es clave que la información sea coherente, fiable y cierta. Hay que crear una lista de los colectivos a los que se va a comunicar: a los empleados, que no van a saber lo que está pasando porque están en sus casas, a los clientes y a las autoridades. Sin olvidar nunca a la sociedad en su conjunto.

P.- ¿Qué papel debe cumplir la empresa ante la sociedad?

R.- Ante una situación de crisis colectiva, la actitud de la empresa debe ser "yo también ayudo" en todo lo que pueda y desde la prudencia. Una vez, eso sí, que se haya garantizado el funcionamiento de la compañía en general y de los servicios críticos a medio plazo. Pese a las restricciones de caja, hay que tratar de ayudar en todo lo posible.

Es lo que la sociedad va a pedir y no va a perdonar que no se sea generoso. La sociedad, en momentos críticos, se muestra más generosa de lo normal y las empresas tienen también que ser más generosas. No se pueden cometer errores de cualquier naturaleza en un momento en que la sociedad va a exigir más generosidad de la habitual.



P-. ¿Cómo es ese medio plazo que las empresas no pueden dejar de entrever?

R- A medio plazo (en torno a seis meses, cuando la crisis aguda acabe) hay que empezar a pensar en hacer un test de resistencia, comprobar el escenario futuro tras una crisis sin precedentes en la que las economías han sido golpeadas

duramente y han caído, y que ha afectado a todos los sectores. En ese contexto, la clave es ser prudentes en especial con el 'cash': cuánto más prudente se sea en su manejo, mayor resistencia se tendrá en ese futuro a medio plazo.

P-. Y a largo plazo, ¿volveremos al mundo tal y como lo dejamos o hemos traspasado un umbral?

R- A largo plazo, de esta crisis va a emerger un mundo distinto al que las empresas deberán adaptarse. Uno de los cambios será el del predominio de la regionalización del comercio y la producción. Hemos asistido a la paralización de las cadenas de producción mundial. El cierre de empresas chinas al comienzo de la pandemia detuvo la actividad productiva de compañías fuera de China que necesitaban los componentes fabricados por sus socios asiáticos. La regionalización de la producción, que ya venía produciéndose

y planteándose, se va a acentuar porque las empresas se van a replantear la deslocalización de su producción. Y, en paralelo a esa regionalización, van a emerger nuevas formas de colaboración internacional diferentes tras la percepción de que una crisis global no ha tenido una respuesta global. Esta crisis conducirá a formas de colaboración internacional para afrontar en el futuro crisis globales que afecten a todos.

P-. ¿Qué tres cosas no pueden olvidarse o pasarse por alto en un crisis como esta?

R- Lo primero, identificar y diagnosticar qué es crítico y qué no lo es. No se puede no dar un servicio que es crítico. En segundo lugar, no se puede olvidar que la lista de colectivos es muy amplia y no hay que centrarse solo en uno. La empresa no puede dedicarse exclusivamente a sus clientes o a las autoridades. Y, sobre todo, no puede olvidar a la sociedad

en su conjunto. Finalmente, no debe perder el horizonte: esta es una crisis de corto plazo y no hay que olvidar el medio plazo. Hay que tener la capacidad de analizar las cosas con sosiego y pensar en que hay que estar ahí cuando todo pase. Y también hay que pensar en lo que pasará después.

P-. ¿Cómo deben manejar la crisis las autoridades públicas y las empresariales?

R-. Tanto en el terreno empresarial como en el político es un tiempo muy importante en donde deben salir a relucir los liderazgos que reordenen la realidad y lleven certidumbre donde reina la incertidumbre. Los liderazgos crean un marco al que agarrarse y al que atenerse. Las organizaciones deben ejercer ese liderazgo de forma expresa. Es un momento en el que la 'auctoritas', la capacidad de liderazgo que se deriva no solo de tu cargo institucional, sino de la propia personalidad, va a ocupar un lugar central. Es una situación propicia para que emerjan líderes naturales que aporten claridad para entender

la situación y saber qué hacer y qué no, que sepan ordenar la realidad en tiempos de incertidumbre. No vivimos una situación de riesgo, sino de incertidumbre, lo que dificulta la adaptación de las empresas. En una situación de riesgo se pueden asignar posibilidades a los escenarios. En una coyuntura de incertidumbre no se puede hacer. Solo pueden plantearse diferentes escenarios pero sin plantear posibilidades. En estos momentos el escenario es más de incertidumbre que de riesgo. Y lo único seguro es que vamos hacia un mundo diferente.

